



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MBA»**

***“ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ  
AFTERMARKET ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ: Η  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ INTERCARS GREECE”***



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΝΙΚΟΛΑΟΣ Μ. ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ**  
**ΕΠΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΕΥΗ ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΥ**

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων-MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

Νικόλαος Μ. Παπούλιας

## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ- ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>.....</b>	<b>10</b>
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....</b>	<b>10</b>
1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ .....	10
1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ.....	13
1.2.1 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow .....	13
1.2.2 Η θεωρία ERG .....	15
1.2.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg .....	16
1.2.4 Η θεωρία του Locke .....	19
1.2.5 Η θεωρία της ανάγκης επίτευξης του McClelland.....	22
1.2.6 Η θεωρία της ισότητας - δικαιοσύνης του Adams .....	23
1.2.7 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	25
1.2.8 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας .....	27
1.2.9 Η θεωρία του κύκλου της ζωής (The life-cycle theory).....	28
1.2.10 Κριτική αξιολόγηση θεωριών .....	29
1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	30
1.3.1 Χρηματική αμοιβή και εργασιακή ικανοποίηση.....	33
1.3.2 Ηλικία και εργασιακή ικανοποίηση.....	35
1.3.3 Φύλο και εργασιακή ικανοποίηση.....	36
1.3.4 Μορφωτικό επίπεδο και εργασιακή ικανοποίηση.....	37
1.3.5 Εκπαίδευση – Κατάρτιση και εργασιακή ικανοποίηση .....	38
1.4 ΈΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ .....	41
1.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ (JOB STRESS).....	43
1.6 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ .....	46
1.6.1 Έννοια της ηγεσίας.....	46
1.6.2 Βασικές αρχές της ηγεσίας.....	46
1.7 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ- ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	48
1.7.1 Θεωρίες για την ηγεσία.....	48
1.7.2 Τα προσόντα του επιχειρησιακού ηγέτη.....	48
1.7.3 Οι πηγές δύναμης ηγέτη.....	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>.....</b>	<b>50</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ.....</b>	<b>50</b>
2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ .....	50
2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ .....	51
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	53
2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ .....	55
2.5 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	60
2.6 INTERCARS GREECE .....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>.....</b>	<b>63</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>63</b>
3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	63
3.2 ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	63
3.2.1 Ερευνητικά εργαλεία.....	64
3.2.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	66
3.3.3 Περιγραφή του δείγματος.....	67

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b> .....	<b>68</b>
<b>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>68</b>
4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	68
4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	70
4.2.1 Αποτελέσματα της Εργασιακής ικανοποίησης γενικά.....	71
4.2.2 Αποτελέσματα για τα επιμέρους στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης.....	73
4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ. ....	78
4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ. ....	85
4.5 ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	87
4.5.1 Εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα ηλικία (age). ....	87
4.5.2 Εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα αμοιβές.....	88
4.5.3 Εξάρτηση του εργασιακού άγχους από τον παράγοντα επαγγελματική εμπειρία.....	89
4.5.4 Εξάρτηση του εργασιακού άγχους από τον παράγοντα φύλο.....	91
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b> .....	<b>93</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b> .....	<b>93</b>
5.1 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	93
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ .....	93
5.2.1 Ανάλυση αξιοπιστίας ερωτήσεων.....	94
5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	95
5.3 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ .....	98
5.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	100
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	<b>101</b>
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	101
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b> .....	<b>104</b>

## Πρόλογος- Ευχαριστίες

Προσδοκία της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων ιδιωτικού τομέα της εταιρείας Intercars Greece που δραστηριοποιείται στον κλάδο των aftermarket ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Η έρευνα που διεξήχθη φιλοδοξεί να συμπληρώσει τα ελάχιστα ερευνητικά δεδομένα που υπάρχουν για τον ιδιωτικό τομέα της Ελλάδος και ειδικότερα για τον συγκεκριμένο κλάδο, που δεν έχει μελετηθεί.

Η εν λόγω διπλωματική εργασία θα ήταν αδύνατο να ολοκληρωθεί χωρίς την καταλυτική καθοδήγηση και αμέριστη βοήθεια της επιβλέπουσας καθηγήτριάς μου, κυρίας Εύης Χατζοπούλου, την οποία και ευχαριστώ από καρδιάς. Οι γνώσεις και οι ουσιαστικές παρεμβάσεις της κατά τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας μου αποδείχθηκαν καθοριστικής σημασίας για την πληρότητα και την επιστημονικότητά της.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω σε όλους τους καθηγητές που με δίδαξαν στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Ο καθένας από την πλευρά του φρόντισε ώστε να διευρυνθούν οι γνώσεις μου σχετικά με τη Διοίκηση Επιχειρήσεων και να καταφέρω να περατώσω τις σπουδές μου.

Κλείνοντας, ένα τεράστιο ευχαριστώ οφείλω και στη σύντροφό μου στη ζωή, διότι χωρίς την ενθάρρυνση και την υποστήριξή της δεν θα είχα ολοκληρώσει την επίπονη αυτή προσπάθεια.

## Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχει ερευνηθεί εδώ και πολλές δεκαετίες και συνεχίζει μέχρι σήμερα να αποτελεί αξιοσημείο πεδίο ερευνητικού ενδιαφέροντος. Η κύρια αιτία για το ενδιαφέρον αυτό οφείλεται κατά πάσα πιθανότητα στην επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων, και επομένως των οργανισμών που τους απασχολούν. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων ιδιωτικού τομέα, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των aftermarket ανταλλακτικών αυτοκινήτων και συγκεκριμένα στην εταιρεία Intercars Greece. Για να επιτευχθεί αυτό, προηγείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης και των σημαντικών θεωριών και εννοιών που συνδέονται μαζί της, όπως είναι το εργασιακό άγχος και η ηγεσία. Στη συνέχεια, αναλύεται ο κλάδος των aftermarket ανταλλακτικών αυτοκινήτων, η εταιρεία Intercars Greece και οι ανταγωνιστές της. Αναλυτικά παρατίθεται, έπειτα, η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, στην οποία συμμετείχαν 110 υπάλληλοι της εταιρείας από όλα τα παραρτήματα της Ελλάδας. Παρουσιάζονται λεπτομερώς το δείγμα της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο, τα ερευνητικά ερωτήματα και η διαδικασία συλλογής δεδομένων. Έπειτα, παρουσιάζονται με διαγράμματα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα και τη στατιστική ανάλυση και συνάγονται τα συμπεράσματα. Από τα συμπεράσματα απορρέουν σημαντικά ευρήματα που συσχετίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με το εργασιακό άγχος, αλλά και με παράγοντες όπως η χρηματική αμοιβή, η ηλικία και το φύλο. Τέλος, δίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## Abstract

Job satisfaction has been researched for many decades and continues to this day to be a remarkable field of research interest. The main reason for this interest is probably due to the effect of job satisfaction on the productivity and efficiency of employees, and therefore of the organizations that employ them. This paper attempts to investigate the job satisfaction of private sector employees, who are active in the field of aftermarket car parts and specifically in the company Intercars Greece. To achieve this, precedes a bibliographic review of the concept of job satisfaction and the important theories and concepts associated with it, such as job stress and leadership. Next, the aftermarket car parts field, Intercars Greece and its competitors are all analyzed. The methodology of the research carried out, in which 110 employees of the company from all branches in Greece participated, is presented in detail. The sample of the research, the research tool, the research questions and the data collection process are presented, also. Then, the results obtained from the research and statistical analysis are presented with diagrams and the conclusions are drawn. The findings provide important evidence that correlate job satisfaction with job stress, but also with factors such as pay, age and gender. Finally, suggestions for future research are given.

## Εισαγωγή

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχει ερευνηθεί εδώ και πολλές δεκαετίες και συνεχίζει μέχρι σήμερα να αποτελεί σπουδαίο τομέα ερευνητικού ενδιαφέροντος. Η κύρια αιτία για το ενδιαφέρον αυτό οφείλεται κατά πάσα πιθανότητα στην επιρροή της επαγγελματικής ικανοποίησης σε συγκεκριμένες συμπεριφορές σχετιζόμενες με την εργασία, όπως η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι κατ' εξακολούθηση απουσίες από την εργασία, το εργασιακό άγχος, κλπ. Επιπλέον, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος, ώστε η οικονομική κατάσταση των οργανισμών να βελτιωθεί.

Η εργασιακή ικανοποίηση, λοιπόν, συνιστά μια οργανωσιακή μεταβλητή, η οποία θα πρέπει πρώτα να γίνει κατανοητή και στη συνέχεια να παρακολουθηθεί, διότι συμβάλλει σημαντικά στην ευημερία κάποιου οργανισμού (Eyuroglu & Saner, 2009). Παρ' όλη την ενδελεχή διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης όλα αυτά τα χρόνια λόγω της σημαντικότητάς της, τα ερευνητικά δεδομένα για τον ιδιωτικό τομέα της Ελλάδας σπανίζουν, ενώ εκλείπουν ειδικότερα για τον κλάδο των aftermarket ανταλλακτικών αυτοκινήτων, ενός κλάδου με σπουδαίες προοπτικές για την ελληνική πραγματικότητα. Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, έγινε μια απόπειρα διερεύνησης της εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα της Ελλάδας, που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο και συγκεκριμένα στην εταιρεία Intercars Greece, θυγατρική της πολυεθνικής Intercars S.A.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, παρουσιάζεται εκτενώς η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, δίνεται ο ορισμός της και οι διάφορες θεωρίες που διαμορφώθηκαν γύρω από αυτή. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι παράγοντες που συντελούν στην αύξησή της και η συσχέτισή της με κάποιες βασικές μεταβλητές, όπως η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η χρηματική αμοιβή και η εκπαιδευση-κατάρτιση. Τέλος, παρουσιάζονται έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στον ιδιωτικό τομέα της Ελλάδας και αναλύεται το εργασιακό άγχος, μια έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αναλύεται ο κλάδος των ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Περιλαμβάνεται η SWOT ανάλυση του κλάδου, οι παράγοντες που συντελούν στην αύξηση της ζήτησης και οι προοπτικές του



κλάδου. Επίσης, παρουσιάζεται η Intercars Greece και αναλύονται οι ανταγωνιστές της.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται εκτενώς η μεθοδολογία της έρευνας που διεξήχθη. Επεξηγείται το δείγμα της έρευνας, περιγράφεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων και διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα. Τέλος, περιγράφεται η διαδικασία συλλογής δεδομένων και οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτό το είδος έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που ανέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα για τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία, για την εργασιακή ικανοποίηση, για το εργασιακό άγχος και για τα σημαντικότερα προβλήματα που υφίστανται, κατά τους συμμετέχοντες, στο εργασιακό περιβάλλον. Τα αποτελέσματα ενισχύονται από τη διερευνητική στατιστική ανάλυση.

Τέλος, στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και συνάγονται τα συμπεράσματα, ενώ δίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Οι βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την πραγμάτωση της μελέτης αναφέρονται λεπτομερώς στο τέλος, ενώ στο παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### Εργασιακή ικανοποίηση

#### 1.1 Ορισμοί της έννοιας

Παρά την ευρεία χρήση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, τόσο στην επιστημονική έρευνα, αλλά και στην καθημερινότητα της αγοράς εργασίας, συνεχίζει να μην υφίσταται απόλυτη αντιστοιχία ως προς το τι αφορά ακριβώς η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία. Σύμφωνα με τον Horrock (1935), η εργασιακή ικανοποίηση νοείται ως ο οποιοσδήποτε συνδυασμός φυσιολογικών, περιβαλλοντικών και ψυχολογικών συνθηκών που συμβάλλουν ώστε ένα πρόσωπο να εκφράσει με ειλικρίνεια ότι αισθάνεται ικανοποιημένο με την εργασία του. Βάσει αυτής της άποψης, παρόλο που η εργασία εξαρτάται από ποικίλους εξωτερικούς παράγοντες, εξακολουθεί να είναι κάτι εσωτερικό που αφορά το πώς νιώθει ο εργαζόμενος.

Ο Vroom (1964), επικεντρώνεται στον ρόλο των εργαζόμενων στον εργασιακό χώρο. Θεωρεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του εργαζόμενου αναφορικά με τη συντελεστικότητα της εν λόγω εργασίας (instrumentality of work motivation) στο να παράσχει στο άτομο συγκεκριμένα θετικά αποτελέσματα. Η ελκυστικότητα, και επομένως η ικανοποίηση από την εργασία που λαμβάνει ο εργαζόμενος είναι συνάρτηση όσων το άτομο θεωρεί ότι αποκομίζει από την εργασία του.

Ένας ευρέως διάσημος ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από τον Locke (1976), ο οποίος την ορίζει ως μια θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, που απορρέει από την αποτίμηση των εργασιακών εμπειριών ή της εργασίας κάποιου. Στον ορισμό αυτό, γίνεται εμφανής η σημαντικότητα τόσο του συναισθήματος, αλλά και της γνώσης. Επιπλέον, ο Locke αντιστοιχεί την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια με το αξιακό σύστημα του ανθρώπου, ισχυριζόμενος ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια θετική συναισθηματική απάντηση προς το συγκεκριμένο έργο που προέρχεται από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή ευνοεί την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ανθρώπου.

Σύμφωνα με τους Davis et al. (1985), η εργασιακή ικανοποίηση αντιστοιχεί σε έναν συνδυασμό αρνητικών ή θετικών συναισθημάτων που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την εργασία τους. Η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά τον βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες αντιστοιχίζονται με τη ρεαλιστική αξία των αμοιβών. Όταν, δηλαδή, ένας υπάλληλος εργάζεται σε έναν οργανισμό, κουβαλά μαζί του τις εμπειρίες, τις επιθυμίες και τις ανάγκες, οι οποίες επιδρούν καθοριστικά στα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η εργασιακή ικανοποίηση δεν αφορά κάτι σταθερό, ισχυρίζονται οι Warr (1987) και Landy (1989). Ο Warr χρησιμοποιεί έναν παραλληλισμό ανάμεσα στις βιταμίνες και την εργασιακή ικανοποίηση, λέγοντας ότι μια σταθερή δόση είναι χρήσιμη, αλλά η υπερβολική δόση ή η απουσία τους προκαλεί προβλήματα. Ο Landy θεωρεί ότι το νευρικό σύστημα με τους ρυθμιστικούς του μηχανισμούς παρεμβαίνει και ρυθμίζει την ικανοποίηση σε συγκεκριμένα ανεκτά επίπεδα. Οι δύο ερευνητές υποστηρίζουν ότι είναι σχεδόν ακατόρθωτο να υπάρξει ολοκληρωτική ικανοποίηση σε έναν εργαζόμενο, διότι ακόμα και αν υπάρξει, η άμεση ανατροπή της είναι πολύ εύκολη να συμβεί αν αλλάξουν οι παράγοντες που την καθορίζουν.

Με βάση τον Spector (1997), η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους ή το επάγγελμά τους. Είναι, επιπρόσθετα, η μεταβλητή αυτή σε επίπεδο οργανισμών που έχει ερευνηθεί και μελετηθεί πιο πολύ από κάθε άλλη, αφού συνιστά ένα από τα πιο αξιοσημείωτα θέματα της οργανωσιακής ψυχολογίας, σχετίζεται με την ψυχική υγεία των υπαλλήλων και υποστηρίζει τους οργανισμούς στην προσπάθειά τους να έχουν ικανοποιημένο προσωπικό και υψηλή αποδοτικότητα. Οι τρεις βασικοί λόγοι, σύμφωνα πάντα με τον Spector, για τους οποίους η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται τόσο πολύ είναι οι εξής: Πρώτον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να λειτουργούν με γνώμονα τις ανθρώπινες αξίες, διότι οι άνθρωποι δικαιούνται να αντιμετωπίζονται δίκαια και με σεβασμό. Δεύτερον, η συμπεριφορά των εργαζομένων βρίσκεται σε απόλυτη συνάρτηση με την εργασιακή ικανοποίηση, και κατ'επέκταση με τη λειτουργία και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Τρίτον, η εργασιακή ικανοποίηση, υπό προϋποθέσεις, δύναται να είναι ένας πολύ αξιόπιστος δείκτης αξιολόγησης της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Όσον αφορά σε προσπάθειες ορισμού της έννοιας που έγιναν μέσα στις τελευταίες δύο δεκαετίες, ο Statt (2004) ισχυρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ορθό να οριστεί και ως ο βαθμός κατά τον οποίο ένας εργαζόμενος αισθάνεται

ευχαριστημένος με τις ανταμοιβές που δέχεται από την εργασία που επιτελεί. Ο Armstrong το 2006 υποστηρίζει ότι η έννοια αναφέρεται στα συναισθήματα και τη στάση που έχουν τα άτομα για την εργασία τους. Ευνοϊκή και θετική στάση απέναντι στην εργασία φανερώνει ικανοποίηση, ενώ δυσμενής και αρνητική στάση φανερώνει δυσαρέσκεια.

Ο George με τους συνεργάτες του (2008) καταλήγουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το άθροισμα των πεποιθήσεων και των συναισθημάτων που διακατέχουν τους ανθρώπους αναφορικά με την παρούσα εργασία τους. Ο βαθμός ικανοποίησης δύναται να επεκτείνεται από την ακραία ικανοποίηση έως και την ακραία δυσαρέσκεια. Τα άτομα που εργάζονται, επίσης, ενδέχεται να έχουν διαφορετική στάση αναφορικά με τις ποικίλες συνιστώσες της εργασίας τους, όπως οι προϊστάμενοι, οι συνεργάτες, οι αμοιβές ή το είδος της συγκεκριμένης εργασίας που κάνουν. Εξάλλου, και ο Vignali το 1997 ισχυρίστηκε ότι για να αισθάνονται ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υφίσταται το ενδιαφέρον για τη δουλειά τους και να αισθάνονται ότι συνιστά πρόκληση για αυτούς, ενώ αποζητούν στον εργασιακό χώρο την αναγνώριση, την εκτίμηση και τον σεβασμό από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους.

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τον Kaliski (2007), η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με το αίσθημα της επιτυχίας και της επίτευξης των στόχων στην εργασία. Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την προσωπική ευημερία και την παραγωγικότητα. Εργασιακή ικανοποίηση σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος απολαμβάνει το επάγγελμα που εκτελεί, το εκτελεί καλά και ανταμείβεται για αυτό. Η εργασιακή ικανοποίηση, επιπλέον, συνδέεται με την ευτυχία και τον ενθουσιασμό για το έργο που έχει επιτελέσει ο εργαζόμενος. Αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα που συντελεί στην αναγνώριση και την ολοκλήρωση των προσωπικών στόχων, που συμβάλλουν σε μια αίσθηση ολοκλήρωσης.

## 1.2 Θεωρίες

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα ευρέως γνωστό ερευνητικό θέμα για τους ερευνητές που ασχολούνται με τη διαχείριση και οργάνωση των μελετών οργανωσιακής συμπεριφοράς και την εξετάζουν ως στάση που επιδρά στη διαμόρφωση άλλων στάσεων ή συμπεριφορών, θεωρείται δηλαδή ανεξάρτητη μεταβλητή. Σε άλλες περιπτώσεις, έχει μελετηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ως στάση που προσδιορίζεται από παράγοντες εργασίας, όπως είναι το αντικείμενο της εργασίας, η αμοιβή, κλπ, δημογραφικά στοιχεία ή διάφορους κοινωνικούς παράγοντες. Οι κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί κατά τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης θα αναφερθούν στη συνέχεια. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιες από τις παρακάτω θεωρίες προέρχονται κυρίως από το ερευνητικό πεδίο της παρακίνησης των εργαζόμενων, αλλά εξαιτίας της άρρηκτης σχέσης που υφίσταται μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης, βιβλιογραφικά συμπεριλαμβάνονται στις θεωρίες που εξηγούν ή έχουν αποπειραθεί να ερμηνεύσουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.

### 1.2.1 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow

Το 1954 ο Maslow εξέδωσε για πρώτη φορά το “Motivation and Personality”, με το οποίο γνωστοποίησε τη θεωρία του για το πως οι άνθρωποι ικανοποιούν ποικίλες προσωπικές τους ανάγκες μέσα στο ευρύτερο εργασιακό τους πλαίσιο. Υποστήριξε, βάσει των παρατηρήσεων του σαν ψυχολόγος, ότι υφίσταται ένα τυπικό πρότυπο αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών που χρησιμοποιούν τα άτομα, ακολουθώντας μία ιεραρχία. Ταξινόμησε, λοιπόν, τις ανάγκες των ανθρώπων σε πέντε κατηγορίες- ιεραρχικά επίπεδα με γνώμονα τη σειρά με την οποία ικανοποιούνται:

1. Τις φυσιολογικές ανάγκες: Πρόκειται για τις ανάγκες επιβίωσης του ανθρώπου (φαγητό, νερό, στέγαση, κλπ)
2. Τις ανάγκες ασφάλειας: Πρόκειται για τις ανάγκες για προστασία, απαλλαγή από τον φόβο, σταθερότητα κλπ.
3. Κοινωνικές ανάγκες: Αποτελούν τις ανάγκες για φιλία, αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους, αποδοχή.

4. Ανάγκες εκτίμησης/σεβασμού: Είναι οι ανάγκες για σεβασμό απέναντι στο εαυτό του ατόμου και απέναντι στους άλλους.
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Πρόκειται για τις ανάγκες της προσωπικής εξέλιξης, της αυτοεκτίμησης, της αυτοπραγμάτωσης.

Συχνά απεικονίζονται σαν μια πυραμίδα με τις ανάγκες επιβίωσης στον πάτο και την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης στο πάνω και πιο στενό μέρος (Gawel, 1996).



Πηγή: <https://www.mixanitouxronou.gr/pia-anagki-ine-i-pio-simantiki-gia-kathe-anthropo-ti-lei-i-perifimi-piramida-tou-psichologou-maslow-pou-tin-axiopiisan-i-manatzer-gia-na-dinoun-bonous-ke-se-idos/>

Ο άνθρωπος συνεχώς επιχειρεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του με τον βέλτιστο τρόπο. Οι επιθυμίες του επηρεάζονται από αυτά που ήδη κατέχει. Όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερη παρακίνηση του δημιουργεί. Μια ανάγκη που θα πάψει να ικανοποιείται, ξανά συνιστά κίνητρο συμπεριφοράς. Όταν ένα ιεραρχικό επίπεδο αναγκών ικανοποιηθεί, τότε το επόμενο παίρνει τη θέση του. Κάθε δεδομένη στιγμή, επομένως, υφίσταται ένα ιεραρχικό επίπεδο αναγκών, το οποίο παρακινεί. Η πορεία παρουσιάζεται ευθύγραμμη και ανοδική (Saif-ud-Din et al., 2012).

Δεν υπάρχει αμφισβήτηση ότι η θεωρία του Maslow υπήρξε η αφορμή για τη δημιουργία νέων θεωριών για τις ανάγκες και αποτελεί αξιοσημείωτη θεωρία στον χώρο της ψυχολογίας. Έχει διατυπωθεί ότι είναι δυνατή η εφαρμογή της στο εργασιακό περιβάλλον, όταν η διοίκηση επικεντρώνεται στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων, ώστε να αισθάνονται ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον και να αποδίδουν αποτελεσματικά (Drakopoulos, 1996). Στον αντίποδα αυτής της άποψης, έχουν διατυπωθεί αρκετές κριτικές για τη θεωρία του Maslow. Κατ' αρχήν, έχει κατηγορηθεί ότι σαν θεωρία στηρίζεται σε συλλογισμούς και στερείται εμπειρικού υποβάθρου για την ερμηνεία και την υποστήριξή της. Επίσης, θεωρείται άκαμπτη διότι

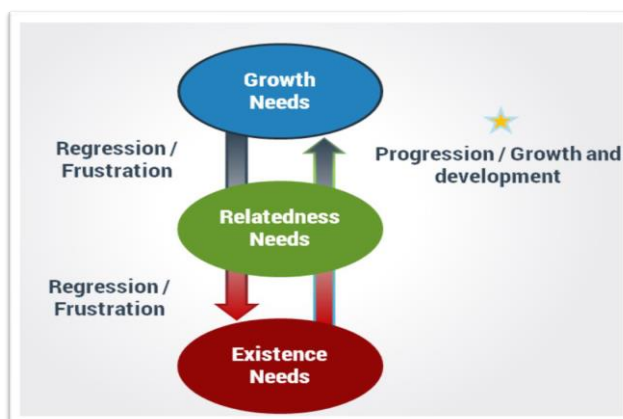
δεν λαμβάνει υπόψιν τις ατομικές ιδιαιτερότητες ως προς τις προτεραιότητες και τις ανάγκες που το ίδιο το άτομο θέτει (Schermerhorn et al., 2000). Τέλος, κάποιοι ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι η αυτοπραγμάτωση δεν μπορεί ούτε να οριστεί, ούτε, συνεπώς, και να μετρηθεί εύκολα, επομένως φαίνεται δύσκολο να εκτιμηθεί αν η ανάγκη καλύφθηκε και σε τι βαθμό επετεύχθη αυτό (Kaur, 2013).

Σήμερα, η διάκριση ανάμεσα στις φυσιολογικές και τις κοινωνικές ανάγκες φαντάζει δύσκολη και η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν είναι εύκολα προσδιορίσιμη, οπότε πρόκειται για υποκειμενικό παράγοντα. Επιπλέον, υπάρχουν άνθρωποι που παρουσιάζονται ολιγαρκείς ως προς τις φυσιολογικές τους ανάγκες και συγκεντρώνουν όλη την προσπάθειά τους στην ικανοποίηση των αναγκών της αναγνώρισης. Ακόμα, υπάρχουν και οι άνθρωποι που επιχειρούν να καλύψουν ταυτόχρονα πολυάριθμες ανάγκες και η ικανοποίηση κάποιας από τις ανώτερου επιπέδου ανάγκες να μην δημιουργήσει το αίσθημα του κορεσμού. Επιπλέον, αν εμφανιστεί δυσκολία στην κάλυψη μιας ανάγκης, υφίσταται η περίπτωση ο άνθρωπος να εγκαταλείψει την προσπάθεια. Τέλος, υφίστανται ανάγκες όπως αυτή της ασφάλειας, που εξαρτώνται και από τις επικρατούσες στην κοινωνία συνθήκες και όχι αποκλειστικά από το άτομο. Μια ακόμη αδυναμία της θεωρίας του Maslow, λοιπόν, είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψιν το γεγονός ότι ο ίδιος άνθρωπος σε διαφορετικές εκφάνσεις της ζωής του αποζητά την ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών.

### 1.2.2 Η θεωρία ERG

Η θεωρία ERG (Existence, Resistance, Growth) είναι μετατροπή της θεωρίας του Maslow, σύμφωνα με την οποία τα πέντε ιεραρχικά επίπεδα αναγκών μειώνονται σε τρία: τις ανάγκες ύπαρξης (existence), τις ανάγκες σχέσης (resistance) και τις ανάγκες ανάπτυξης (growth). Στην πρώτη ομάδα ανήκουν οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας, στη δεύτερη οι κοινωνικές ανάγκες της θεωρίας του Maslow και στην τρίτη εντάσσονται τα δύο ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της θεωρίας του Maslow, οι ανάγκες για σεβασμό και αυτοπραγμάτωση. Η αξιοσημείωτη διαφορά της θεωρίας αυτής, που ανέπτυξε ο Aldelfer ανάμεσα στο 1961 και το 1978, είναι ότι η μείωση του αριθμού των κατηγοριών μεγαλώνει το εννοιολογικό εύρος κάθε κατηγορίας. Επιπλέον, στην ERG θεωρία γίνεται αποδεκτό ότι δύναται να συμβεί οπισθοδρόμηση

από ανάγκες υψηλότερου ιεραρχικού επιπέδου σε κατώτερου επιπέδου ανάγκες, αν συμβεί απουσία των αναγκών του υψηλότερου ιεραρχικού επιπέδου (Caulton, 2012).



Πηγή : <https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/erg-theory/>

Εν ολίγοις, για την πρακτική εφαρμογή της συγκεκριμένης θεωρίας πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι οι εργαζόμενοι ακατάπαυστα επιδιώκουν την βελτίωση και την ανάπτυξή τους. Αν και αυτή η θεωρία παρουσιάζει μεγαλύτερη ευελιξία, έχει κατηγορηθεί και αυτή για την απουσία εμπειρικών δεδομένων για την τεκμηρίωσή της (Καντάς, 1993). Μειονέκτημα και των δύο θεωριών αποτελεί το γεγονός ότι δεν λαμβάνεται υπόψιν σαν καθοριστικός παράγοντας το ότι κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές ανάγκες αναλόγως των ερεθισμάτων που αποκομίζει από το περιβάλλον του.

### 1.2.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg και οι συνεργάτες του το 1959 πρότειναν ότι το κίνητρο ενός εργαζόμενου για την εργασία του γίνεται καλύτερα κατανοητό όταν κατανοηθεί η ανάλογη στάση του συγκεκριμένου εργαζόμενου. Δηλαδή, η εσωτερική έννοια της στάσης που προέρχεται από μια κατάσταση του νου, όταν διερευνάται, οφείλει να αναδεικνύει τις πιο ρεαλιστικές πληροφορίες για τους διευθυντές σχετικά με το κίνητρο των εργαζομένων. Στην προσπάθεια του για τη μελέτη των συναισθημάτων των ανθρώπων απέναντι στη δουλειά τους ή των στάσεων τους, οι Herzberg et al. (1959) προσπάθησαν να απαντήσουν σε τρία ερωτήματα:

1. Πώς δύναται κάποιος να καθορίσει τη στάση οποιουδήποτε ατόμου απέναντι στην εργασία του/της;



2. Τι δημιουργεί αυτές τις στάσεις;
3. Ποιες είναι οι απόρροιες αυτών των στάσεων;

Ως απότοκος της έρευνας των Herzberg και των συνεργατών του το 1959 αναπτύχθηκαν δύο ξεχωριστοί κατάλογοι παραγόντων. Το ένα σύνολο παραγόντων προκάλεσε ευχάριστα συναισθήματα ή μια καλή στάση στον εργαζόμενο και οι εν λόγω παράγοντες συνολικά είναι συσχετιζόμενοι με την εργασία. Το άλλο σύνολο παραγόντων, που ονόμασαν παράγοντες υγιεινής (hygienes) εμφανιζόταν κυρίως όταν γίνονταν εμφανή τα συναισθήματα δυστυχίας ή κακής στάσης και αυτοί οι παράγοντες, όπως ισχυρίστηκε ο Herzberg δεν ήταν άμεσα σχετιζόμενοι με την εργασία καθατή, αλλά τις συνθήκες που περικλείουν την εκτέλεση της εργασίας. Η πρώτη ομάδα, που την ονόμασε κίνητρα (motivators) αφορούσε εργασιακούς παράγοντες και περιελάμβανε την αναγνώριση, την επίτευξη, την προαγωγή, τη δυνατότητα ανάπτυξης, την ευθύνη και την ίδια την εργασία. Ο δεύτερος κατάλογος αφορούσε τους παράγοντες εκτός εργασίας και περιελάμβανε τις αποδοχές, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, την εποπτεία και την εξυπηρέτηση, την πολιτική της εταιρείας και της διοίκησης, τις εργασιακές συνθήκες, παράγοντες της προσωπικής ζωής, τη συγκεκριμένη εργασιακή θέση και την ασφάλεια.

Τα κίνητρα της πρώτης ομάδας αντιστοιχούν σε εγγενείς παράγοντες μέσα στην ίδια την εργασία, όπως η αναγνώριση της επίτευξης ενός έργου. Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής της εργασίας τείνουν να περιλαμβάνουν εξωτερικούς παράγοντες όπως οι σχέσεις με τους συνεργάτες, οι οποίες δεν έχουν να κάνουν με την εργασία του εργαζόμενου καθατή. Η πιο αξιοσημείωτη και πρωταρχική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες παραγόντων είναι το εγγενές επίπεδο ικανοποίησης (satisfaction) / δυσαρέσκειας (dissatisfaction) που ενυπάρχει μέσα σε κάθε παράγοντα. Εάν το κίνητρο περιλαμβάνει μόνο τα πράγματα εκείνα που προωθούν τη δράση με την πάροδο του χρόνου, τότε τα κίνητρα είναι οι παράγοντες που προωθούν τη θετική στάση και την ικανοποίηση σε βάθος χρόνου. Σύμφωνα με τους Herzberg et al. (1959), τα κίνητρα δημιουργούν θετικές στάσεις εργασίας διότι ικανοποιούν την ανάγκη του εργαζόμενου για αυτοπραγμάτωση, τον απώτερο στόχο του ατόμου. Η παρουσία αυτών των παραγόντων μπορεί να δημιουργήσει μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση, ωστόσο ελλείψει κινήτρων δεν συμβαίνει εργασιακή δυσαρέσκεια, ισχυρίζεται ο Herzberg. Ομοίως, οι παράγοντες υγιεινής

που απλώς παρακινούν, προκαλούν προσωρινή δράση δύνανται να προκαλέσουν μεγάλη δυσαρέσκεια. Παρομοίως, η έλλειψη τους δεν συντελεί στη δημιουργία υψηλού επιπέδου ικανοποίησης.

Αξιοσημείωτο στη θεωρία του Herzberg είναι η διαφορά ανάμεσα στο κίνητρο (motivation) και την παρακίνηση (movement). Τα συγκρίνει στη μελέτη του σχετικά με την ΚΙΤΑ το 1968. ΚΙΤΑ είναι το ευγενικό ακρωνύμιο για την έκφραση “kick in the ...”. Υπάρχουν 3 διαφορετικοί τύποι ΚΙΤΑ: η αρνητική φυσική ΚΙΤΑ, η αρνητική ψυχολογική ΚΙΤΑ και η θετική ΚΙΤΑ. Στη σημερινή φιλόδικη κοινωνία είναι πιθανό ότι οι περισσότεροι διευθυντές θα ασχολούνται ολοένα και λιγότερο με εργαζόμενους που χρειάζονται αρνητική φυσική ΚΙΤΑ ή φυσική επαφή προκειμένου να αναλάβουν δράση σε σχέση με έναν νωχελικό υπάλληλο. Η αρνητική ψυχολογική ΚΙΤΑ είναι επίσης μάλλον άχρηστη στο να παρακινεί εργαζόμενους. Το πρωταρχικό όφελος, αν και κακόβουλο, είναι η τροφοδότηση του εγώ κάποιου, γνωστό επίσης ως δύναμη εξουσίας. Όσον αφορά τη θετική ΚΙΤΑ τώρα, μπορεί να συνοψιστεί σε μία λέξη, ανταπόδοση. Πρόκειται για τη σχέση «Αν..., τότε θα...». Αν τελειώσεις το τάδε έργο σε μία εβδομάδα, θα λάβεις το συγκεκριμένο μπόνους. Αν και πολλοί διευθυντές δίνουν κίνητρα για να παρακινήσουν, ο Herzberg ισχυρίζεται ότι η θετική ΚΙΤΑ δεν είναι παρακινήτική, αλλά περισσότερο ωθεί ή ενεργοποιεί την ώθηση. Όταν ο εργαζόμενος λάβει το μπόνους μετά την ολοκλήρωση ενός έργου, ο Herzberg δεν θεωρεί ότι το άτομο έχει κίνητρο να εργαστεί πιο σκληρά πλέον, δεν υπάρχει δηλαδή μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα, αλλά ο εργαζόμενος ενεργοποιήθηκε προσωρινά. Ανακαλώντας τα κίνητρα-εργασιακούς παράγοντες, ο Herzberg καταλήγει ότι μόνο αυτοί μπορούν να έχουν μόνιμη επίπτωση στη στάση, την ικανοποίηση και επομένως, την εργασία ενός εργαζόμενου (Tietjen & Myers, 1998).

Αν τεθεί σύγκριση της θεωρίας του Herzberg με αυτή του Maslow, συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο πρώτος επικεντρώνεται στα κίνητρα που καλύπτουν τις ανάγκες της πυραμίδας και ο δεύτερος εστιάζει στην κατηγοριοποίησή τους (Τζωρτζάκη, 2002). Βασικά μειονεκτήματα της θεωρίας των δύο παραγόντων αποτελούν το ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν βοηθούν αρκετά στην παρακίνηση (Κουτούζης, 1999), όπως επίσης και το ότι δεν έχει ληφθεί υπόψιν ο ιδιαίτερος χαρακτήρας κάθε ανθρώπου και τα γνωρίσματα της κάθε προσωπικότητας, αλλά και η διαφορετικότητα ανάμεσα στην πνευματική και τη χειρωνακτική εργασία (Μπουραντάς, 1992). Η εν λόγω θεωρία δέχτηκε έγινε αποδέκτης επικρίσεων

κυρίως λόγω της μεθοδολογίας της και συγκεκριμένα ως προς την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και ως προς το γεγονός ότι δεν μετρά την ικανοποίηση συνολικά (Καντάς, 1998). Πάραυτα, συνιστά μια αξιοσημείωτη θεωρία παρακίνησης.

#### 1.2.4 Η θεωρία του Locke

Η σύνθετη θεωρία του Locke για την εργασιακή ικανοποίηση είναι το προϊόν πολλών άλλων εννοιών που έχει αναπτύξει μέσω της μελέτης και της έρευνας του σε σχετικά θέματα όπως ο καθορισμός στόχων και η απόδοση των εργαζομένων. Παρομοίως, η εξήγησή του για την εργασιακή ικανοποίηση είναι εν μέρει μια απάντηση σε μερικές από τις προτάσεις του Herzberg. Έτσι, θα προηγηθεί μια συζήτηση για την κριτική του Herzberg και θα ακολουθήσει η θεωρία του Locke σχετικά με τις αξίες, τους παράγοντες των γεγονότων και τελικά η θεώρηση του για την εργασιακή ικανοποίηση.

Η αξιολόγηση από τον Locke της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg μπορεί να συνοψιστεί εν συντομία στα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. Η εργασιακή ικανοποίηση και δυσαρέσκεια προέρχεται από διαφορετικά αίτια.
2. Η θεωρία των δύο παραγόντων αποτελεί θεωρία αντίστοιχη με τη διπλή θεωρία των ανθρώπινων αναγκών, που δηλώνει ότι οι βιολογικές ανάγκες, όπως αυτές των ζώων, δρουν σε αντιστοιχία με τους παράγοντες υγιεινής και οι ψυχολογικές ανάγκες ή ανάγκες ανάπτυξης, που υπάρχουν μόνο στους ανθρώπους, δρουν σε αντιστοιχία με τα κίνητρα.

Με βάση την πρώτη κριτική του Locke το 1976, η άποψη του Herzberg για τη φύση του ανθρώπου υπονοεί έναν διαχωρισμό των ψυχολογικών από τις βιολογικές διαδικασίες της ανθρώπινης σύνθεσης. Οι δύο αυτές διεργασίες λειτουργούν ξεχωριστά και δεν σχετίζονται η μία με την άλλη. Αντίθετα, ο Locke ισχυρίζεται ότι ο νους και το σώμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα. Είναι μέσω του νου που ο άνθρωπος ανακαλύπτει τη φύση των βιολογικών και ψυχολογικών του αναγκών και τον τρόπο να ικανοποιηθούν. Ο Locke ισχυρίζεται ότι η απόδειξη είναι το γεγονός ότι η πρωταρχική ανάγκη για επιβίωση, που είναι μια βιολογική ανάγκη, επιτυγχάνεται αποκλειστικά μέσω της χρήσης του νου.

Όσον αφορά στη συσχέτιση του Herzberg ανάμεσα σε παράγοντες υγιεινής, κίνητρα, βιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η πρώτη ομάδα (παράγοντες υγιεινής και κίνητρα) είναι μονής κατεύθυνσης, οπότε το ίδιο ισχύει και για τις βιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες. Ο Locke σημειώνει ότι δεν δικαιολογείται αυτός ο ισχυρισμός, παρέχοντας το παράδειγμα της σωματικής ανάγκης της πείνας. Γράφει, λοιπόν ότι πράξεις όπως η λήψη τροφής μπορούν να χρησιμεύσουν όχι μόνο ως αποτροπή του πόνου που προέρχεται από την πείνα, αλλά και ως ευχαρίστηση για το σώμα.

Το τρίτο σημείο κριτικής, που αφορά άμεσα τα προηγούμενα δύο, είναι απλώς η έλλειψη παράλληλης σχέσης μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και των αναγκών. Η σχέση τους είναι ασαφής και αλληλοεπικαλυπτόμενη σε κάμποσες περιστάσεις. Μια καινούρια εταιρική πολιτική (παράγοντας υγιεινής) δύναται να έχει καταλυτική επιρροή στο ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την ίδια του την εργασία ή την αποτελεσματικότητά του σε αυτή. Ο συσχετισμός στερείται σαφούς διαχωριστικού ορίου.

Η κριτική του Locke για το σύστημα ταξινόμησης του Herzberg, παρομοίως με το προηγούμενο σημείο κριτικής, ισχυρίζεται ότι η θεωρία των δύο παραγόντων είναι από μόνη της ασυνεπής στην κατηγοριοποίηση παραγόντων ικανοποίησης. Η θεωρία των δύο παραγόντων χωρίζει απλώς τα φάσματα ικανοποίησης σε δύο τμήματα. Για παράδειγμα, αν δοθεί στον εργαζόμενο μια νέα εργασία, αυτό θεωρείται ευθύνη (παράγοντας κίνητρο). Ωστόσο, αν ένας διευθυντής δεν αντιπροσωπεύει το συγκεκριμένο καθήκον, η κατάσταση αποκτά την ετικέτα της εποπτείας- τεχνικής εξυπηρέτησης (παράγοντας υγιεινής). Ο Locke δηλώνει ότι ο διαχωρισμός ενός στοιχείου, όπως η ευθύνη, σε δύο ξεχωριστούς τύπους παραγόντων προκύπτει από τη σύγχυση ανάμεσα στο γεγονός και το μέσο.

Το φαινόμενο της αμυντικότητας (Locke, 1976) είναι μια περαιτέρω κριτική για το έργο του Herzberg, σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα τείνουν να καρπώνονται τα ικανοποιητικά γεγονότα, όπως η πρόοδος ή η αναγνώριση, ενώ κατηγορούν άλλους όπως οι επόπτες, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, ακόμα και η διοίκηση για τις δυσάρεστες καταστάσεις. Ο Locke δεν πιστεύει ότι ο Herzberg αντιμετώπισε αυτή την πλάνη αποτελεσματικά δεδομένου του σπουδαίου ρόλου που διαδραματίζει στην αξιολόγηση της εγκυρότητας των ευρημάτων του.

Η χρήση των δεδομένων συχνότητας από τον Herzberg τόνισε τον αριθμό των φορών που αναφέρθηκε ένας συγκεκριμένος παράγοντας. Ωστόσο, μιας και το

δείγμα των 203 λογιστών και μηχανικών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν περιορισμένο, είναι πολύ πιθανό ότι πολλοί εργαζόμενοι αντιμετώπισαν αντίστοιχες δυσκολίες. Ο Herzberg και οι συνεργάτες του υποστηρίζουν τελικά το 1959 ότι οι πιο συχνά αναφερόμενοι παράγοντες είναι αυτοί που ικανοποιούν ή δυσαρεστούν περισσότερο. Ακόμα και αν, για παράδειγμα, ένας παράγοντας δυσαρέσκειας αναφέρεται πολλές φορές αυτό δεν υπονοεί απαραίτητα ότι αυτός ο παράγοντας είναι ένα αξιοσημείωτο πρόβλημα ή ακόμα ότι ενοχλεί έναν εργαζόμενο τόσο πολύ όσο ένα σπάνιο πρόβλημα που προκαλεί μεγαλύτερο επίπεδο δυσαρέσκειας. Ο Locke αντιπροτείνει τη μέτρηση την έντασης αντί της συχνότητας (Locke, 1976).

Ταυτόχρονα με το προηγούμενο σημείο κριτικής, η άρνηση των ατομικών ιδιαιτεροτήτων σχετίζεται με την εσφαλμένη ελαχιστοποίηση της διαφορετικότητας μέσα στο δείγμα. Ο Locke υποστηρίζει ότι αν και οι ανάγκες ενός ατόμου μπορεί να είναι παρόμοιες, δεν είναι και οι αξίες του. Οι αξίες, επιπλέον, έχουν την πιο σημαντική επίδραση στη συναισθηματική ανταπόκριση όσον αφορά στην εργασία κάποιου. Επομένως, δεδομένου ότι τα άτομα διακρίνονται από μοναδικές αξίες και δεν αποδίδουν την ίδια σημασία στα χρήματα ή την προβολή, παραδείγματος χάριν, η έρευνα τους αφαιρεί αυτό που τους κάνει να ξεχωρίζουν από τους άλλους. Οι αξίες είναι ζωτικής σημασίας στη θεωρία της εργασιακής ικανοποίησης του Locke, όπως αποδεικνύεται και από τις απόψεις του απέναντι στη θεωρία του Herzberg.

Διαχωρίζοντας τις αξίες από τις ανάγκες, ο Locke υποστηρίζει ότι έχουν περισσότερα κοινά με τους στόχους (1970). Τόσο οι αξίες όσο και οι στόχοι έχουν περιεχόμενο και χαρακτηριστικά κλιμάκωσης. Το χαρακτηριστικό του περιεχομένου απαντά στην ερώτηση του τι εκτιμάται και το χαρακτηριστικό της κλιμάκωσης στο πόσο εκτιμάται. Όσον αφορά την εξεύρεση της εργασιακής ικανοποίησης κάποιου, ο εργαζόμενος που αποδίδει ικανοποιητικά είναι αυτός που αποφασίζει να ακολουθήσει τις αξίες του.

Αν και η συζήτηση του Locke επεκτείνεται και σε πιο τεχνικά θέματα, το ακόλουθο κομμάτι παρουσιάζει την έννοια των αξιών του Locke σε αντίθεση με τις ανάγκες. Καθώς οι αξίες είναι ένα σημείο στο οποίο η θεωρία της εργασιακής ικανοποίησης του Locke ξεκινά να διαχωρίζεται από τη θεωρία του Herzberg, έτσι και το μέσο (agent) και το γεγονός (event) αποτελούν πηγή απόκλισης για τους δύο θεωρητικούς. Μια κατάσταση ή ένα γεγονός είναι αυτό που προκαλεί έναν εργαζόμενο να νιώσει ικανοποίηση. Το μέσο αναφέρεται σε αυτό που προκαλεί ένα γεγονός να συμβεί (Locke, 1976). Τα γεγονότα, επομένως, είναι κίνητρα, με όρους του Herzberg.

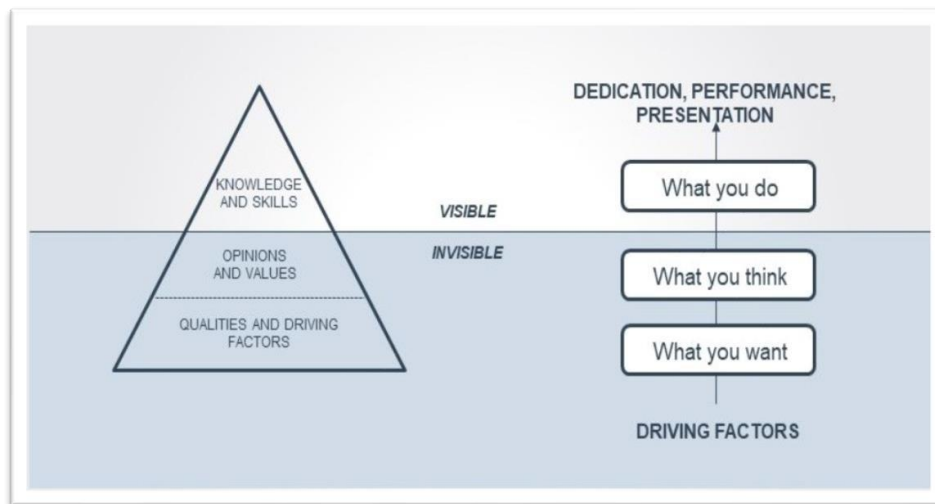
Καταστάσεις όπως η επιτυχία/αποτυχία ή η ευθύνη παρακινούν τους εργαζόμενους και υπάρχει η δυνατότητα να οδηγήσουν σε ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Τα μέσα, αντίθετα, μπορούν να συγκριθούν με τους παράγοντες υγιεινής: ο πελάτης ή ο επόπτης, για παράδειγμα, προκαλεί ένα γεγονός, το οποίο στη συνέχεια προκαλεί το αίσθημα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Η διασαφήνιση των κινήτρων έναντι των μέσων που συντελούν στην παρακίνηση οδηγεί σε μια προσαρμοσμένη άποψη της εργασιακής ικανοποίησης/δυσαρέσκειας.

Αφού ορίζεται ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει μέσα από την αξιολόγηση των εργασιακών εμπειριών ενός ατόμου, η ικανοποίηση γίνεται η συνάρτηση της αντιληπτής απόκλισης ανάμεσα στην προβλεπόμενη και την πραγματική απόδοση ή του βαθμού στον οποίο η απόδοση κάποιου δε συμφωνεί με τις αξίες του. Όσο πιο κοντά στο αναμενόμενο είναι το αποτέλεσμα και όσο μεγαλύτερη η επίτευξη των αξιών κάποιου, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγή ικανοποίησης. Εφόσον τα μέσα που αναφέρθηκαν πριν μπορούν να θεωρηθούν ως διευκολυντές στην επίτευξη των στόχων του εργαζόμενου και την αναγνώριση των αξιών του, ο υπάλληλος θα είναι ικανοποιημένος (Tietjen & Myers, 1998).

### 1.2.5 Η θεωρία της ανάγκης επίτευξης του McClland

Ο McClland έχει εισήγαγε μια θεωρία κινήτρων που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της μάθησης. Ισχυρίστηκε ότι όταν μία ανάγκη είναι δυνατή σε ένα άτομο, ως απόρροια το άτομο παρακινείται να εφαρμόσει την κατάλληλη συμπεριφορά που θα συντελέσει στην ικανοποίηση της ανάγκης. Το κύριο θέμα της θεωρίας είναι ότι οι ανάγκες προκύπτουν μέσω της συνδιαλλαγής με το περιβάλλον κάποιου. Από τη στιγμή που οι ανάγκες μαθαίνονται, η αναμενόμενη συμπεριφορά τείνει να επανέρχεται με μεγαλύτερη συχνότητα (Pardee, 1990).

Η ανάγκη επίτευξης (need for achievement) περιλαμβάνει την επιθυμία κάποιου να εξουσιάζει αντικείμενα, ιδέες και άλλους ανθρώπους και να αυξήσει την αυτοεκτίμησή του μέσω της εξάσκησης των δεξιοτήτων του. Ο όρος «επίτευξη» εννοεί τη διαδικασία που ακολουθεί ο εργαζόμενος προς την επιτυχία, ενώ ο όρος «εξουσία» υπονοεί την επιθυμία για έλεγχο επιρροή και στη δράση και τις αποφάσεις άλλων (Κάντας, 1998).



Πηγή: <https://www.toolshero.com/psychology/mcclelland-theory-of-motivation/>

Ο McClelland ανέπτυξε μετά από μελέτες μια περιγραφική ομάδα παραγόντων που αντανακλούν την υψηλή ανάγκη επίτευξης. Σύμφωνα με αυτούς, τα άτομα με υψηλή ανάγκη επίτευξης αρέσκονται σε καταστάσεις στις οποίες αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη και πρωτοβουλίες για την ανεύρεση λύσεων, τείνουν να μετριάζουν τους στόχους επίτευξης και να παίρνουν σωστά υπολογισμένα ρίσκα και θέλουν θετική ανατροφοδότηση για το πόσο καλά τα πάνε (Pardee, 1990).

### 1.2.6 Η θεωρία της ισότητας - δικαιοσύνης του Adams

Με βάση τη θεωρία του Adams, οι άνθρωποι θέλουν να υφίσταται δικαιοσύνη στις σχέσεις αλληλεπίδρασης που έχουν με άλλους ανθρώπους ή οργανισμούς. Το αίσθημα δικαιοσύνης προκύπτει μέσα από μια διαδικασία συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται τα εισερχόμενα, δηλαδή ο βαθμός προσφοράς, και τα εξερχόμενα, οι απολαβές δηλαδή τις οποίες παρέχει η επιχείρηση. Η ποιοτική και ποσοτική απόδοση του εργαζόμενου, τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα, οι ειδικές γνώσεις του, κλπ, ανήκουν στα εισερχόμενα. Οι αποδοχές, η αναγνώριση του έργου και οι ηθικές αμοιβές, για παράδειγμα εντάσσονται στα εξερχόμενα. Αν υποθέσουμε ότι υπάρχουν οι εργαζόμενοι X και Y μέσα σε έναν οργανισμό, βάσει της θεωρίας του Adams, ο εργαζόμενος X τείνει να συγκρίνει τα εισερχόμενα και εξερχόμενα του με τα αντίστοιχα του Y συναδέλφου του. Αν ο δικός του λόγος (εισερχόμενα διά εξερχόμενα) ισούται με αυτόν των υπόλοιπων εργαζόμενων, υφίσταται κατάσταση ισότητας. (Robbins, 2005).

Συνεισφορά Εργαζομένου  
Ανταμοιβές Εργαζομένου



Συνεισφορά άλλων εργαζομένων  
Ανταμοιβές άλλων εργαζομένων

Αξίζει να τονιστεί ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να θέτουν σε σύγκριση τα εισερχόμενα και εξερχόμενα τους, όχι μόνο με συναδέλφους, αλλά και με εργαζόμενους παρόμοιων οργανισμών. Όταν ο εργαζόμενος ενστερνίζεται την άποψη ότι δεν υφίσταται ισότητα, διακρίνεται από μια ψυχολογική ένταση που απορρέει από την ανισότητα- ανισοροπία της σύγκρισης. Επομένως, αναλόγως με τον βαθμό εκτίμησης της αδικίας, ο εργαζόμενος θα στραφεί προς την ανάληψη συγκεκριμένης δράσης με σκοπό την ελάττωση της ανισότητας. Αν ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικημένος και θεωρεί ότι λαμβάνει εξερχόμενα (π.χ. μικρότερο μισθό) από κάποιον συνάδελφό του, υπάρχουν διάφορα είδη δράσης (Χατζηπαντελή, 1999):

- Να ελαττώσει την παραγωγικότητά του (εσωτερικός, φυσικός τρόπος αντίδρασης).
- Να καταλήξει ότι τα εξερχόμενα του είναι ανώτερα τελικά από του συναδέλφου του, αλλάζοντας την αρχική του σκέψη(εσωτερικός, ψυχολογικός τρόπος αντίδρασης).
- Να στραφεί προς μια νέα συμφωνία ή και παραίτηση (εξωτερικός, φυσικός τρόπος αντίδρασης).
- Να μεταβάλλει τον συνάδελφο με τον οποίο έθεσε τον εαυτό του σε σύγκριση (εξωτερικός, ψυχολογικός τρόπος αντίδρασης).

Αντίθετα, αν ένας εργαζόμενος συγκρίνει τον εαυτό του με κάποιον συνάδελφο και οδηγηθεί στην άποψη ότι έχει αδικώς ευνοηθεί από τον οργανισμό, ενδέχεται να αντιδράσει με τους εξής τρόπους:

- Να εργαστεί ακόμη σκληρότερα, για να φτάσει στο σημείο να πιστεύει ότι δικαιούται τις ανταμοιβές που του παρείχε ο οργανισμός (εσωτερικός, φυσικός τρόπος αντίδρασης).
- Να υποτιμήσει την ανταμοιβή που στην αρχή είχε υπερεκτιμήσει (εσωτερικός, ψυχολογικός τρόπος αντίδρασης).
- Να ενθαρρύνει τον συνάδελφο που συμμετείχε στη σύγκριση να αποκτήσει πιο πολλές ανταμοιβές (εξωτερικός, φυσικός τρόπος αντίδρασης).
- Να μεταβάλλει τον συνάδελφο που επέλεξε να συγκριθεί (εξωτερικός, ψυχολογικός τρόπος αντίδρασης).



Συμπερασματικά, αν ένας εργαζόμενος, βάσει της εκτίμησής του λαμβάνει τα οφέλη που αναλογούν στην προσφορά του, τότε υφίσταται το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ικανοποίησης, με απόρροια την αύξηση της απόδοσης του. Οπότε, το αίσθημα της ισότητας-δικαιοσύνης υποκινεί τον εργαζόμενο, διότι υφίσταται η βεβαιότητα ότι και η περισσότερη προσπάθεια θα εκτιμηθεί αναλόγως (Luthans, 2011).

Η θεωρία αυτή αποδίδει μεγαλύτερη βαρύτητα στην ισορροπία που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές, αλλά και στην υποκειμενική σύγκριση του εργαζόμενου αναφορικά με όσα λαμβάνει από τον οργανισμό σε σχέση με την αντίστοιχη προσφορά και ανταμοιβή άλλων ατόμων του οργανισμού που έχουν αντίστοιχες θέσεις. (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012).

### 1.2.7 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία του Vroom προσπαθεί να εξηγήσει τη διαδικασία μέσα από την οποία ένα άτομο οδηγείται σε συγκεκριμένη δράση. Θεωρεί ότι η προθυμία κάποιου εργαζόμενου να προβεί σε κάποια ενέργεια επηρεάζεται από τρεις συνιστώσες: α) την αξία που έχει για τον εργαζόμενο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της συγκεκριμένης ενέργειας, β) την πεποίθησή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να συντελέσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα επιτελέσει επιτυχώς την ενέργεια (Χατζηπαντελή, 1999).

Για να παρακινήθει, επομένως, ένας εργαζόμενος θα πρέπει συνολικά να ισχύουν τα εξής: να θεωρεί ότι αν καταβάλει προσπάθεια θα γίνει αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης) και να θεωρεί ότι αν είναι αποτελεσματικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) με την προϋπόθεση να προσδοκεί την εν λόγω ανταμοιβή. Ο Vroom πιστεύει ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, παίρνουν αποφάσεις και διαλέγουν ανάμεσα σε επιλογές, προτιμώντας αυτές τις ενέργειες-στόχους που συντελούν στα πιο θετικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή ενός λιγότερο θετικού αποτελέσματος, όπως είναι η κόπωση ή η ανασφάλεια. Η διαδικασία της παρακίνησης είναι για τον Vroom μια μορφή συμφωνίας μεταξύ των εργαζόμενων και των επιχειρήσεων. Η παρακίνηση δηλαδή εξαρτάται από όσα πιστεύει το άτομο ότι θα

παρέχει στον οργανισμό και από εκείνα που θεωρεί ότι θα πάρει στη συνέχεια ως ανταμοιβή. Οι ανταμοιβές δύνανται να διακριθούν σε εξωτερικές και εσωτερικές και σε αρνητικές και θετικές. Οι εσωτερικές αμοιβές έχουν αξία από μόνες τους και προσδιορίζονται από το άτομο (ολοκλήρωση, αίσθημα επιτυχίας, εξέλιξη, κλπ), ενώ οι εξωτερικές προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες και είναι τα μέσα για την απόκτηση άλλων αξιών (προαγωγή, χρήμα). Οι ανταμοιβές που ο εργαζόμενος προσδοκεί να αποκτήσει είναι οι θετικές, ενώ όσες δεν επιθυμεί είναι οι αρνητικές (π.χ. πειθαρχική ποινή)(Χυτήρης, 1994).



Πηγή: <https://www.myassignmenthelp.net/vroom-expectancy-theory>

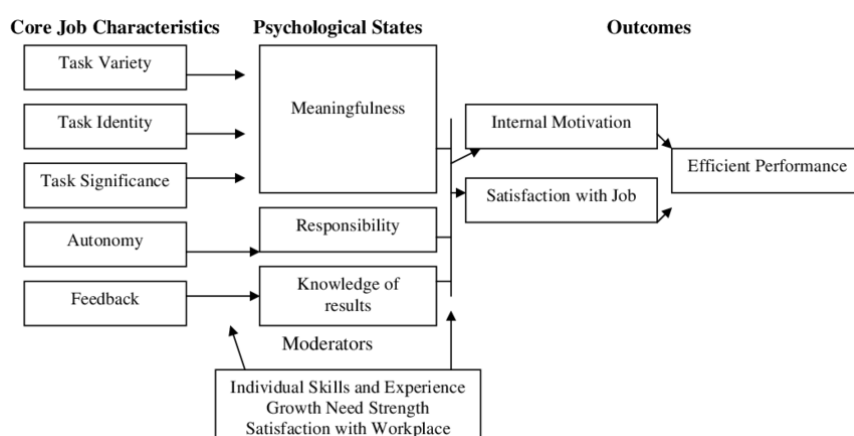
Συμπερασματικά, τα στελέχη της διοίκησης δύνανται να αποκομίσουν σημαντικά διδάγματα από την θεωρία των προσδοκιών. Εφόσον οι ανταμοιβές των υπαλλήλων ελέγχονται και εξαρτώνται στον μεγαλύτερο βαθμό από τον οργανισμό, η πολιτική της διοίκησης πρέπει να εναρμονίζεται όσο είναι δυνατό στις επιθυμίες τους. Προϋπόθεση για την εναρμόνιση αποτελεί η πληροφόρηση για την αξία που έχει κάθε ανταμοιβή για τον εργαζόμενο. Τέλος, με βάση τον Vroom, η αποτελεσματική σύνδεση των ανταμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων θεωρείται επιβεβλημένη, για να επιτευχθεί θετική σχέση ανάμεσα στις προσπάθειες των υπαλλήλων, της απόδοσης τους και των ανταμοιβών (Μπουράντας, 2003).

Ο Luthans (1992) θεωρεί ότι η αν και η συγκεκριμένη θεωρία δύναται να είναι χρήσιμη για τα διοικητικά στελέχη ώστε να αξιολογήσουν τον βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων, δεν είναι εύκολα εφαρμόσιμη πρακτικά, μιας και δεν παρέχει απτές

λύσεις για τυχόν προβλήματα που θα ανακύψουν κατά την υποκίνηση του προσωπικού. Σύμφωνα είναι και ο Παπάνης (2007), ο οποίος ισχυρίζεται ότι η θεωρία του Vroom στηρίζεται στην ορθολογική σκέψη του ανθρώπου, εκλογικεύει την πορεία λήψης αποφάσεων, εξαρτάται από συναισθηματικές καταστάσεις και η εφαρμογή της είναι περιορισμένη. Τέλος, ο Μάρκοβιτς (2002), πλεονέκτημα της θεωρίας της προσδοκίας αποτελεί το γεγονός ότι οι συνθήκες που συνδράμουν στην υποκίνηση του ατόμου συνδέονται με τις προσδοκίες τους.

### 1.2.8 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας που δημιουργήθηκε από τους Hackman και Oldham το 1976 συνιστά ένα μοντέλο που αναφέρεται σε παράγοντες της εργασίας που οφείλουν να αλλάξουν, για να αυξηθούν η απόδοση, τα κίνητρα και η ικανοποίηση των εργαζόμενων. Στους παράγοντες αυτούς ανήκουν η ταυτότητα του έργου, η ποικιλία δεξιοτήτων, η σπουδαιότητα του έργου, η ανατροφοδότηση και η αυτονομία. Ο βαθμός ύπαρξης των συγκεκριμένων παραγόντων είναι ανάλογος του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων. Το μοντέλο, πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι οι πέντε προαναφερθέντες παράγοντες επιδρούν σε κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, επηρεάζουν στη συνέχεια τα αποτελέσματα της εργασίας και, επομένως, την εργασιακή ικανοποίηση (Durant et al., 2006).



Πηγή: [https://www.researchgate.net/figure/Hackman-and-Oldhams-Job-Characteristics-Model-1980\\_fig1\\_248906385](https://www.researchgate.net/figure/Hackman-and-Oldhams-Job-Characteristics-Model-1980_fig1_248906385)

Συμπερασματικά, όσο πιο εμφανείς παρουσιάζονται οι παραπάνω παράγοντες σε έναν οργανισμό, τόσο πιο ισχυρή είναι η παρακίνηση των εργαζόμενων. Ταυτοχρόνως, τα κίνητρά τους για μεγαλύτερες προσπάθειες αυξάνονται και το ίδιο και η ικανοποίησή τους (Πετρίλη, 2007). Πάραυτα, κάποιои επέκριναν την εν λόγω θεωρία, λόγω έλλειψης αντικειμενικότητας, βασιζόμενοι στην άποψη ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας περιλαμβάνουν το υποκειμενικό στοιχείο και δεν είναι αντικειμενικά (Κλη, 2008).

### 1.2.9 Η θεωρία του κύκλου της ζωής (The life-cycle theory)

Μέχρι αυτό το σημείο, έχει δοθεί έμφαση στους παράγοντες που επηρεάζουν τους υπαλλήλους, είτε να παρακινούνται, είτε απλά να ωθούνται, να είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι. Εντούτοις, ο ρόλος του ηγέτη που διαδραματίζει κάθε διευθυντής επηρεάζει άμεσα τον τρόπο που ο εργαζόμενος θα παρακινηθεί και θα βρει ικανοποίηση. Επιπροσθέτως, από το σημαντικό τους άρθρο το 1969 «Η θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας», ο Kenneth Blanchard και ο Paul Hersey έχουν επανεξετάσει τον ρόλο του διευθυντή σαν ηγέτη, επανεκτιμώντας αυτόν τον ρόλο τη δεκαετία του 1990 (Tietjen & Myers, 1998).

Η θεωρία του κύκλου της ζωής αναπτύχθηκε για να απεικονίσει τη σημαντική σχέση έργου-συνεργασίας, διαστάσεις προσανατολισμένες στη διαχείριση. Η θεωρία βοήθησε τους διευθυντές να δουν πώς πρέπει να προσαρμοστούν ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας του κάθε εργαζόμενου. Απεικονίζει επίσης τη δυναμική των υψηλών και των χαμηλών ροπών των διευθυντών εκείνων που είναι προσανατολισμένοι στη σχέση έργου-συνεργασίας όταν εμπλέκονται σε διαφορετικές περιστάσεις και ποικίλες ομάδες εργαζόμενων. Η θεωρία αποδείχτηκε πολύ αποτελεσματική στην επεξήγηση του τι πρόκειται για ανώτερη και δευτερεύουσα σχέση (Superior/subordinating relationship) (Tietjen & Myers, 1998).

Επανεκτιμώντας την κοινή τους ανακάλυψη για τη θεωρία του κύκλου της ζωής, οι Blanchard και Hersey μετονόμασαν τη θεωρία ηγεσίας σε “Situational Leadership”. Ο νεότερος αυτός τίτλος υπονοούσε την έμφαση στη «συμπεριφορά εργασίας» και την «συμπεριφορά συνεργασίας», παρά στη στάση. Ενώ ορισμένες στάσεις ήταν σαφώς προτιμότερες από κάποιες άλλες, κανένας τύπος ηγεσίας δεν είναι

καλύτερος. Για παράδειγμα, όλοι οι διευθυντές πρέπει να διατηρούν την στάση ότι και η παραγωγή και οι άνθρωποι είναι πολύ σημαντικοί. Εντούτοις, αυτή η συγκεκριμένη στάση μπορεί να εκφραστεί μέσω πολυάριθμων διαφορετικών μορφών ηγεσίας, αναλόγως του διευθυντή (Tietjen & Myers, 1998).

Ο διαχωρισμός των τύπων ηγεσίας των Blanchard και Hersey αποτελεί σημαντικό βήμα για όλους τους διευθυντές που ασχολούνται με ένα νέο και διαφορετικό εργατικό δυναμικό σε σύγκριση με εκείνο των δεκαετιών του 1970 και 1980. Δίνοντας έμφαση σε αυτή την αλλαγή, οι συγγραφείς προτρέπουν ότι «η ηγεσία γίνεται με ανθρώπους, όχι σε ανθρώπους» (Blanchard & Hersey, 1996).

#### 1.2.10 Κριτική αξιολόγηση θεωριών

Οι θεωρίες της παρακίνησης των εργαζομένων αποτελούν αντικείμενο μεγάλου ενδιαφέροντος για τους ερευνητές, αφού τους συνδράμουν κατά τη διαδικασία ερμηνείας των αναγκών των εργαζομένων, βοηθούν στη διαμόρφωση μοντέλων για την αποτελεσματικότερη απόδοσή τους και διαδραματίζουν, τελικά, σπουδαίο ρόλο για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Παπάνης, 2007). Παρ' όλα αυτά, καμία από τις εν λόγω θεωρίες δεν δύναται να εφαρμοστεί αυτούσια μιας ο κάθε εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από διαφορετικά βιώματα, ξεχωριστή προσωπικότητα και διαφορετικές αντιδράσεις. Οι θεωρίες αυτές εμφανίστηκαν κατά τον προηγούμενο αιώνα και συνιστούν τη βάση για τις μορφές παρακίνησης των εργαζομένων στο σήμερα, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα. Επικεντρώθηκαν στον διαχωρισμό των κινήτρων σε εξωτερικά και εσωτερικά, στη σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης, στη σημαντικότητα των χρηματικών απολαβών σαν παράγοντα παρακίνησης και στη συμπεριφορά του εργαζόμενου αναλόγως της θέσης του στην ιεραρχία του οργανισμού.

Παρ' όλη την κριτική που έχουν δεχθεί κατά καιρούς, οι θεωρίες παρακίνησης έχουν βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό την Επιστήμη της Διοίκησης, ώστε να κατανοηθεί ο τρόπος που το άτομο επηρεάζεται, η ώθηση που πρέπει να δέχεται και τα κίνητρα που είναι απαραίτητα να υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον για να τον παρακινούν να γίνει αποδοτικότερος. Τέλος, οι εν λόγω θεωρίες διαμορφώνουν το πλαίσιο ώστε να γίνει εμφανής η σπουδαιότητα της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού ενός οργανισμού.

### 1.3 Παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησης

Κατά την πραγματοποίηση μελετών σχετικών με την εργασιακή ικανοποίηση, έχει εντοπιστεί από τους ερευνητές πλήθος παραγόντων που συντελούν στην ανάπτυξή της. Εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως η φύση της εργασίας, το εργασιακό άγχος, οι εργασιακές συνθήκες, η σχέση με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, η δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγών, αλλά και προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου, οι προσωπικές ανάγκες, το μορφωτικό επίπεδο, οι προσδοκίες και οι φιλοδοξίες είναι κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες. Οι Hackman και Oldham (1976) τους κατέταξαν σε δύο γενικές κατηγορίες:

- Εσωτερικοί παράγοντες, που συμβάλλουν στην παρακίνηση του ατόμου και στην αντίληψη που έχει να κάνει με τον εαυτό του και την εργασία του. Αξιοσημείωτα παραδείγματα των εσωτερικών παραγόντων είναι η αυτονομία και οι ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη και το αίσθημα ολοκλήρωσης που απορρέουν από το περιβάλλον εργασίας.
- Εξωτερικοί παράγοντες, που σχετίζονται με την ίδια την εργασία και την εκτέλεσή της από το άτομο. Η μισθοδοσία, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους και οι προοπτικές προαγωγής αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα εξωτερικών παραγόντων.

Ο Locke το 1976 επιχείρησε να συνοψίσει τους ποικίλους παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και κατέληξε στους εξής βασικούς: η θετική ενίσχυση (έπαινος, αναγνώριση), η ανταμοιβή για την καλή απόδοση, το γεγονός η εργασία να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο, η ύπαρξη καλών συνθηκών εργασίας, η σωστή εποπτεία, η πολιτική του οργανισμού, το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία, οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, η αυτονομία και η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

Ο Koustelios (2001) ταξινόμησε τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Παράγοντες που είναι σχετικοί με το εργασιακό περιβάλλον
- Παράγοντες που σχετίζονται με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας
- Παράγοντες που είναι σχετικοί με τους εργαζόμενους

Το 2007 ο Warr παρουσίασε τους παράγοντες που είχε συγκεντρώσει, σχετικά με την προαγωγή συναισθημάτων εργασιακής ικανοποίησης και την ισορροπία και ευεξία

σε συναισθηματικό και ψυχολογικό επίπεδο. Βάσει αυτών, οι εργασιακές σχέσεις θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από:

- Σαφή εργασιακό ρόλο και καθορισμένες ευθύνες
- Ικανοποιητική αναλογία απολαβών και φόρτου εργασίας
- Ασφάλεια χώρου εργασίας
- Δυνατότητα άσκησης προσωπικού ελέγχου και ύπαρξης αυτονομίας
- Δυνατότητα αξιοποίησης δεξιοτήτων και ικανοτήτων
- Προοπτικές εξέλιξης
- Ποικιλία στο αντικείμενο εργασίας
- Ουσιαστική και συχνή ανατροφοδότηση
- Υποστήριξη και εποπτεία από προϊσταμένους
- Υγιείς δια προσωπικές σχέσεις
- Αίσθημα ισότητας και δικαιοσύνης
- Θέσεις με κοινωνικό κύρος

Μία ακόμα κατηγοριοποίηση παραγόντων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση πραγματοποιήθηκε το 2009 από τον Αντωνίου και περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες που ασκούν καταλυτικό ρόλο:

- Ρόλοι εργασίας
- Κοινωνικό περιβάλλον
- Φυσικό περιβάλλον
- Αντικείμενο εργασίας
- Κοινωνική πυκνότητα, δηλαδή ο αριθμός των εργαζόμενων που βρίσκονται στον ίδιο χώρο και ο βαθμός ιδιωτικότητας που μπορεί να επιτευχθεί εν ώρα εργασίας.

Από τη μελέτη της Saiti το 2007 προέκυψε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης ήταν ο ρόλος της ηγεσίας και το κλίμα στον χώρο εργασίας, ενώ ακολουθούσε η δυνατότητα προαγωγής, οι στόχοι του οργανισμού, οι αντιλήψεις των εργαζόμενων και η μεταξύ τους συνεργασία και η συναισθηματική υποστήριξη από τον προϊστάμενο. Επίσης, έρευνα των Lo και των συνεργατών του το 2011 υποστηρίζει ότι ο προϊστάμενος παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Όταν η διοίκηση συνδράμει στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζόμενων, με υλικά μέσα και συμβουλές, αυξάνει την ικανοποίησή τους, δίνει τη δυνατότητα στον

κάθε εργαζόμενο να αναπτύξει τις δεξιότητες του και εν τέλει αυξάνει την αποτελεσματικότητά του στα εργασιακά του καθήκοντα.

Ο μισθός, οι προοπτικές εξέλιξης, η εκπαίδευση και οι καλές σχέσεις με τη διοίκηση δημιουργούν στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι είναι ασφαλής, νιώθει ικανοποιημένος και διαθέτει όλα τα εφόδια να δημιουργήσει, να παράγει και να αναπτύξει τις ικανότητες του, ικανοποιώντας ταυτόχρονα και τις κοινωνικές του ανάγκες μέσα από τη συνεργασία (Green & Heywood, 2008). Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον η αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του εργαζόμενου συντελεί σε ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, δημιουργία μακροχρόνιων εταιρικών σχέσεων, γρήγορη και άμεση εξυπηρέτηση και εξασφαλίζει βιωσιμότητα και ανάπτυξη (Bontis et al., 2011).

Επιπροσθέτως, υπάρχουν και οι έρευνες που αποδίδουν ένα μέρος της εργασιακής ικανοποίησης στην ίδια την προσωπικότητα του ατόμου και όχι σε παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία (Judge et al., 2002). Η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με τις αντιλήψεις του ατόμου έχει τονιστεί από την αρχή της μελέτης της εργασιακής ικανοποίησης. Ήδη από τον ορισμό του Locke (1976) προκύπτει ότι η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται από την ίδια την εκτίμηση των ατόμων ως προς τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Υπάρχουν έρευνες που διατείνονται ότι η ψυχολογική διάθεση των ατόμων μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίησή τους (Staw & Ross, 1985), ενώ επίσης έχουν προταθεί μοντέλα για την επεξήγηση της ψυχολογικής διάθεσης και το πώς αυτή επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (Brief, 1998, Motowidlo, 1996). Υφίστανται, ακόμη, έρευνες οι οποίες ισχυρίζονται ότι οι διαπολιτισμικές διαφορές έχουν επίδραση στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης (Jackson, 2002, Saari, 2000).

Μελετώντας την οργανωσιακή κουλτούρα του κάθε οργανισμού σε συνδυασμό με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, αναδύονται στοιχεία χρήσιμα για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Belias & Koustelios, 2014). Οργανισμοί που διακρίνονται από γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές επηρεάζουν αρνητικά, σε αντίθεση με καινοτόμες και υποστηρικτικές πολιτικές που επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων (Schiuma et al., 2012). Αν οι εργαζόμενοι κατορθώσουν να αποδεχθούν την κουλτούρα του οργανισμού και ταυτιστούν μαζί της, αισθανόμενοι τον εαυτό τους κομμάτι του οργανισμού, βιώνουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Στην αντίθετη περίπτωση, θα περιθωριοποιηθούν, με απόρροια τη χαμηλή απόδοση, τις συγκρούσεις και τελικά την απομάκρυνσή τους (Lund, 2003).



Επιπροσθέτως, η ασφάλεια της εργασίας, υπό την έννοια της μέγιστης δυνατής εξασφάλισης της, συνιστά θετικό παράγοντα. Ο εργαζόμενος απομακρύνεται από δυσάρεστες σκέψεις που σχετίζονται με το εργασιακό του μέλλον και επιδίδεται απρόσκοπτα στην εργασία του, που του απορροφά όλη του την ενέργεια. Η απουσία εργασιακής ασφάλειας συναντάται στις εργασίες με καθεστώς μερικούς απασχόλησης, εργασίες που δίνουν μειωμένες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη ή προσωπική ανάπτυξη (De Graaf-Zijl, 2012). Γενικότερα, οι υπάλληλοι με σχέση προσωρινής εργασίας είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους μόνιμους υπαλλήλους. Οι μόνιμοι εργαζόμενοι, τελικά, εμφανίζονται να είναι πιο ικανοποιημένοι από τις λοιπές ομάδες εργαζόμενων (Wilkin, 2013).

Συμπερασματικά, η ανθρώπινη παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν ερευνηθεί από διάφορες θεωρίες και συνεπώς έχουν αναπτυχθεί πολλοί ορισμοί, γεγονός που καθιστά εμφανή την πολυπλοκότητα της έννοιας. Καμία θεωρία, σαφώς, δεν είναι αποδεκτή σε απόλυτο βαθμό και δεν μπορεί να εξηγήσει ένα τόσο περίπλοκο φαινόμενο από μόνη της. Επίσης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υφίσταται ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων που συντελούν στην ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Οι σημαντικότεροι από αυτούς θα συζητηθούν παρακάτω.

### 1.3.1 Χρηματική αμοιβή και εργασιακή ικανοποίηση

Η χρηματική αμοιβή είναι ένας παράγοντας που έχει μελετηθεί ευρέως. Αποτελεί για τον εργαζόμενο την κύρια πηγή εισοδήματος, αποτελεί δαπάνη για την επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα είναι και καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας κάθε εργαζόμενου, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Η αμοιβή αποτελεί την ανταπόδοση για τη συμμετοχή του εργαζόμενου στην από κοινού προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι χρηματικές αμοιβές των εργαζόμενων χωρίζονται σε άμεσες οικονομικές παροχές (μισθοί, ημερομίσθια) και τις έμμεσες οικονομικές παροχές που αφορούν στις οικονομικές αμοιβές που έχουν να κάνουν με τις επιδόσεις κάθε εργαζόμενου (Μπουραντάς, 2003).

Η θεωρία παρακίνησης του Herzberg ισχυρίζεται ότι η χρηματική αμοιβή δεν είναι παράγοντας ικανοποίησης, εξασφαλίζει μόνο τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας. Με βάση τη θεωρία της ισότητας του Adams, το να υφίσταται ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών που να σχετίζεται με την επίτευξη συγκεκριμένης απόδοσης και στόχων συνιστά τα θεμέλια της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια δεν καθορίζεται μόνο από το ύψος του μισθού, αλλά και από τους μισθούς των άλλων εργαζόμενων είτε στον ίδιο οργανισμό, είτε σε άλλους αντίστοιχους. Τέλος, βάσει της θεωρίας του Vroom, αν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι για την εργασία του αμείβεται όσο πρέπει τουλάχιστον ή και παραπάνω, είναι ικανοποιημένος.

Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε 14 χώρες της Ευρώπης, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ μικρότερη στους χαμηλά αμειβόμενους εργαζόμενους και υπάρχει θετική συσχέτιση ικανοποίησης και αμοιβής. Στην έρευνα συμμετείχαν η Γερμανία, η Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Δανία, η Γαλλία, το Βέλγιο, η Ολλανδία, η Πορτογαλία, η Ιταλία, το Λουξεμβούργο, η Ιρλανδία, η Φινλανδία, η Αυστρία, η Ελλάδα και βασίστηκε σε στοιχεία της περιόδου 1994-2001 από το ECHP (European Community Household Panel). Το εύρημα αυτό ενδυναμώνει την άποψη ότι η χαμηλά αμειβόμενη εργασία σε αυτές τις χώρες αφορά κυρίως εργασιακές θέσεις χαμηλής ποιότητας. Μοναδική εξαίρεση αποτέλεσε το Ηνωμένο Βασίλειο, στο οποίο οι χαμηλόμισθοι εμφανίζονται σημαντικά πιο ικανοποιημένοι, ενώ η διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα σε χαμηλόμισθους και υψηλόμισθους είναι ιδιαίτερα εμφανής σε νοτιοευρωπαϊκές χώρες (Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία). Αυτό μάλλον οφείλεται στις εργασιακές συνθήκες που είναι πιο δύσκολες στις χαμηλά αμειβόμενες θέσεις των χωρών αυτών. Αντίθετα, στην Ολλανδία και τη Δανία μικραίνει η διαφορά, γεγονός που ενδεχομένως να αποδίδεται σε επιπλέον μη οικονομικές αμοιβές, που αυξάνουν όμως έμμεσα τον μισθό (Diaz-Serrano & Vieira, 2005). Διαφορά, όμως, παρουσιάζεται και ανάμεσα στις χώρες της Βόρειας και Νότιας Ευρώπης, αφού η Βόρεια Ευρώπη λειτουργεί με υψηλότερους μισθούς συγκριτικά με τη Νότια, οι εργαζόμενοι διακρίνονται από μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης, με αποτέλεσμα πολλοί εργαζόμενοι να κατευθύνονται από τη Νότια προς τη Βόρεια Ευρώπη για να απασχοληθούν (Albert & Davia, 2005).

Αδιαμφισβήτητα, η χρηματική αμοιβή αποτελεί ένα μέσο αναγνώρισης της προσπάθειας και επιβράβευσης για την επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε οργανισμός στον εργαζόμενο και δύναται να λάβει τη μορφή πρόσθετων αμοιβών (bonus) ή αυξήσεων. Η αναγνώριση της προσπάθειας και η επιβράβευση επηρεάζει την

ψυχολογία και η ικανοποίηση αυξάνεται. Οι Grund και Sliwka το 2001, αναγνωρίζοντας ότι τα συστήματα αμοιβών δύνανται να αποτελέσουν προγνωστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, υποστήριξαν ότι όχι μόνο η απόλυτη τιμή του μισθού, αλλά και οι αυξήσεις που παίρνει ένας εργαζόμενος επιδρούν στην ικανοποίησή του. Τα τελευταία χρόνια, νέα κίνητρα που επηρεάζουν τους εργαζόμενους σε σημαντικό βαθμό έχουν εμφανιστεί και είναι οι ειδικές παροχές, που διαφοροποιούνται από εταιρεία σε εταιρεία και απορρέουν από τις οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις κάθε περιοχής. Οι ειδικές αυτές παροχές αποτελούν ξεχωριστή προτεραιότητα για κάθε εργαζόμενο και ποικίλουν με βάση τις ανάγκες του και την προσωπικότητά του (Artz, 2010).

### 1.3.2 Ηλικία και εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αναμφίβολα διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία. Ωστόσο, έρευνες και μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί δεν έχουν καταλήξει σε ένα κοινώς αποδεκτό τρόπο με τον οποίο η ηλικία επηρεάζει την ικανοποίηση. Κάποιες έρευνες κατέδειξαν ότι η μικρή ηλικία συνάδει με μειωμένα επίπεδα ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, κοντά στην ηλικία των 30 εμφανίζονται τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης, ενδεχομένως διότι οι νεαροί εργαζόμενοι έχουν μεγάλες προσδοκίες και τελικά απογοητεύονται από την πραγματικότητα (Clark, 1996). Αντίστοιχα, οι Blanchflower και Oswald το 1999 σε έρευνα που πραγματοποίησαν που περιλάμβανε την Ελλάδα, αρκετές χώρες της Ευρώπης και τις ΗΠΑ κατέληξαν ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι διακρίνονταν από υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης συγκριτικά με τους πιο νέους και ιδίως με τις ηλικίες 30 και κάτω. Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, ότι τα επίπεδα ικανοποίησης και ο τρόπος με τον οποίο αλλάζουν βάσει της ηλικίας μοιάζουν σε όλες τις χώρες της έρευνας, εν αντιθέσει με την ικανοποίηση βάσει των οικονομικών απολαβών που διαφοροποιείται έντονα από χώρα σε χώρα.

Επιπλέον, υφίστανται στοιχεία που προέκυψαν από μεγάλο δείγμα εργαζομένων στη Μεγάλη Βρετανία που υποδεικνύουν ότι η ικανοποίηση αναφορικά με την ηλικία δύναται να εξηγηθεί με ένα σχήμα U. Άρα, από ένα συγκεκριμένο επίπεδο ικανοποίησης στα πρώτα χρόνια της εργασίας παρατηρείται στην αρχή η ικανοποίηση να φθίνει και στη συνέχεια αρχίζει να αυξάνεται έως και τη

συνταξιοδότηση (Clark et al., 1996). Πιο συγκεκριμένα, ο αρχικός ενθουσιασμός του νέου από την εύρεση εργασίας συντελεί σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Έπειτα, όμως, η έλλειψη εμπειρίας και εξειδικευμένων γνώσεων καθιστούν δύσκολη την ανταπόκριση στην εργασία και σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη ύπαρξη ανεκπλήρωτων προσδοκιών συμβάλλουν σε μείωση της ικανοποίησης. Οι προαναφερθέντες παράγοντες με την πάροδο των ετών παύουν να υφίστανται και ο εργαζόμενος απολαμβάνει εργασιακή ικανοποίηση, η οποία παράλληλα με την ηλικία του αυξάνεται και αυτή διότι έχει μάθει πλέον τι τον ικανοποιεί ή απλώς έχει συμβιβαστεί με την πραγματικότητα.

Σε παρόμοιο συμπέρασμα κατέληξε και ο Spector (2000), ότι η σχέση ηλικίας και ικανοποίησης δεν είναι ευθύγραμμη, αλλά καμπυλόγραμμη, δηλαδή δεν αυξάνεται η ικανοποίηση με την αύξηση της ηλικίας, αλλά ξεκινά από ένα υψηλό επίπεδο, στη συνέχεια φθίνει (26 έως και 31 χρονών) και αποκτά αυξητική τάξη ξανά από την ηλικία αυτή και μετά.

### 1.3.3 Φύλο και εργασιακή ικανοποίηση

Σαν μεταβλητή το φύλο συγκεντρώνει το ενδιαφέρον ερευνών και μελετών σχεδόν κάθε επιστημονικού πεδίου. Στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών είναι αντικρουόμενα. Ο Spector (1997) θεωρεί ότι δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό του βαθμού της ικανοποίησης. Το 2000 οι Sloane και Williams κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες από τους άνδρες λόγω της σωστής επιλογής της θέσης εργασίας, καθώς οι γυναίκες τείνουν να επιλέγουν υψηλής αξίας και ποιοτικών χαρακτηριστικών θέσεις εργασίας που συνάδουν με τις φιλοδοξίες και τις προσωπικές προτιμήσεις τους. Παρομοίως, οι Bender, Donohue και Heywood (2005) υποστήριξαν ότι οι γυναίκες διακρίνονται από μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τους άνδρες και αντλούν ικανοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό σε εργασιακούς χώρους κυριαρχούμενους από γυναίκες. Αυτό το τελευταίο στοιχείο ενδεχομένως να υποδεικνύει ότι η κατανόηση των συναισθηματικών και προσωπικών χαρακτηριστικών, αλλά και των ατομικών διαφορών ανάμεσα σε άτομα του ίδιου φύλου δημιουργεί υγιείς εργασιακές σχέσεις και ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε άτομα

του ίδιου φύλου ανταποκρίνεται στην εργασιακή δικαιοσύνη και επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση.

Αντίθετα, ο Chiu το 1998 σε έρευνα του που περιελάμβανε 326 δικηγόρους βρήκε ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες λόγω των περιορισμένων ευκαιριών που συναντούν για επαγγελματική εξέλιξη. Τέλος, οι γυναίκες δείχνουν να έχουν πιο χαμηλές προσδοκίες από τις αντίστοιχες των ανδρών, με αποτέλεσμα να δύνανται να ικανοποιηθούν ευκολότερα συγκριτικά με τις απαιτητικές και υψηλές προσδοκίες των ανδρών (Clark, 1997).

Γενικότερα, ορισμένες έρευνες ισχυρίζονται ότι οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες από τους άνδρες και κάποιες άλλες το ακριβώς αντίθετο, και αυτό διότι πολλές γυναίκες νιώθουν ότι υπόκεινται εκμετάλλευση στον χώρο εργασίας ή θεωρούν ότι προσλαμβάνονται σε θέσεις χαμηλότερου επιπέδου και αμείβονται λιγότερο από τους άνδρες έχοντας την ίδια απόδοση (Culkin & Perrotto, 2004). Ενδεχομένως, τελικά, να μην είναι το φύλο καθαυτό, άλλα χαρακτηριστικά που συνδέονται με το φύλο που επηρεάζουν την ικανοποίηση. Μισθολογικές συνιστώσες και η προοπτική ιεραρχικής εξέλιξης φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο για τους άνδρες, ενώ το εργασιακό κλίμα και η αποδοχή επιδρούν σημαντικά στις γυναίκες (Hodson, 1989).

#### 1.3.4 Μορφωτικό επίπεδο και εργασιακή ικανοποίηση

Άλλος ένας καθοριστικός παράγοντας που συμβάλλει σε διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία είναι το μορφωτικό επίπεδο. Σε γενικές γραμμές, τα ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι όσο πιο ψηλό είναι, τόσο η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται, διότι οι εργαζόμενοι τείνουν να διαθέτουν μεγαλύτερες απαιτήσεις από την εργασία τους και η ενδεχόμενη έλλειψη προκλήσεων να αντιμετωπίζεται πολύ αρνητικά (Schultz & Schultz, 1994). Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Clark και Oswald (1996), ότι υψηλού μορφωτικού επιπέδου υπάλληλοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από υπαλλήλους χαμηλού μορφωτικού επιπέδου.

Αντίθετα, ο Belias και οι συνεργάτες του (2013) βρήκαν ότι εργαζόμενοι υψηλού μορφωτικού επιπέδου χαρακτηρίζονται από πιο υψηλά επίπεδα ικανοποίησης συγκριτικά με τους εργαζόμενου χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου, φαινόμενο που ενδεχομένως να εξηγείται από το γεγονός ότι το πιο υψηλό επίπεδο μόρφωσης συντελεί

στην απόκτηση θέσεων εργασίας με μεγαλύτερες αποδοχές και ικανοποιητικότερες προοπτικές εξέλιξης.

### 1.3.5 Εκπαίδευση – Κατάρτιση και εργασιακή ικανοποίηση

Ως εκπαίδευση ορίζεται μια οργανωμένη διαδικασία που αποσκοπεί στην τροποποίηση της υπάρχουσας γνώσης και την απόκτηση νέας με σκοπό τη μεταβολή της συμπεριφοράς των εργαζόμενων και την βελτίωση της απόδοσης τους στην εργασία τους ή σε ορισμένες συγκεκριμένες δραστηριότητες (Μπουραντάς, 2003). Οι τρέχουσες και οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σαφώς αποτελούν τον απώτερο στόχο, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ικανοτήτων του εργαζόμενου.

Ο Vignali (1997) θεωρεί ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να οργανώνονται με τρόπο τέτοιο που να δύνανται να παράσχουν στους εργαζόμενους τα εξής:

- **Εμπιστοσύνη:** Οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι μέσω της παρεχόμενης από την επιχείρηση εκπαίδευσης και κατάρτισης η επιχείρηση επενδύει στο πρόσωπό τους, γεγονός που δημιουργεί αμοιβαία εμπιστοσύνη.
- **Αύξηση των ικανοτήτων του εργαζόμενου:** Η αύξηση από την πλευρά του εργαζόμενου των γνώσεων και των ικανοτήτων του τον γεμίζουν με αυτοπεποίθηση και δημιουργούν πρόσφορες συνθήκες για την βελτίωση της αποδοτικότητας του. Τα προγράμματα κατάρτισης ενδυναμώνουν την προσωπικότητά του και την εξειδίκευσή του.
- **Μεγαλύτερη συμμετοχή:** Ο εργαζόμενος συμμετέχει ενεργά σε αποφάσεις και διαδικασίες του οργανισμού κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του δίνεται η δυνατότητα να εκφράσει τις ιδέες και την άποψή του αναφορικά με το αντικείμενο εκπαίδευσης, αλλά και τη λειτουργία της επιχείρησης, εν γένει.

Ένας οργανισμός, με την προϋπόθεση ότι δύναται να αναλύει ορθά τις ανάγκες του προσωπικού του, μπορεί να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης- κατάρτισης. Κάθε φορά που οι στόχοι ικανοποιούνται και εγείρονται νέοι, οι ανάγκες διαφοροποιούνται και χρειάζεται ένα νέο σύστημα εκπαίδευσης βασισμένο στις ανάγκες της αγοράς, της κοινωνίας και του οργανισμού, ώστε οι εργαζόμενοι να καταστούν ανταγωνιστικοί και να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις που

εμφανίζονται στον χώρο εργασίας τους. Οι συνεχείς αλλαγές στην αγορά καθιστούν αδήριτη την ανάγκη για κατάρτιση των εργαζόμενων, οι οποίοι με τη σειρά τους νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση που ο οργανισμός επενδύει σε αυτούς, ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες της αγοράς, αυξάνουν την παραγωγικότητά και αποσκοπούν στην εξέλιξή τους (Μπουραντάς, 2003).

Όσον αφορά στους νέους εργαζόμενους, η κατάρτιση και οι δυνατότητες εξέλιξης αποτελούν πολύ βασικά στοιχεία, τόσο για την επιλογή του αντικειμένου της εργασίας, αλλά και για την ικανοποίηση. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε χώρο που προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης δείχνουν μεγαλύτερη διάθεση για εργασία και εμφανίζουν μεγαλύτερο επίπεδο ικανοποίησης. Αντίθετα, όταν δεν υφίστανται μελλοντικές προοπτικές, η ικανοποίηση φθίνει και πολλές φορές δεν μπορεί να καλυφθεί ούτε με την υψηλή αμοιβή, δηλαδή ο υψηλός μισθός επισκιάζει την ανάγκη για εξέλιξη (Graham & Messner, 1998). Ιδιαίτερα στις part-time jobs και τις εποχικές εργασίες παρατηρείται ως προς τις προοπτικές για το μέλλον και τις προοπτικές εξέλιξης ελάχιστη εργασιακή ικανοποίηση (De Graaf- Zijl, 2011).

Η ηλικία των εργαζόμενων συνδέεται με την κατάρτιση και τους μισθούς σε έρευνα των Groot και Brink (1999). Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι αισθάνονται μειονεκτικά απέναντι στους νεότερους εργαζόμενους, που τους προσφέρεται εκπαίδευση σε νέα θέματα συνεχώς, με συνέπεια να θεωρούνται ότι δεν διαθέτουν γνώσεις που συμπορεύονται με τη σύγχρονη εποχή. Το γεγονός αυτό συντελεί στο αίσθημα δυσαρέσκειας από την εργασία και τους μισθούς τους. Ειδικότερα, οι έχοντες υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο το εκλαμβάνουν σαν στέρηση της ευκαιρίας για περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και ακύρωση των πρότερων σπουδών τους, με απώτερη συνέπεια να εκτιμούν ότι ο μισθός τους είναι δυσανάλογος της αξίας τους. Επιπλέον, η απασχόληση υπαλλήλων σε θέσεις εργασίας που δεν σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο εκπαίδευσής τους επιδρά αρνητικά τόσο στην αποδοτικότητα των εργαζόμενων, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση. Αξιοσημείωτο είναι ότι εργαζόμενοι με περιορισμένες γνώσεις όταν απασχολούνται σε απαιτητικές θέσεις αυξάνουν την αποδοτικότητα, την αμοιβή και εν τέλει την εργασιακή τους ικανοποίηση, ενώ αντίθετα, εργαζόμενοι με πολλές γνώσεις που απασχολούνται σε ακατάλληλες θέσεις εργασίας επιδεικνύουν χαμηλή απόδοση, μειωμένο μισθό και μικρότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους.

Τέλος, διαπιστώνεται ότι τα ευρήματα μελετών και ερευνών σχετικά με το πώς τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταβάλλονται αναφορικά με

συγκεκριμένες μεταβλητές διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό και δεν υφίσταται μια σαφής σχέση μεταξύ τους, η οποία γίνεται ακόμα πιο πολύπλοκη σε επαγγέλματα υψηλών απαιτήσεων και ειδικής φύσης.



## 1.4 Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στον ιδιωτικό τομέα της Ελλάδας

Σε γενικές γραμμές, οι απολαβές είναι χαμηλότερες στον ιδιωτικό τομέα, οι απαιτήσεις μεγαλύτερες για την επίτευξη υψηλών στόχων και η ασφάλεια της εργασίας λιγότερο δεδομένη, οπότε το αναμενόμενο θα ήταν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης να είναι πιο χαμηλά. Ο Belias με τους συνεργάτες του το 2014 πραγματοποίησαν έρευνα σε τραπεζικούς υπαλλήλους της Ελλάδας και κατέληξαν στο αντίθετο συμπέρασμα. Ο οργανισμός είχε θετική επιρροή στην ικανοποίηση και η έρευνα κατέληξε να αναδεικνύει θετική σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την ικανοποίηση. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι, κατά την έρευνα, επηρεάζονται θετικά από διάφορους εσωτερικούς παράγοντες και λιγότερο από εξωτερικούς, όπως οι απειλές ή οι ανταμοιβές.

Παρομοίως, σε έρευνα της Ασπιώτη (2013) σε υπαλλήλους του ΟΤΕ, που πλέον αποτελεί ιδιωτική εταιρεία υπό τον έλεγχο της Deutsche Telecom, οι εργαζόμενοι παρουσιάστηκαν να είναι ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενο τους και τον τρόπο άσκησης διοίκησης, όπως επίσης και για τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, τον μισθό, τις συνθήκες εργασίας, το ωράριο και τις προοπτικές εξέλιξης. Τα προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης και ο τρόπος αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζόμενων αποτέλεσαν παράγοντες δυσαρέσκειας. Επιπλέον, εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο παρουσιάζονται λιγότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου συναδέλφους τους.

Τέλος, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα, παρόλο που αισθάνονται αβέβαιοι για το μέλλον της εργασίας τους, εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα που έχουν διασφαλίσει τη μονιμότητα της εργασίας τους. Στο σημείο αυτό, καθοριστικό ρόλο παίζουν οι προσωπικές προσδοκίες και φιλοδοξίες και η προσωπική ανάπτυξη που είναι πιο εύκολο να δικαιωθούν στον ιδιωτικό τομέα. Διαφορετικές είναι επίσης και οι ανάγκες των εργαζόμενων των δύο διαφορετικών τομέων, άρα και τα μέσα παρακίνησης που θα είναι αποτελεσματικά σε κάθε περίπτωση. Οι στο δημόσιο εργαζόμενοι παρακινούνται από τη θέλησή τους για προσφορά στην κοινωνία και την υπηρεσία του δημόσιου συμφέροντος, ενώ οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα παρακινούνται έντονα από τις αμοιβές. Σημαντικοί λόγοι που σπρώχνουν ορισμένες κατηγορίες εργαζόμενων να εργαστούν στον ιδιωτικό και όχι στο δημόσιο τομέα είναι η ίδια η

επαγγελματική εξέλιξη, η δυνατότητα υψηλότερων αμοιβών και η πραγματοποίηση των προσωπικών φιλοδοξιών (Buelens & Van den Broeck, 2007).

## 1.5 Εργασιακό άγχος (job stress)

Η φιλοσοφία του Νέου Μάνατζμεντ θέτει ως σκοπό την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των υπαλλήλων της με αποτέλεσμα να ασκείται τεράστια πίεση από τη Διοίκηση των οργανισμών αυτών προς τους εργαζόμενους.

Τα ευρήματα μελετών αποδεικνύουν ότι η εργασία, η οποία περιέχει υπερβολικές απαιτήσεις και επιβάλλει πιέσεις γίνεται πιο αγχωτική, ιδιαίτερα όταν η εργασία αυτή δεν συνάδει με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων.

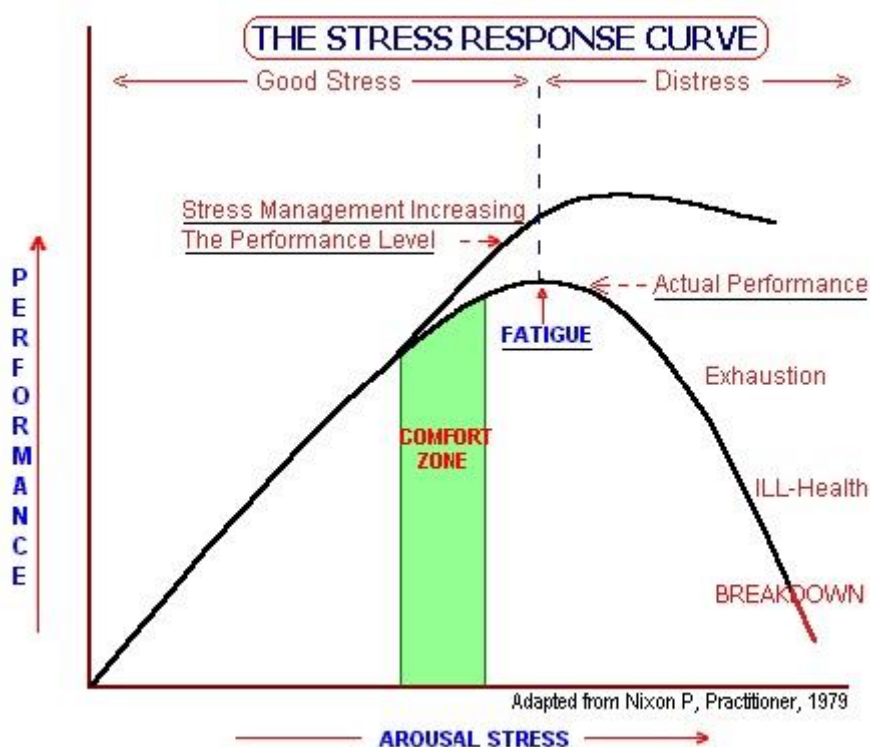
Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και το εργασιακό άγχος συγκαταλέγονται ανάμεσα στις μεγαλύτερες προκλήσεις στο πεδίο της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας του συγκεκριμένου κλάδου (Ντζανάτος, 2009). Επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στην υγεία των εργαζομένων, των οργανισμών και της εθνικής οικονομίας. Τα άτομα που υποφέρουν από άγχος συχνά παρεξηγούνται ή στιγματίζονται, όπως συμβαίνει και με ποικίλα άλλα ζητήματα που σχετίζονται με την ψυχική υγεία (Λουμιώτης, 2013).

Μια πληθώρα παραγόντων σχετιζόμενων με την εργασία, όπως η ασάφεια του ρόλου, ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας, η βία και η παρενόχληση, η απογοήτευση και η σύγκρουση δύνανται να οδηγήσουν στο άγχος και στους αγχογόνους παράγοντες στην εργασία (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2004). Ειδικότερα, παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και τους αγχογόνους παράγοντες συνιστούν τα εξής γεγονότα: όταν υπάρχει ασάφεια ρόλου, δηλαδή όταν η θέση εργασίας δεν έχει περιγραφεί λεπτομερώς, όταν οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοί τους έχουν διαφορετικές προσδοκίες για τις ευθύνες του εργαζομένου και όταν οι προσδοκίες από τη θέση εργασίας περικλείονται από αβεβαιότητα. Οι εργαζόμενοι ταλαιπωρούνται από ασάφεια ρόλου διακατέχονται από άγχος (Chi, Guroy, 2009).

Κύριας σημασίας όμως παράμετρος των παραπάνω και με στόχο την επίτευξη του σκοπού της εργασίας, θεωρείται και η σχέση των υπαλλήλων με τον άμεσο προϊστάμενο. Βιβλιογραφικές έρευνες σχετικές με το άγχος που παράγεται μέσα από την σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο, αναφέρουν την περίπτωση όπου ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας δεν είναι εφικτός (Markovits et al, 2007). Οι θέσεις που έχουν περιορισμένη ποικιλία καθηκόντων και μικρό εύρος πρωτοβουλιών, και δεν ανταποκρίνονται στις "ανωτέρου επιπέδου ανάγκες" του εργαζομένου είναι πιθανόν να προκαλέσουν άγχος. Μια έκθεση έδειξε ότι οι αγχωτικές εργασίες είναι αυτές που

συνδυάζουν μεγάλο φόρτο εργασίας με χαμηλό επίπεδο πρωτοβουλίας (*Turkyilmaz et al, 2011*).

Οι επιδράσεις του άγχους στη ζωή ενός εργαζόμενου είναι οι αλλαγές στην απόδοσή του. Ενώ μπορούν εύκολα να αναγνωρισθούν οι συνέπειες της κανονικής ή υπερβολικής ποσότητας του στρες μέσω απλής παρατήρησης, είναι προτιμότερο να παρουσιαστεί η επιστημονική σχέση μεταξύ τους στρες και της απόδοσης. Για την καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων του στρες στην απόδοση, ο Νίξον (1979) δημιούργησε το παρακάτω γράφημα της καμπύλης απόδοσης στρες και εξηγεί πώς το στρες επηρεάζει την απόδοση σε θεωρητικό επίπεδο.



Η καμπύλη απόκρισης στρες  
Πηγή: lesstress.net

Η καμπύλη δείχνει ότι καθώς το επίπεδο του στρες αυξάνει, το επίπεδο απόδοσης αυξάνει. Κοντά στο σημείο της κόπωσης, η προσδιοριζόμενη περιοχή που ονομάζεται Comfort Zone, υποδεικνύει το εύρος των επιπέδων άγχους που προκαλούν καλά επίπεδα απόδοσης.

Όταν το επίπεδο του άγχους αυξάνεται σημαντικά, από ένα σημείο και μετά η αντίστοιχη απόδοση μειώνεται αισθητά. Στο τέλος, όταν τα επίπεδα του άγχους είναι

υπερβολικά, επέρχεται αυτό που ονομάζουμε επαγγελματική εξουθένωση και έχει ως αποτέλεσμα την κατακόρυφη πτώση της απόδοσης .

Η μέγιστη επίδοση επιτυγχάνεται όταν βιώνουμε άγχος σε ένα μέτριο βαθμό. Αντίθετα, έχει παρατηρηθεί πολύ χαμηλή επίδοση όταν ο βαθμός άγχους που βιώνει κανείς είναι πολύ χαμηλός ή πολύ υψηλός (*Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997*).

## 1.6 Παρακίνηση και ηγεσία

### 1.6.1 Έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία (Leadership) γενικά σημαίνει την ιδιότητα ενός ατόμου που προΐσταται σε μια ομάδα ανθρώπων. Η ηγεσία δύναται να είναι φυσική ή τυπική. Φυσική είναι όταν μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος από τα μέλη της και γίνεται ο επικεφαλής της, ο οποίος επιβάλλεται στους άλλους και τους κατευθύνει. Τυπική είναι όταν ασκείται, λόγω της θέσης που κατέχει κάποιος σε μια υπηρεσία ή σε έναν οργανισμό. (Maslow, 1943)

Στην τυπική ηγεσία χαρακτηριστική είναι η ικανότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης, με την έννοια του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στο πλαίσιο αυτού του χειρισμού εμπεριέχεται και η παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας τους. Η έκταση της ηγεσίας αντιστοιχεί στα επίπεδα του Management, από το κατώτατο μέχρι το ανώτατο. Η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη, στο κατώτατο επίπεδο, εξαρτάται κατά μικρό μέρος από τη μόρφωση του ηγέτη και σε μεγαλύτερο βαθμό από την ικανότητά του να καθοδηγεί, να εμπνέει, να κατευθύνει και να παραδειγματίζει τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται. (Maslow, 1943)

Καθώς το επίπεδο της ηγεσίας (και του Management) ανεβαίνει, η μόρφωση, η εμπειρία και η χορήγηση εντολών και οδηγιών παίζουν μεγαλύτερο ρόλο, που αποκρυσταλλώνεται στην πολιτική, έναντι του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης. (Maslow, 1943)

Τα μέσα, τα οποία χρησιμοποιεί κάθε ηγέτης, είναι ανάλογα με το επίπεδο της ηγεσίας στο οποίο βρίσκεται και με το «στιλ» της ηγεσίας που εφαρμόζει, και ποικίλλουν από την πειθώ, τις συστάσεις, τη συζήτηση και ανάπτυξη θεμάτων, τις οδηγίες και τις εντολές, μέχρι τον έλεγχο και την επιβολή κυρώσεων. (Maslow, 1943).

### 1.6.2 Βασικές αρχές της ηγεσίας

Οι αρχές διοίκησης και οργάνωσης είναι αρχές που αφορούν ασφαλώς την ηγεσία μέσα στην επιχείρηση ή τον δημόσιο φορέα. (Maslow, 1943)

Τις ειδικές αρχές της ηγεσίας τις διαιρούμε σ' εκείνες που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη και σ' εκείνες που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. (Maslow, 1943)

Βασικές αρχές που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη είναι:

1. Να έχει συγκεκριμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως υπομονή, τόλμη, αποφασιστικότητα], επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης.
2. Να έχει διοικητικές ικανότητες.
3. Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους υφιστάμενούς του.
4. Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία.
5. Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του.
6. Να έχει την κατάρτιση που αξιώνει η θέση που κατέχει.
7. Να μην αφήνει να τον αποσπούν οι λεπτομέρειες.
8. Να είναι επιεικής στα αθέλητα λάθη των υφισταμένων του.
9. Να μην ξεφεύγει από τους σκοπούς και τους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση.

2. Βασικές αρχές που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας είναι:

1. Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά.
2. Αξιοκρατική κρίση.
3. Πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες.
4. Σεβασμός στις απόψεις των άλλων, όποιοι κι αν είναι αυτοί.
5. Ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους άλλους.
6. Προβολή του εαυτού του ως παράδειγμα για μίμηση.
7. Τήρηση με ευλάβεια της συνεκτικότητας της ομάδας της οποίας ηγείται.

## 1.7 Θεωρίες για την ηγεσία- Προσόντα και δύναμη του ηγέτη

### 1.7.1 Θεωρίες για την ηγεσία

Αυτές διακρίνονται ως εξής:

1. Θεωρίες σχετικές με το χαρακτήρα του ηγέτη (Trait Theories).
2. Θεωρίες - προσεγγίσεις σχετικές με τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Approaches).
3. Θεωρίες - μοντέλα θέσης - κατάστασης του ηγέτη (Situational Theories).
4. Θεωρία διαδρομής - σκοπού (Path – Goal Theory). Συσχετίζει την πορεία που ακολουθεί η ηγεσία με τους σκοπούς που επιδιώκει.
5. Θεωρία - μοντέλο της «κάθετης διπλής κρίκωσης» (Vertical Dual Linkage Model). Νεότερη θεωρία που ανέπτυξε ο καθηγητής του Πανεπιστημίου Cincinnati Η.Π.Α., George Graen με τους συνεργάτες του το 1980, σύμφωνα με την οποία, το πρόβλημα της ηγεσίας δεν είναι μόνο του ηγέτη αλλά και των υφισταμένων του που υπόκεινται στις επιλογές του. Χρειάζεται, συνεπώς, διπλή κρίκωση (στενό δέσιμο) των δύο μερών, ηγεσίας και υφισταμένων.

### 1.7.2 Τα προσόντα του επιχειρησιακού ηγέτη

Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για τα προσόντα του επιχειρησιακού ηγέτη. Από όλες αυτές η πιο ολοκληρωμένη είναι της γερμανίδας ψυχολόγου Φρ. Μπαουμγκάρτεν - Baumgarten στο κλασικό έργο της «*Η ψυχολογία του χειρισμού των ανθρώπων στην επιχείρηση*», που εκδόθηκε το 1949.

Με βάση τις απόψεις της, καταρτίστηκε ένας πίνακας «δεοντολογίας του επιχειρησιακού ηγέτη», βάσει του οποίου αυτός οφείλει να είναι:

- συναισθηματικά σταθερός και ψυχικά ισορροπημένος,
- αφοσιωμένος στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους,
- ικανός να διευθύνει και να κατευθύνει ανθρώπους,
- απόλυτος γνώστης του αντικειμένου (έργων - καθηκόντων - αρμοδιοτήτων και ευθύνης του),
- δραστήριος,



- ευφυής, οξυδερκής,
- ταχύς και εύστοχος στην κρίση του,
- δίκαιος, αντικειμενικός. απροκατάληπτος,
- προσιτός, ευγενικός, ευχάριστος,
- ευσυνείδητος,
- περιποιημένος,
- υπομονετικός και επίμονος.

### 1.7.3 Οι πηγές δύναμης ηγέτη

Πηγές δύναμης του ηγέτη συνιστούν η εξουσία, ο έλεγχος των ανταμοιβών, ο έλεγχος των ποινών και η εξειδίκευση. Η εξουσία αποτελεί το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, χορήγησης εντολών και ανάληψης πρωτοβουλιών. Ο έλεγχος πάνω στις ανταμοιβές είναι αυτός που γίνεται για τις οποιοσδήποτε (υλικές, ηθικές) ανταμοιβές που απονέμονται στους εργαζομένους. Ο έλεγχος πάνω στις ποινές είναι το δικαίωμα επιβολής ποινών για διάφορα παραπτώματα. Η επίκληση των προσωπικών χαρακτηριστικών αφορά τις προσωπικές ιδιότητες, γνώσεις και ικανότητες του ηγέτη. Και η εξειδίκευση σημαίνει το βαθμό στον οποίο είναι ο ηγέτης ειδικός σε ορισμένα θέματα.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Ανάλυση κλάδου ανταλλακτικών αυτοκινήτων

#### 2.1 Γενικά για τον κλάδο

Η ζήτηση για ανταλλακτικά επιβατικών αυτοκινήτων και φορτηγών στη χώρα μας καλύπτεται σχεδόν αποκλειστικά από εισαγόμενα προϊόντα, καθώς η εγχώρια παραγωγή είναι ελάχιστη.

Τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Στα επονομαζόμενα «γνήσια» που εισάγονται από τις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων και διακινούνται στην αγορά μέσω των εξουσιοδοτημένων δικτύων τους και στα ανταλλακτικά «after market». Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει προϊόντα διάφορων οίκων του εξωτερικού οι οποίοι προμηθεύουν και κατασκευαστές αυτοκινήτων, στην προκειμένη περίπτωση, όμως, δεν φέρουν το εμπορικό σήμα κάποιας αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά του οίκου που τα κατασκευάζει. Η ευρύτερη κατηγορία προϊόντων «after market» περιλαμβάνει και τις λεγόμενες απομιμήσεις (imitations), όχι όμως τα μεταχειρισμένα ανταλλακτικά τα οποία αποτελούν έναν ιδιαίτερο τομέα.

Η εισαγωγή των ομώνυμων «γνήσιων» ανταλλακτικών στην πλειοψηφία τους πραγματοποιείται από τους αντιπροσώπους- εισαγωγείς αυτοκινήτων. Σε κάποιες περιπτώσεις, τα ανταλλακτικά αυτά εισάγονται από συγγενείς εταιρείες και όχι από την «κεντρική αντιπροσωπεία». Επίσης, ενδέχεται να εισάγονται από ανεξάρτητες επιχειρήσεις που ανήκουν όμως στο επίσημο δίκτυο της αντιπροσωπείας. Στον τομέα των «after market» ανταλλακτικών δραστηριοποιούνται αρκετές εισαγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες μεγέθους βάσει συνολικών πωλήσεων, εύρους δικτύου διανομής κλπ.

Η πλειονότητα των μεγάλων εισαγωγέων ανταλλακτικών «after market» διακινεί πληθώρα προϊόντων, σχεδόν όλων των κατηγοριών. Υπάρχουν όμως και ορισμένες επιχειρήσεις που διακινούν συγκεκριμένες κατηγορίες ανταλλακτικών (εξατμίσεις, κινητήρες, αμορτισέρ, ελατήρια, κλπ).

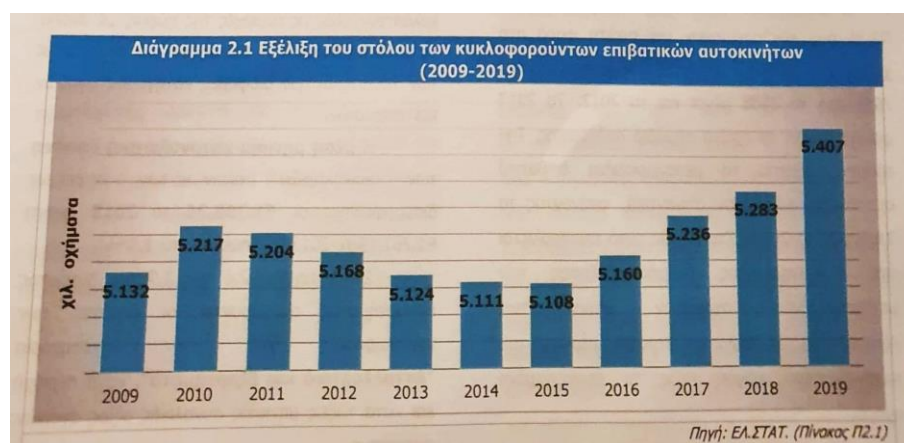
## 2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση ανταλλακτικών αυτοκινήτων

Το μέγεθος και η εξέλιξη του στόλου των κυκλοφορούντων οχημάτων αποτελεί τον κύριο παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση των ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι ο αριθμός των διανυθέντων χιλιομέτρων καθώς και η εξέλιξη της τεχνολογίας στις προδιαγραφές που θέτουν οι κατασκευαστές στα οχήματα (π.χ. νέοι τύποι κινητήρων, υβριδικά αυτοκίνητα, κλπ).

Τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων παρουσιάζουν σχετικά ανελαστική ζήτηση ως προς την τιμή πώλησης. Ωστόσο, η ζήτηση μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών ανταλλακτικών (γνήσιων, aftermarket, μεταχειρισμένων ή απομιμήσεων) εξαρτάται από την τιμή πώλησης των προϊόντων σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα.

Βάσει στοιχείων της ΕΛ.ΣΤΑΤ., ο συνολικός στόλος των αυτοκινήτων που κυκλοφορούν στην Ελλάδα εμφάνισε ανοδική πορεία κατά τα έτη 2008-2010, ενώ από το 2011 και μέχρι το 2014 παρουσίασε αρνητικό μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής (-0,4%). Το 2015 επικράτησε σταθερότητα, ενώ από το 2016 και μέχρι το 2019 παρατηρείται σωρευτική άνοδος 4,2%. Πιο συγκεκριμένα, το 2016 και το 2017 ο στόλος αυξήθηκε οριακά κατά 1% και 1,3% αντίστοιχα, το 2018 η αύξηση διαμορφώθηκε στο 0,7%, ενώ το 2019 στο 2,1%. Εκτός από τα επιβατικά, στα συνολικά μεγέθη που αναφέρονται σε «αυτοκίνητα» συμπεριλαμβάνονται τα φορτηγά και τα λεωφορεία.

Ο συνολικός στόλος των επιβατικών αυτοκινήτων που κυκλοφορούν στη χώρα μας ακολούθησε ανοδική πορεία τη χρονική περίοδο 2009-2010. Το διάστημα 2011-2014 ο στόλος κατέγραψε οριακά αρνητικό ρυθμό μεταβολής, ενώ την επόμενη πενταετία (2015-2019) παρουσίασε μικρή αύξηση. Το 2019 ο στόλος διαμορφώθηκε σε 5.406.551 οχήματα, από 5.282.695 το 2018 (αύξηση 2,3%).



Τα ιδιωτικής χρήσης επιβατικά αυτοκίνητα κάλυψαν το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου των κυκλοφορούντων οχημάτων καθ' όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου, σε ποσοστό που κυμάνθηκε από 78% έως 79%.

Σχετικά με τα καινούργια αυτοκίνητα που κυκλοφόρησαν για πρώτη φορά στην Ελλάδα σημειώνονται τα εξής: Η αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων σημείωσε σημαντικές απώλειες την τελευταία δεκαετία, καθώς οι πωλήσεις διαμορφώθηκαν σε 114 χιλιάδες οχήματα το 2019 από 267 χιλιάδες οχήματα το 2008. Πιο αναλυτικά, μετά την κατακόρυφη πτώση της τάξης του 78% που εμφάνισε η αγορά το διάστημα 2008-2012, τα επόμενα χρόνια εμφανίζεται ανάκαμψη. Το 2019 οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 10% συγκριτικά με την προηγούμενη χρονιά. Όμως, λόγω της πανδημίας Covid-19 που έπληξε και τη χώρα μας η ανοδική πορεία ανακόπηκε κατά το τρέχον έτος (2020), καθώς τα καινούρια επιβατικά οχήματα (ταξινομήσεις) μειώθηκαν κατά 44,2% το πρώτο εξάμηνο του 2020 σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα του 2019 (πηγή: ΣΕΑΑ).

## 2.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, που χρησιμοποιείται προκειμένου να αναλυθεί το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (αρκτικόλεξο αποτελούμενο από τις αγγλικές λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), όταν η εν λόγω επιχείρηση καλείται να λάβει μια απόφαση σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους. Η SWOT ανάλυση εξετάζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, που προκύπτουν από το εσωτερικό της περιβάλλον και τους πόρους που κατέχει. Σχετίζονται άμεσα με την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της (π.χ. ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία, χαρακτηριστικά και ιδιότητες επιχείρησης, κ.α.). Επιπλέον, όμως, μέσω της ανάλυσης SWOT εντοπίζονται και οι ευκαιρίες και οι απειλές, που αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος σε συνάρτηση με το εσωτερικό περιβάλλον, με τελικό αποτέλεσμα μια ολιστική ανάλυση ενός κλάδου (KEMEL, 2014).

Σχετικά με τον κλάδο των ανταλλακτικών αυτοκινήτων η SWOT ανάλυση έχει ως εξής:

- **Δυνάμεις:**

1. Η επισκευή – συντήρηση ενός αυτοκινήτου είναι απαραίτητη και παίζει καθοριστικό ρόλο στη σωστή λειτουργία του.
2. Η δραστηριοποίηση εταιρειών με εκτεταμένα γεωγραφικά δίκτυα πωλήσεων και με πιο εξειδικευμένη προσέγγιση απέναντι στον πελάτη.
3. Η δυσκολία απόκτησης καινούριου αυτοκινήτου εξαιτίας της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, γεγονός που έχει ενταθεί την τρέχουσα περίοδο λόγω Covid-19, καθιστά αναγκαία τη συντήρηση των κυκλοφορούντων οχημάτων.

- **Αδυναμίες:**

1. Η διάθεση στην αγορά ανταλλακτικών που δεν πληρούν τις απαραίτητες προδιαγραφές και διατίθενται σε χαμηλές τιμές.
2. Η ελλιπής τεχνογνωσία πολλών συνεργείων κυρίως στις νέες τεχνολογίες οχημάτων.

3. Οι υψηλές τιμές που εμφανίζουν ορισμένες κατηγορίες ανταλλακτικών, στρέφουν μέρος των ιδιοκτητών οχημάτων σε οικονομικότερες λύσεις (π.χ. μεταχειρισμένα).
4. Αθέμιτος ανταγωνισμός (παραεμπόριο κλπ) που οδηγεί σε οξύ ανταγωνισμό και συμπίεση των περιθωρίων κέρδους.
5. Μεγάλος αριθμός εταιρειών συγκριτικά με τη δυναμική ζήτηση.
6. Η ελλιπής κατάρτιση πολλών ιδιοκτητών οχημάτων σε θέματα που σχετίζονται με τα ανταλλακτικά και τη συντήρηση του οχήματος γενικότερα.

- **Ευκαιρίες:**

1. Η αύξηση της μέσης ηλικίας του στόλου οχημάτων («γήρανση» του πάρκου των κυκλοφορούντων οχημάτων) οδηγεί σε αύξηση της δαπάνης για ανταλλακτικά.
2. Η ευνοϊκότερη τιμολογιακή πολιτική από πλευράς εταιρειών του κλάδου (π.χ. διευκολύνσεις στην αποπληρωμή, προσφορές), σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας μπορεί να ενδυναμώσει τη ζήτηση.
3. Η ανάπτυξη των πωλήσεων ανταλλακτικών και μέσω του διαδικτύου (e-commerce) δεδομένων των νέων συνθηκών που επικρατούν στην αγορά (πανδημία Covid-19).

- **Απειλές:**

1. Η επιδείνωση της εγχώριας οικονομίας λόγω της πανδημίας Covid-19 και τα επακόλουθά της (μείωση ρευστότητας των εταιρειών, αύξηση επισφαλών απαιτήσεων, αύξηση της ανεργίας, κλπ).
2. Η συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών δεν ευνοεί τη ζήτηση (ματαίωση ή αναβολή service, στροφή σε φθηνότερα ανταλλακτικά κλπ).
3. Μείωση των μετακινήσεων των αυτοκινήτων λόγω covid (περιορισμός της χρήσης των αυτοκινήτων, άρα και μικρότερη φθορά).

## 2.4 Ανάλυση ανταγωνιστών

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πωλήσεις των επιχειρήσεων εισαγωγής ανταλλακτικών «after market» για την περίοδο 2014-2019, σύμφωνα με τους αντίστοιχους δημοσιευμένους ισολογισμούς. Για το 2019 οι πωλήσεις προέρχονται τόσο από δημοσιευμένους ισολογισμούς των εταιρειών όσο και από δήλωση των υπεύθυνων των εταιρειών. Διευκρινίζεται ότι οι πωλήσεις των αναφερόμενων εταιρειών προέρχονται από το σύνολο της δραστηριότητάς τους. Ο πίνακας προέρχεται από τα αρχεία της Intercars Greece.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί, το 2019 οι συνολικές πωλήσεις των παρουσιαζόμενων επιχειρήσεων για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία ανήλθαν σε 382 εκατομμύρια. Αν συγκριθούν μόνο οι πωλήσεις των εταιρειών για τη διετία 2018-2019, τότε προκύπτει αύξηση των συνολικών πωλήσεων των συγκεκριμένων εταιρειών κατά 11% περίπου το 2018-2019.

<b>Πίνακας 3.6 Πωλήσεις επιχειρήσεων ανταλλακτικών "After Market" (2014-2019)</b>						
<b>Επωνυμία</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ΙΑΠΩΝΙΚΗ Α.Ε.	31.986.222	36.543.004	42.918.637	48.638.890	55.857.246	63.845.000*
ROBERT BOSCH Α.Ε.	28.907.495	31.847.496	35.441.141	38.581.306	43.223.261	57.259.835
ΒΙΑΚΑΡ Α.Ε.	16.808.105	20.102.931	25.601.523	27.934.303	33.022.735	39.500.000*
ΣΚΑΜΑ Α.Ε. <sup>1</sup>	26.311.870	26.045.360	30.009.722	34.471.634	38.415.028	38.960.000*
ΕΛΤΡΕΚΚΑ Α.Ε. <sup>2</sup>	28.124.000	33.686.000	37.941.000	39.092.000	30.028.000	28.000.000*
ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, Γ. Β., Α.Ε.	14.725.694	16.147.303	18.074.943	19.462.135	20.721.229	22.500.000*
MULTIPART Α.Ε.	20.108.506	20.651.058	21.218.794	21.026.372	20.474.186	21.795.867
ΛΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΒΕ	10.073.649	11.435.155	12.516.013	13.262.470	14.145.200	15.040.045*
ΕΣΚΑΕΦ ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε.Ε.	9.369.755	11.102.843	11.095.534	11.636.757	12.421.179	12.369.146
SAINT - GOBAIN AUTOVER HELLAS Α.Ε.	5.752.331	7.200.494	8.330.977	9.921.341*	12.820.000*	10.000.000*
INTER CARS GREECE ΕΜΠΟΡΙΑ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.**	-	-	-	136.526	2.369.896	9.364.927
COMLINE HELLAS Α.Ε.Ε.	3.057.695	3.255.797	4.787.787	7.697.061*	8.475.000*	8.847.026*
ΠΟΥΛΑΚΗΣ, Ν., Α.Ε.Β.Ε.	5.813.126	6.336.712	6.814.163	6.992.732	8.374.602	8.500.000*
ΤΡΟΧΟΚΙΝΗΣΗ Α.Ε.Β.Ε.	4.236.405	4.844.395	6.017.006	6.405.694	6.961.609	7.557.932
ΤΕΤΟΜΑ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ Α.Ε.	4.141.312	4.188.321	4.483.184	4.271.496	4.562.364	4.603.634*
ΡΕΓΚΑΚΟΣ Α.Ε.	3.885.381	3.908.441	4.313.102	4.585.090	4.551.755	4.593.739
ΠΡΕΖΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	2.609.948	2.638.691	3.250.093	3.617.155	3.804.359	3.901.034*
ΚΑΚΝΟΣ, Δ., ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ Α.Ε.	2.734.059	2.915.526	3.174.835	3.315.863	3.591.927	3.891.519*
ΗΝΙΟΧΟΣ ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΙΔΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ - ΔΙΟΙΚΗΤΗΡΙΟΥ Α.Ε.	2.316.644	2.691.444	2.739.623	2.939.351	2.978.321	3.277.366*
ΡΑΣΚΟΣ, Α. Γ., Α.Ε.&Β.Ε.	3.070.049	2.957.571	2.944.386	3.032.360	3.176.753	3.260.000*
ΠΑΚΟΠΕΛ Α.Ε.	2.414.238	2.380.435	2.789.323	2.858.639	2.903.277	2.957.827*
ELECTRA HELLAS Α.Ε.Ε.	2.627.900	2.629.570	2.960.718	2.843.174	3.070.213	2.800.000*
CAR SYSTEM JAPAN Α.Ε.	1.732.712	2.025.710	2.184.975	2.169.757	2.280.551	2.395.785*
ΚΑΝΕΛΜΟΠΟΥΛΟΣ, Θ., - Γ. ΚΡΙΤΣΩΤΑΛΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	2.298.157	2.390.096	2.410.275	2.248.270	1.978.079	2.000.000*
ΓΕΦΑ Α.Ε.	1.603.898	1.692.137	1.682.705	1.655.755	1.643.515	1.675.622
ΚΑΡΑΔΗΜΗΤΡΗ, ΑΦΟΙ, - Κ. ΣΤΙΓΚΑΣ Α.Ε.Ε.	1.643.794	1.749.032	1.678.240	1.665.752	1.610.093	1.581.167
ΣΤΥΛΙΔΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	1.674.912	1.826.677	1.656.247	1.708.272	1.660.856	1.543.524*
ΧΡΗΣΤΟΥ, ΑΝΔ., Α.Ε.	2.732.782	3.034.474	3.468.186	3.432.463	3.424.334	Μ.Δ.
ΜΕΓΚΑΠΑΡΤ Α.Ε.	3.058.525	2.897.377	2.692.995	2.692.995	2.430.385	Μ.Δ.
ΤΟΥΡΜΠΟ ΕΛΛΑΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε.	1.588.208	1.680.863	1.898.732	1.919.852	1.836.607	Μ.Δ.
<b>Συνολο</b>	<b>245.407.372</b>	<b>270.804.913</b>	<b>305.094.859</b>	<b>330.215.465</b>	<b>352.812.560</b>	<b>382.020.995</b>

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, οι βασικοί ανταγωνιστές της Intercars Greece είναι οι εξής:

- **ΙΑΠΩΝΙΚΗ Α.Ε.:** Δραστηριότητα: Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών, συσσωρευτών, χημικών, λιπαντικών αυτοκινήτων, φίλτρων, εξοπλισμού συνεργείων και μηχανημάτων, εργαλείων και λογισμικού για συνεργεία αυτοκινήτων. Σεμινάρια- Τεχνική υποστήριξη.



Είναι μέλος του Group Temot International Autoparts GMBH. Το προσωπικό της ανέρχεται σε 430 άτομα και ο κύκλος εργασιών της το 2019, κατά δήλωση του υπευθύνου, ανήλθε σε 63.845.000 ευρώ. Αρχικά ιδρύθηκε το 1973 με την επωνυμία Μαγόπουλος Δ. και Σία «Ιαπωνική» ΟΕ. Μετεξελίχθηκε σε ΙΑΠΩΝΙΚΗ Ε.Π.Ε. και σε ΙΑΠΩΝΙΚΗ Α.Ε. το 1986.

- **ROBERT BOSCH A.E.:** Δραστηριότητα: Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων, μηχανημάτων εξοπλισμού συνεργείων, ηλεκτρικών εργαλείων, μηχανών κήπου, οπτικοακουστικού εξοπλισμού συνεδρίων, συστημάτων ασφαλείας, λεβήτων πετρελαίου, αερίου και για βιοχημικές εφαρμογές, ειδών κεντρικής θέρμανσης, ενεργειακών τζακιών, πιεστικών καυστήρων, επίτοιχων μονάδων αερίου, ηλιακών συστημάτων, θερμαντήρων νερού, κλιματιστικών και δεξαμενών πετρελαίου.

Είναι θυγατρική της BOSCH INVESTMENT BV και απασχολεί 59 άτομα (Icar Databank). Ο κύκλος εργασιών το 2019 ανήλθε σε 57.259.835 ευρώ. Ιδρύθηκε το 1991 με την επωνυμία Robert Bosch A.B.E.E. Ηλεκτρονικών & Ηλεκτροτεχνικών προϊόντων. Το 1992 η επωνυμία της τροποποιήθηκε στη σημερινή. Ουσιαστικά ανέλαβε τις δραστηριότητες της ΕΟΤΑ Α.Ε. Το 2012 η τιτλούχος απορρόφησε την εταιρεία BOSCH THERMOTΕCHΝΙΚΙ Α.Ε.

- **ΒΙΑΚΑΡ Α.Ε.:** Δραστηριότητα: Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών αυτοκινήτων και λιπαντικών. Εισαγωγές και εμπόριο αυτοκινήτων.

Το προσωπικό της ανέρχεται σε 120 άτομα και ο κύκλος εργασιών της το 2019 ανήλθε σε 39.500.000, κατά δήλωση του υπευθύνου. Ιδρύθηκε το 2000 από μετατροπή της εταιρείας Ι. Τζανιδάκης- Β. Δασκαρόλης Ο.Ε., η οποία είχε ιδρυθεί το 1981.

- **SKAMA A.E:** Δραστηριότητα: Εισαγωγές και εμπόριο ολοκληρωμένης σειράς ανταλλακτικών, διαγνωστικών, συσσωρευτών, λιπαντικών, χημικών πρόσθετων και λοιπών προϊόντων συντήρησης αυτοκινήτων, φορτηγών και βαρέων οχημάτων, ανταλλακτικών και εξαρτημάτων μετάδοσης κίνησης και λιπαντικών για τη Βιομηχανία. Προβλεπτική συντήρηση. Συσκευασία λιπαντικών. Σεμινάρια και τεχνική υποστήριξη.

Με 240 άτομα προσωπικό, ο κύκλος εργασιών της το 2019 ανήλθε, κατά δήλωση του υπεύθυνου, σε 38.960.000 ευρώ. Ιδρύθηκε το 1973 από μετατροπή της ΣΚΑΖΙΚΗΣ Ε. & Σία Ε.Ε., η οποία προϋπήρχε από το 1957. Το 2018 ο διακριτικός τίτλος άλλαξε από S&M σε SKAMA. Τον Φεβρουάριο του 2020 η επωνυμία άλλαξε από ΣΚΑΖΙΚΗΣ Ε. - Λ. ΜΑΡΑΓΚΟΣ Α.Ε. στη σημερινή.

- **ΕΛΤΡΕΚΚΑ Α.Ε.:** Δραστηριότητα: Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών, συσσωρευτών και χρωμάτων αυτοκινήτων.

Αποτελεί μέλος του ομίλου εταιρειών ΕΛΤΡΑΚ. Επίσης, η τιτλούχος αποτελεί το 12<sup>ο</sup> μέλος του Πανευρωπαϊκού δικτύου AD INTERNATIONAL. CO, που είναι μεγάλος εμπορικός όμιλος εταιρειών διάθεσης ανταλλακτικών στην Ευρώπη. Ακόμη, το 2013 επεκτάθηκε στις βαφές αυτοκινήτου αναλαμβάνοντας την διάθεση για την ελληνική αγορά των υλικών επαναβαφής της Spies Hecker.

Με 180 άτομα προσωπικό, ο κύκλος εργασιών της το 2019 ανήλθε κατά δήλωση σε 28.000.000 ευρώ. Ιδρύθηκε το 1998, με την επωνυμία AD Ελλάς Α.Ε. Το 2001 η επωνυμία της τροποποιήθηκε στη σημερινή και απορρόφησε τον κλάδο ανταλλακτικών αυτοκινήτων της εταιρείας ΕΛΤΡΑΚ Α.Ε. Το ίδιο έτος απορρόφησε τον κλάδο αντιπροσωπείας & εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων της εταιρείας ΕΚΚΑ Α.Ε. Το 2010 η τιτλούχος απορρόφησε τις εταιρείες ΤΣΟΛΗΣ ΑΔ Α.Ε., LUCAS SERVICE HELLAS Α.Ε. και ΙΝΤΕΞΑ Α.Ε.

- **ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, Γ.Β., Α.Ε.:** Δραστηριότητα: Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών και αξεσουάρ αυτοκινήτων.

Απασχολεί 48 άτομα και ιδρύθηκε το 1993.

- **MULTIPART Α.Ε.:** Δραστηριότητα: Εξουσιοδοτημένος πωλητής, εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών, συσσωρευτών, λιπαντικών και χημικών προστασίας αυτοκινήτων. Αποθηκεύσεις. Διαχείριση αποθηκών (logistics).

Είναι μέλος του παγκόσμιου συνδέσμου ανταλλακτικών GROUPAUTO. Η εταιρεία εισάγει ανταλλακτικά after market, καθώς και γνήσια ανταλλακτικά Daihatsu. Το προσωπικό της ανέρχεται σε 118 (Icar Databank). Ο κύκλος εργασιών της ανήλθε το 2019 σε 21.795.867. Ιδρύθηκε το 1961. Το 1996 απορρόφησε την επιχείρηση Λινάρδος Ε.Π.Ε. Το 2000 άλλαξε την επωνυμία της από Λινάρδος Ν. Α.Ε. στη σημερινή. Το 2009

απορρόφησε την Μαραθών Α.Ε. Τον Δεκέμβριο του 2014 απορρόφησε την εταιρεία Κοντέλλης, Παύλος, Ι., & ΣΙΑ Ε.Ε.

- **ΛΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΒΕ:** Δραστηριότητα: Εισαγωγές και εμπόριο ανταλλακτικών, αξεσουάρ, βιομηχανικών εφοδίων και χημικών αυτοκινήτων.

Με 83 άτομα προσωπικό, ο κύκλος εργασιών της ανήλθε κατά δήλωση σε 15.040.045 ευρώ. Ιδρύθηκε το 1998. Προήλθε από μετατροπή ατομικής επιχείρησης που είχε ιδρυθεί το 1980.

- **ΕΣΚΑΕΦ ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε.Ε.:** Δραστηριότητα: Εισαγωγές και εμπόριο λιπαντικών, ρουλεμάν, ελαστικών παρεμβυσμάτων, εργαλείων και μηχανημάτων εντόπισης βλαβών, προϊόντων μετάδοσης ισχύος και ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Ενοικιάσεις μηχανημάτων εντόπισης βλαβών. Επισκευές ρουλεμάν. Εκπαιδευτικά σεμινάρια.

Με 21 άτομα προσωπικό, ο κύκλος εργασιών της το 2019 ανήλθε σε 12.369.146 ευρώ. Ιδρύθηκε το 1925. Είναι θυγατρική της SKF AKTIEBOLAGET, με έδρα τη Σουηδία.

- **SAINT- GOBAIN AUTOVER HELLAS A.E.:** Δραστηριότητα: Εισαγωγές, εμπόριο κρυστάλλων αυτοκινήτων. Οργάνωση επιχειρήσεων με το σύστημα franchising.

Ανήκει στον Όμιλο εταιρειών Saint- Gobain, ο οποίος θεωρείται ο μεγαλύτερος κατασκευαστής κρυστάλλων αυτοκινήτου παγκοσμίως. Με 40 άτομα προσωπικό, ο κύκλος εργασιών της ανήλθε σε 10.000.000 ευρώ, κατά δήλωση του υπεύθυνου. Ιδρύθηκε το 1985 με έδρα τον Βόλο. Το 1989 μετέφερε την έδρα της στη Θεσσαλονίκη. Το 2000 άλλαξε την επωνυμία της από Ίντεργκλας Α.Ε. σε Autover Hellas Α.Ε. και το 2004 στη σημερινή.

## 2.5 Προοπτικές του κλάδου

Η πορεία της ελληνικής οικονομίας κατά την περίοδο της πολύχρονης ύφεσης επηρέασε αρνητικά και τα μεγέθη της εξεταζόμενης αγοράς. Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών και η συρρίκνωση της αγοραστικής τους δύναμης είχαν ως αποτέλεσμα, μεταξύ άλλων, και τη μείωση των δαπανών για ανταλλακτικά αυτοκινήτων. Οι συνολικές πωλήσεις ανταλλακτικών κατέγραψαν μείωση, παρουσιάζοντας όμως διαφορετικούς ρυθμούς εξέλιξης ανά κατηγορία προϊόντων (γνήσια και aftermarket). Μεγαλύτερες απώλειες παρουσίασε η αγορά των γνήσιων ανταλλακτικών.

Ωστόσο, η φθίνουσα πορεία της αγοράς αντιστράφηκε τα τελευταία έτη, καθώς οι συνολικές πωλήσεις ανταλλακτικών αυτοκινήτων παρουσίασαν συνεχή άνοδο την περίοδο 2014-2019 (μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 6,6%). Η επάνοδος της εγχώριας οικονομίας σε θετική τροχιά την τελευταία τριετία (ελαφρά αύξηση του ΑΕΠ την περίοδο 2017-2019), η αύξηση των πωλήσεων καινούριων αυτοκινήτων και γενικότερα η αύξηση των κυκλοφορούντων επιβατικών αυτοκινήτων από το 2016 συνέβαλαν στη σταδιακή αύξηση της αγοράς των ανταλλακτικών αυτοκινήτων.

Οι προοπτικές για τον κλάδο θεωρούνταν θετικές στην αρχή του 2020, καθώς η ελληνική οικονομία κινούνταν και πάλι σε θετική τροχιά και το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών παρουσίαζε τάσεις σταθεροποίησης. Εντούτοις, η παραπάνω εκτίμηση ανατράπηκε πλήρως λόγω της πανδημίας Covid-19 που έπληξε και την Ελλάδα τον Μάρτιο του 2020.

Οι συνθήκες αυτές δημιουργούν σημαντικότητα προβλήματα στην αγορά και οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον έντονης αβεβαιότητας και ανησυχίας. Οι συνέπειες της πανδημίας είναι σημαντικές και έχουν έντονα αρνητικές επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία, η οποία οδεύει σε βαθιά ύφεση το τρέχον έτος (2020). Σύμφωνα με το βασικό σενάριο της Τράπεζας της Ελλάδος, το ΑΕΠ της χώρας εκτιμάται ότι θα υποχωρήσει κατά 5,8% το 2020. Το ήπιο σενάριο αναφέρει μείωση 4,4% ενώ το δυσμενές αναφέρει μείωση 9,4%. Σύμφωνα με την ΕΛ.ΣΤΑΤ., το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 0,5% το α' τρίμηνο του 2020, ενώ το β' τρίμηνο μειώθηκε κατά 15,2% σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα του 2019.

Σε ό,τι αφορά τον εξεταζόμενο κλάδο, από την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις εταιρείες του κλάδου και σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς,

η αξία της συνολικής αγοράς των ανταλλακτικών αυτοκινήτων αναμένεται να σημειώσει πτώση με προβλεπόμενο ποσοστό της τάξης του 10% το 2020 σε σχέση με το 2019. Μεταξύ των δύο κατηγοριών, μεγαλύτερη μείωση αναμένεται στην αγορά των γνήσιων ανταλλακτικών (-13,7%), ενώ ηπιότερη εκτιμάται η μείωση για την αγορά των aftermarket ανταλλακτικών (-7,2%) (Πηγή: Μελέτη της Intercars Greece).

Με βάση τις τωρινές συνθήκες της αγοράς και με την προϋπόθεση της αποτελεσματικής αντιμετώπισης της υγειονομικής κρίσης από τις αρχές του 2021, παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι η αγορά των ανταλλακτικών αυτοκινήτου θα επανέλθει σε θετική τροχιά από το επόμενο έτος. Πιο συγκεκριμένα, προβλέπεται αύξηση της συνολικής αξίας της αγοράς με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 5,3% τη διετία 2021-2022.

Ανεξάρτητα από την πορεία που θα διαγράψει ο κλάδος κατά το τρέχον έτος, οι εταιρείες θα πρέπει να εστιάσουν στους παρακάτω άξονες προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά:

- Ποιότητα: Διάθεση ανταλλακτικών εφάμιλλης ποιότητας με εκείνα που προτείνει ο κατασκευαστής του αυτοκινήτου σε ελκυστικές τιμές.
- E-Commerce: Ενίσχυση του ηλεκτρονικού εμπορίου με τη δημιουργία σύγχρονων ιστοσελίδων για την προβολή των προϊόντων τους.
- Γεωγραφική επέκταση: Επέκταση του δικτύου πωλήσεων και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές.
- Εμπορική πολιτική: Προσαρμογή της τιμολογιακής και πιστωτικής πολιτικής στις συνθήκες της αγοράς.
- Βελτίωση των υπηρεσιών: Συνεχής βελτίωση και των προσφερόμενων υπηρεσιών με σκοπό τη δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες.
- Διαχείριση των δαπανών: Εξορθολογισμός των λειτουργικών δαπανών.

## 2.6 Intercars Greece

Η Inter Cars Ελλάς, είναι μία από τις νεότερες θυγατρικές εταιρείες της Inter Cars S.A, ηγέτη στον χώρο του Aftermarket ανταλλακτικών αυτοκινήτων στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Η θεμελιώδης αρχή της Inter Cars “Driving Higher Standards” (Οδηγώντας σε Υψηλότερα Πρότυπα), αλλά πολύ περισσότερο το “One Team, One Company, One Goal” (Μία Ομάδα, Μία Εταιρεία, Ένας Στόχος), είναι τα στοιχεία εκείνα που η εταιρεία θέλει να μεταφέρει στην καθημερινότητά της και σε κάθε της συναλλαγή. Η Βασική Αρχή της εταιρείας είναι η Επιβράβευση και η Ανταπόδοση της επιλογής των Συνεργατών της.

Βάσει αυτών, λοιπόν, η Inter Cars έχοντας μαζί της ως κληρονομιά τους 6 Βασικούς Κλάδους δραστηριοποίησής της, που είναι τα ανταλλακτικά επιβατικών, φορτηγών / αγροτικών, μοτοσυκλετών, λιπαντικών / μπαταρίας / ελαστικών, εργαλείων / εξαρτημάτων συνεργείου και φανοποιίας, με χαρτοφυλάκιο πάνω από 2.000.000 Ενεργούς Κωδικούς και την άμεση και έμμεση συνεργασία με παραπάνω από 700 Εργοστάσια, 5 μεγάλες αποθήκες στην Ανατολική Ευρώπη αλλά και την εμπειρία άνω των 500 καταστημάτων, ξεκίνησε το ταξίδι της στην Δυτική Θεσσαλονίκη και συνέχισε με φυσική παρουσία σε Κοζάνη, Λαμία, Λάρισα και Ιωάννινα. Η είσοδος της στην Ελληνική Αγορά έγινε περίπου το 2017, σε μια περίοδο όπου η χώρα περνούσε τα πιο δύσκολα χρόνια οικονομικής ύφεσης, είσοδος που χαρακτηρίζεται δυναμική, αφού αυτή τη στιγμή μετρά 18 υποκαταστήματα στην ηπειρωτική χώρα και ετοιμάζονται και άλλα. Στο τέλος του 2020 και μετά από μόλις 3,5 χρόνια παρουσίας στην ελληνική αγορά η Intercars Greece άνοιξε την Κεντρική Αποθήκη στην Ελλάδα, στην περιοχή της Λάρισας, με 5000 τμ αποθηκευτικών χώρων και 14 στρέμματα περιβάλλοντα χώρου. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στην Ηλιούπολη Αττικής.

Με μοναδικό προσανατολισμό τον επαγγελματία μηχανικό, και όχι τον ιδιώτη πελάτη, οι τοπικές δραστηριότητες της Inter Cars, πραγματοποιούνται, παρέχοντας την δυνατότητα οι πελάτες – συνεργάτες της, να παραγγείλουν τα προϊόντα της επιλογής τους όλο το 24ωρο μέσω του ηλεκτρονικού τους καταλόγου, με άμεση παράδοση στον χώρο τους, χωρίς καμία επιπλέον χρέωση (<https://intercars.com.gr/el>).

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Μεθοδολογία της Έρευνας

#### 3.1 Ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος των ιδιωτικών υπαλλήλων οι οποίοι απασχολούνται στα υποκαταστήματα της Intercars Greece ανά την Ελλάδα, καθώς και στην κεντρική αποθήκη, αλλά και τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 110 υπαλλήλους. Επιπλέον, γίνεται προσπάθεια να ερευνηθεί κατά πόσο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου επηρεάζουν την εργασιακή του ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος και τέλος, επιχειρείται η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακό άγχος. Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

Ερώτημα 1ο : Εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα ηλικία

Ερώτημα 2ο: Εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα αμοιβές.

Ερώτημα 3ο: Εξάρτηση του εργασιακού άγχους από τον παράγοντα επαγγελματική εμπειρία.

Ερώτημα 4ο: Εξάρτηση του εργασιακού άγχους από τον παράγοντα φύλο (άνδρας ή γυναίκα).

#### 3.2 Σχέδιο έρευνας

Πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα. Ποσοτικές μέθοδοι έρευνας σημαίνουν ότι χρησιμοποιείται μια επαγωγική διαδικασία, δεδομένου ότι μια τέτοια προσέγγιση επιτρέπει τη δημιουργία μίας εννοιολογικής ή και θεωρητικής δομής πριν ελεγχθεί αυτή η δομή μέσω της χρήσης των επιστημονικών οργάνων ή άλλης μορφής εμπειρικής παρατήρησης (Gill & Johnson , 2002).

Οι μεταβλητές που έχουν δημιουργηθεί θα πρέπει να ελέγχονται μέσω διαφόρων προτάσεων ή επιχειρησιακών υποθέσεων. Επιπλέον, υφίσταται μία προκαθορισμένη και τυπική διαδικασία, η οποία πρέπει να ακολουθηθεί, ώστε να επιτευχθούν αποτελέσματα με την εν λόγω διαδικασία, η οποία εξαρτάται από το είδος της ποσοτικής μεθόδου που επιλέγει ο ερευνητής.

### 3.2.1 Ερευνητικά εργαλεία

Τα ερωτηματολόγια, σαν ερευνητικά εργαλεία, συχνά χρησιμοποιούν κλίμακες βαθμολόγησης και μία λίστα ελέγχου. Με αυτόν τον τρόπο, απλοποιούν και ποσοτικοποιούν τη συμπεριφορά και τη στάση των ανθρώπων. Η λίστα ελέγχου είναι μία λίστα συμπεριφορών, χαρακτηριστικών ή άλλων οντοτήτων που ο ερευνητής αναζητά. Είτε ο ερευνητής, είτε ο συμμετέχων στην έρευνα ελέγχουν απλά εάν κάθε αντικείμενο που παρατηρείται στη λίστα είναι παρόν ή αληθινό και το αντίστροφο. Μία κλίμακα μέτρησης είναι χρήσιμη όταν η συμπεριφορά πρέπει να αξιολογηθεί στο διηλεκές. Είναι επίσης γνωστές ως κλίμακες Likert (Leedy & Ormrod, 2001).

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε περιλαμβάνει μεταβλητές προερχόμενες από αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους, τα οποία έχουν δημοσιευτεί σε διεθνή περιοδικά και περιλαμβάνει εξαρτημένες μεταβλητές που προέρχονται από αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης και αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση και τους παράγοντες που την επηρεάζουν οι οποίοι αποτελούν ανεξάρτητες μεταβλητές και οι κυριότεροι από αυτούς βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας είναι οι εξής :

- **Αντικείμενο εργασίας και γενικές συνθήκες εργασίας** που σχετίζονται με την ποικιλία και τον όγκο εργασιών , τον βαθμό ελευθερίας της εργασίας, την ευελιξία του ωαρίου , τον αριθμό ωρών εργασίας καθημερινά κλπ. Οι γενικές συνθήκες εργασίας και το αντικείμενο εργασίας αναμένεται να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση (Spathis, 1999 και Terry Lam and Hangin Qiu Zhang 2003 ) αντίστοιχα.
- **Αμοιβή, Αξιοποίηση ικανοτήτων δεξιοτήτων, Δυνατότητα προαγωγής και εξέλιξης, Σχέση με τον άμεσο Προϊστάμενο.**

Άλλοι παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι αμοιβές, η σημαντικότητα της εργασίας, η τεχνολογία, η ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων, η



σχέση με τον άμεσο Προϊστάμενο και τους συναδέλφους, η δυνατότητα προαγωγών και εξέλιξης και η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων. Η πιο σημαντική θεωρία για το πώς τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν τους ανθρώπους είναι η θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldham(1980) σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι οδηγούνται στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω των εξής χαρακτηριστικών:

- Την ανατροφοδότηση δηλαδή τον βαθμό που ο εργαζόμενος πληροφορείται για την απόδοσή του.
- Η αυτονομία της εργασίας, δηλαδή η ελευθερία στο τρόπο εκτέλεσης της
- Την ποικιλία των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας
- Την σημασία και την ταυτότητα του στόχου, δηλαδή εάν η εργασία του επηρεάζει την ζωή των άλλων και εάν ολοκληρώνεται αυτή εξ ολοκλήρου από αυτόν.

Το γενικό αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών εργασίας φαίνεται να έχει έναν υψηλό συσχετισμό με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου για την ανάγκη της παρούσας έρευνας απαντώνται σε κλίμακα Likert από το 1 έως το 7 (1=Διαφωνώ απολύτως-είμαι απόλυτα δυσαρεστημένος έως το 7=Συμφωνώ απολύτως-είμαι απόλυτα ευχαριστημένος). Οι ερωτήσεις, δηλαδή, χρησιμοποιούν μια κλίμακα για την ποσοτική μέτρηση των χαρακτηριστικών εκτός των ερωτήσεων που περιλαμβάνουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, έτη εργασίας στην Intercars Greece, επαγγελματική εμπειρία) και της τελευταία ερώτησης για τα τρία (3) μεγαλύτερα προβλήματα που πιστεύουν ότι δυσχεραίνουν το έργο τους και έχουν άμεση επίπτωση στην απόδοσή τους.

Η συλλογή των δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων έχει ως σκοπό την μέτρηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους, τους παράγοντες που τα επηρεάζουν καθώς και την διερεύνηση του βαθμού στον οποίον επηρεάζεται η απόδοσή των από τους ως άνω παράγοντες

Με τις ερωτήσεις που διατυπώνονται οι ερωτώμενοι εκφράζουν τις απόψεις τους με βάση τις προσωπικές τους εμπειρίες και αποτυπώνονται οι καθοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την απόδοσή τους .

### 3.2.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων του ερωτηματολογίου έγινε με την επίδοση σε ηλεκτρονική μορφή των ερωτηματολογίων σε όλους τους υπαλλήλους της Intercars Greece. Για την συμπλήρωση αυτών δηλαδή θα εφαρμοστεί η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας λόγω της ευκολίας πρόσβασης στο δείγμα και της μειωμένης χρονικής διάρκειας συγκέντρωσης των πληροφοριών, σε βάρος βέβαια της αξιοπιστίας του δείγματος, καθώς υπάρχει η πιθανότητα το δείγμα να μην θεωρείται αντιπροσωπευτικό. (Σαχίνη-Καρδάση, 1997).

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα, ώστε οι απαντήσεις να είναι όσο το δυνατόν ειλικρινέστερες και οι συμμετέχοντες θα ενημερωθούν ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Έπειτα, για την συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα της Microsoft Excel για τη κατασκευή των ραβδογραμμάτων για τη διαγραμματική παρουσία των αποτελεσμάτων της έρευνας. Επιπλέον, για την εξαγωγή στατιστικών στοιχείων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Οι ερωτήσεις όλων των παραγόντων του ερωτηματολογίου, με εξαίρεση αυτές των δημογραφικών στοιχείων και της τελευταίας ερώτησης, απαντώνται σε κλίμακα Likert και αναπτύσσονται σε κλίμακα των επτά (7) βαθμών ως ακολούθως:

1 = διαφωνώ απόλυτα – είμαι απόλυτα δυσαρεστημένος,

2 = διαφωνώ – είμαι δυσαρεστημένος,

3 = διαφωνώ μερικώς – είμαι σχεδόν δυσαρεστημένος,

4 = ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ – ούτε ικανοποιημένος, ούτε δυσαρεστημένος,

5 = συμφωνώ μερικώς - είμαι σχεδόν ικανοποιημένος,

6 = συμφωνώ – είμαι ικανοποιημένος,

7 = συμφωνώ απόλυτα – είμαι απόλυτα ευχαριστημένος.

### 3.3.3 Περιγραφή του δείγματος

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα οι οποίοι εργάζονται σε όλα τα υποκαταστήματα της Intercars Greece, στα κεντρικά γραφεία και την κεντρική αποθήκη της Ελλάδας. Συνολικά το δείγμα αποτελούν 110 εργαζόμενοι.

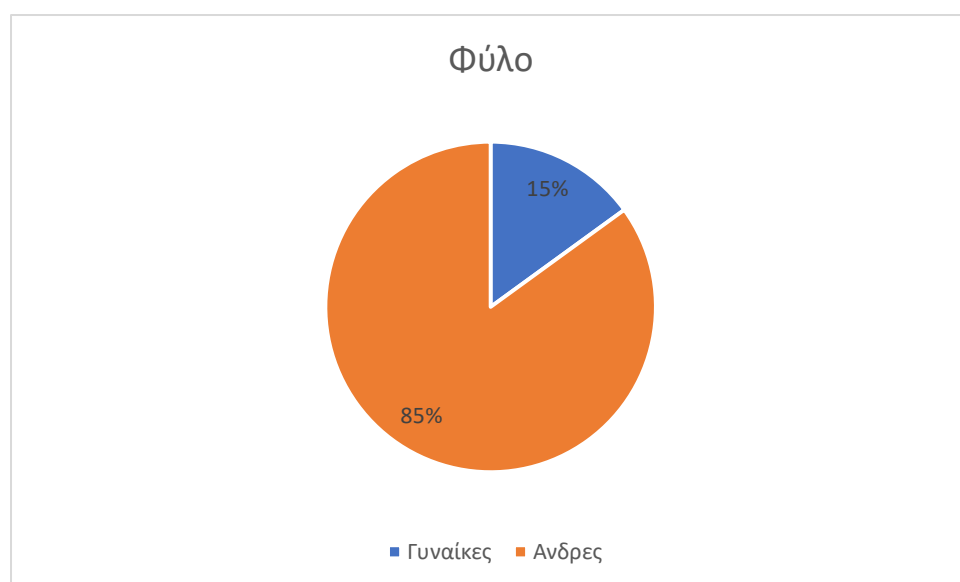
## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Παρουσίαση αποτελεσμάτων

#### 4.1 Αποτελέσματα για Δημογραφικά – επαγγελματικά χαρακτηριστικά

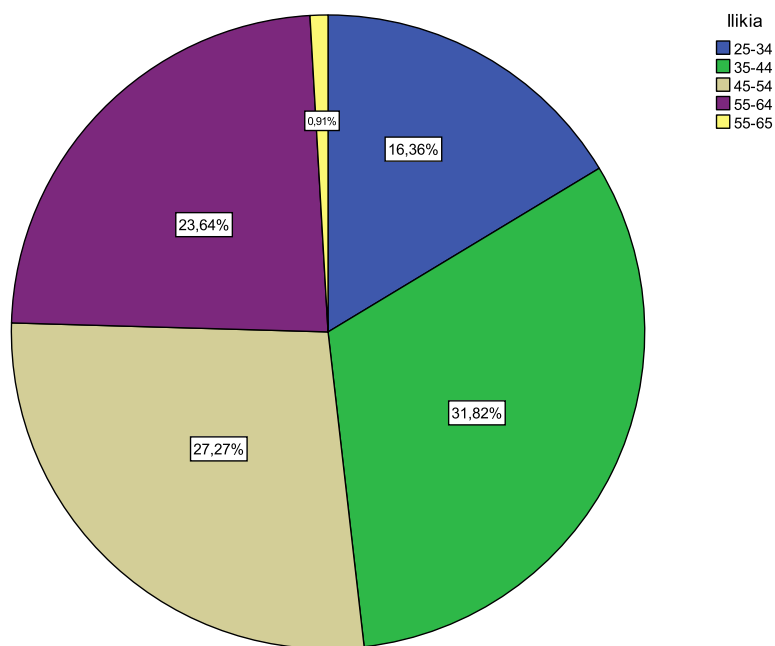
Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την ύπαρξη συνάφειας μεταξύ εκπαίδευσης και θέσης εργασίας. Παρακάτω παρουσιάζονται διαγραμματικά τα αποτελέσματα των 110 ερωτηματολογίων:

Το 15% των ερωτηθέντων είναι γυναίκες, σε αντίθεση με το 85% που είναι άνδρες.



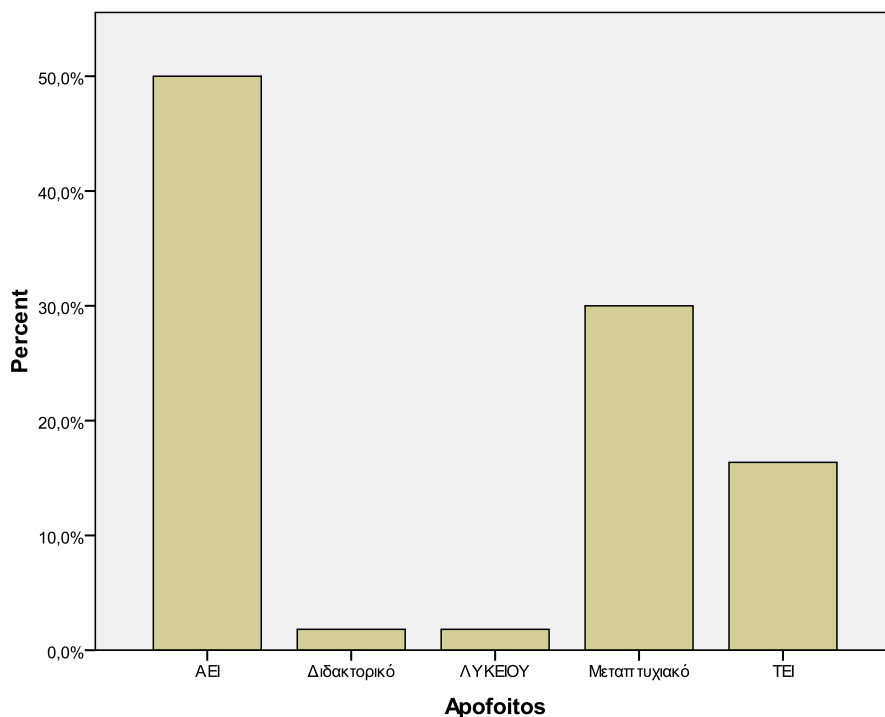
Διάγραμμα 1 Φύλλο

Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (50,91%) είναι μεταξύ 45 και 65 ετών, δειχνοντάς έτσι την ηλικιακή απεικόνιση των υπαλλήλων που ερωτήθηκαν. Παρόλα αυτά το 31,82% είναι της ηλικιακής ομάδας 35-45,



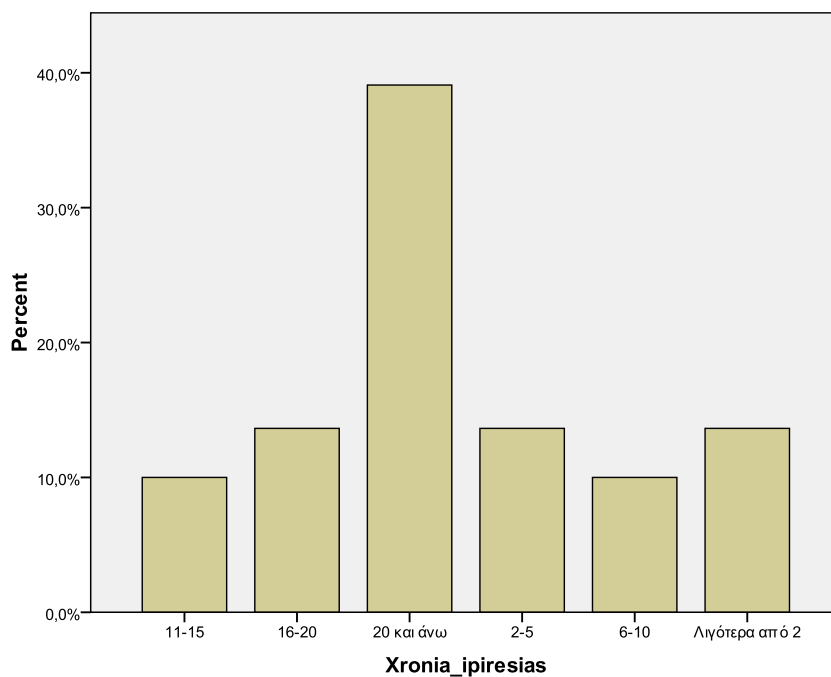
Διάγραμμα 2 Ηλικία

Σχεδόν οι μισοί των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ενός ΑΕΙ, ενώ τουλάχιστον το 30% έχει κάνει και ένα μεταπτυχιακό, αναδεικνύοντας έτσι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο.



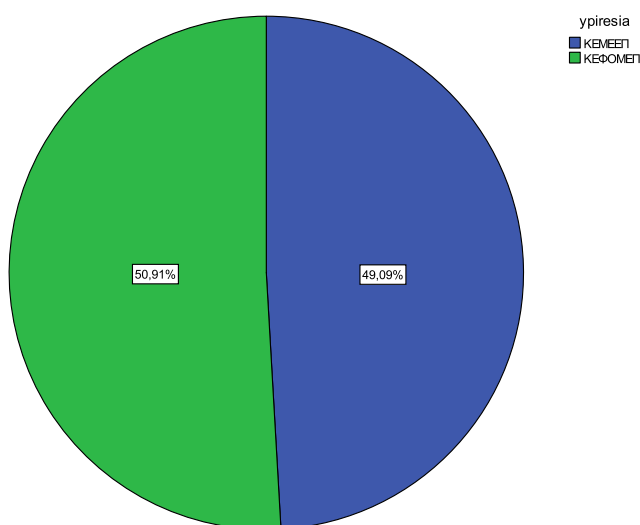
Διάγραμμα 3 Μόρφωτικό επίπεδο

Σχεδόν τα τρία πέμπτα των ερωτηθέντων υπηρετεί παραπάνω από 20 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα, ενώ ένα ποσοστό 13% τουλάχιστον 16 χρόνια.



Διάγραμμα 4 Χρόνια Υπηρεσίας

Το 64,55% των ερωτηθέντων είχε προηγούμενη επαγγελματική πείρα



Διάγραμμα 5 Υπηρεσία που εργάζονται

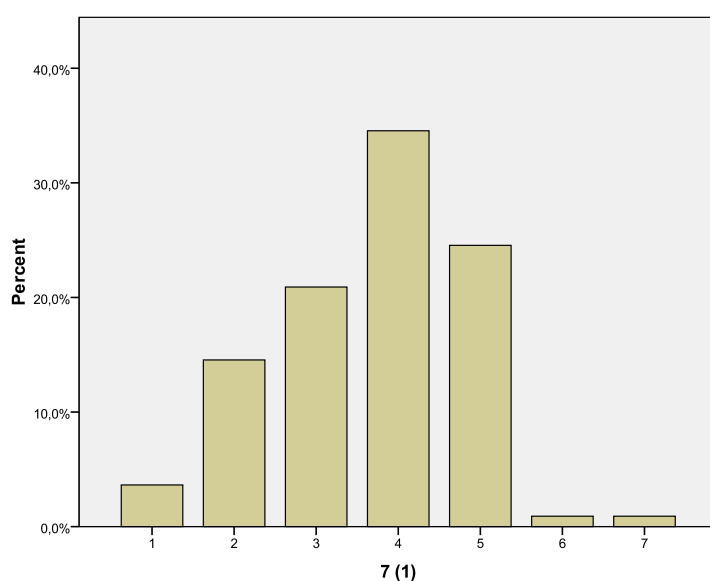
## 4.2 Αποτελέσματα Εργασιακής ικανοποίησης

Οι ερωτήσεις 7 και 8 του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν 13 υποερωτήματα που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση και τα επιμέρους στοιχεία της. Σε ορισμένα από αυτά τα υποερωτήματα υψηλή βαθμολογία ισοδυναμεί με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση ενώ αντίθετα σε κάποια άλλα υψηλή βαθμολογία ισοδυναμεί με χαμηλή

εργασιακή ικανοποίηση. Με τον τρόπο αυτό, η ελάχιστη αθροιστική βαθμολογική συγκομιδή για ένα άτομο που απαντά τα 13 υποερωτήματα εργασιακής ικανοποίησης είναι ίση με 13 και η μέγιστη ίση με 91. Πρόσθετα, η ελάχιστη μέση βαθμολογική συγκομιδή για ένα άτομο που απαντά τα 13 υποερωτήματα ικανοποίησης είναι ίση με 1 και η μέγιστη ίση με 7.

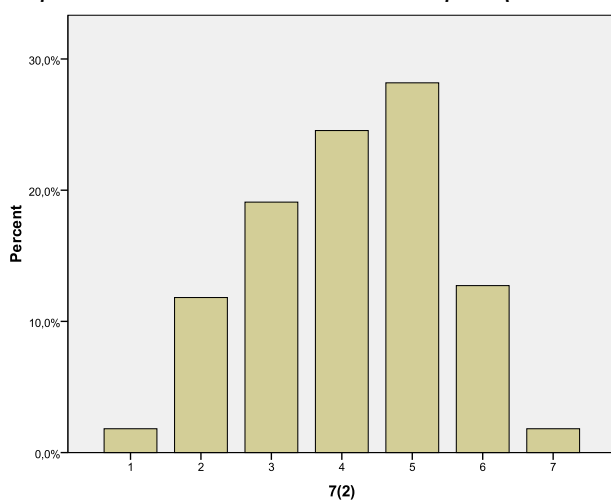
#### 4.2.1 Αποτελέσματα της Εργασιακής ικανοποίησης γενικά.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν είναι μετρίως ευχαριστημένοι με την δουλειά που κάνουν (35%) με τα ποσοστά να συγκλίνουν προς την αρνητική πλευρά.



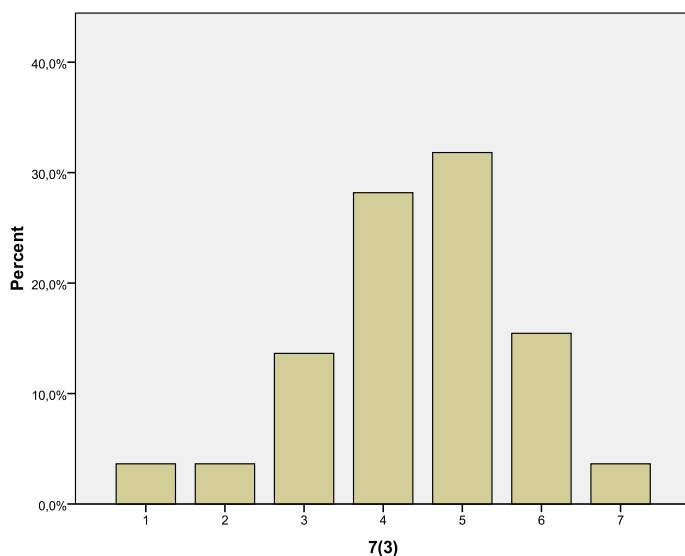
Διάγραμμα 6 –Ερώτημα 7(1) .Αν είναι ευχαριστημένοι με την δουλειά που κάνουν

Μεγάλο ποσοστό όμως των ερωτηθέντων τόνισε ότι είναι αρκετά (29%) έως μετρίως (26%) ικανοποιημένοι με την δουλειά που κάνουν. Τα αρνητικά ποσοστά δεν ξεπερνούν σε σύνολο το 30% των ερωτηθέντων.



Διάγραμμα 7 -Ερώτημα 7(2) Αν είναι ικανοποιημένοι με την εργασία που κάνουν.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (31%) είναι αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ μεγάλο ποσοστό (29%) είναι μετρίως ικανοποιημένοι με το είδος της εργασίας που κάνουν.



Διάγραμμα 8- Ερώτημα 7(3) Αν είναι γενικά ικανοποιημένοι με το είδος της εργασίας που κάνουν.

Τα αποτελέσματα των απαντήσεων των 110 εργαζομένων για το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τους συνοψίζονται ως ακολούθως:

#### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
7 (1)	32,715	109	,000	3,682	3,46	3,90
7(2)	32,246	109	,000	4,109	3,86	4,36
7(3)	35,400	109	,000	4,418	4,17	4,67

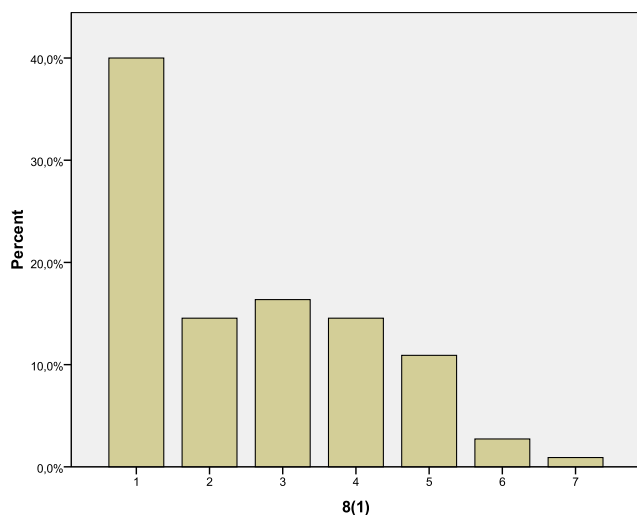
Τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης, έδειξαν ότι συνολικά οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με Μέσο Όρο 4,069.. Στην επταβάθμια κλίμακα όπου το 1 αντικατοπτρίζει το **διαφωνώ απόλυτα** και το 7 το **συμφωνώ απόλυτα** φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι με Μ.Ο 4,069 φαίνονται μετρίως ευχαριστημένοι με τις δηλώσεις της εργασιακής ικανοποίησης ξεπερνώντας ελάχιστα τον μέσο όρο.

Συγκεκριμένα ο χαμηλότερος μέσος όρος παρουσιάζεται στην 7(1) « **Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με την δουλειά που κάνουν** » Μ.Ο. 3,682 . Στις επόμενες ερωτήσεις το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων παρουσιάζεται ακόμη πιο ικανοποιητικό. Συγκεκριμένα στην 7(3) « **Είμαι γενικά ικανοποιημένος από το είδος της εργασίας που κάνω**» έχουμε την υψηλότερη μέση βαθμολογία με Μ.Ο 4,418 ενώ ακολουθεί η 7(2) «**Είμαι πολύ ικανοποιημένος με την εργασία που κάνω** » με Μ.Ο 4,109.



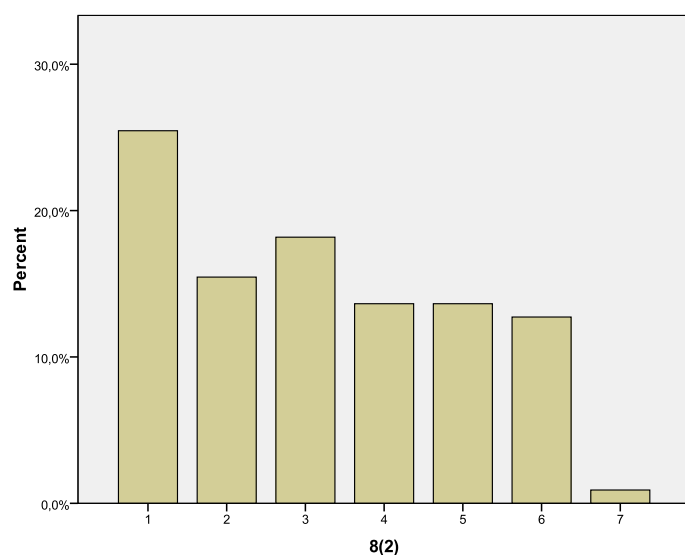
#### 4.2.2 Αποτελέσματα για τα επιμέρους στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης

Όσον αφορά στα **στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης** διαπιστώνεται ότι το 40% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με την αμοιβή που λαμβάνουν, ενώ συνολικά πάνω από το 75% είναι δυσαρεστημένοι με τις αποδοχές του λαμβάνουν.



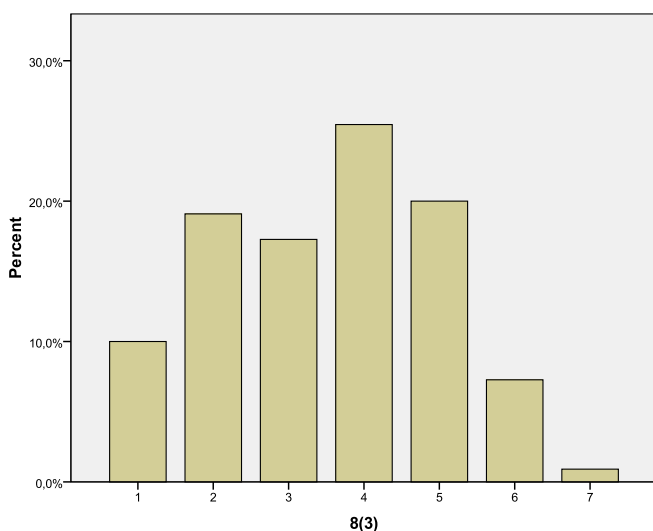
Διάγραμμα 9- Ερώτημα 8(1) Ικανοποίηση με τις αποδοχές που λαμβάνουν

Υπάρχει μια γενική δυσαρέσκεια με την εργασιακή ασφάλεια, η οποία παρέχεται. Το 25% είναι πολύ δυσαρεστημένοι ενώ τα θετικά ποσοστά δεν ξεπερνούν το 20%.



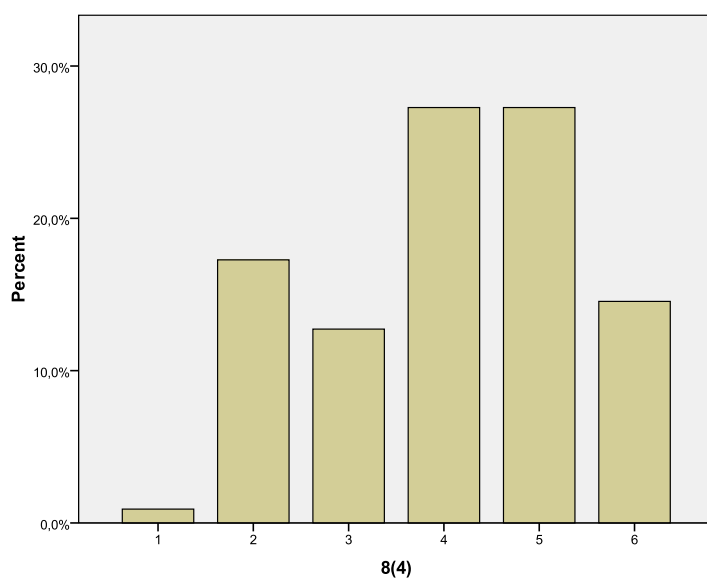
Διάγραμμα 10- Ερώτημα 8(2) Εργασιακή ασφάλεια που παρέχεται

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (25%) είναι μετρίως ικανοποιημένοι με τις δυνατότητες εξέλιξης που τους παρέχει η επιχείρηση. Γενικά, επικρατεί μια δυσαρέσκεια που αγγίζει τους μισούς ερωτηθέντες (49%)



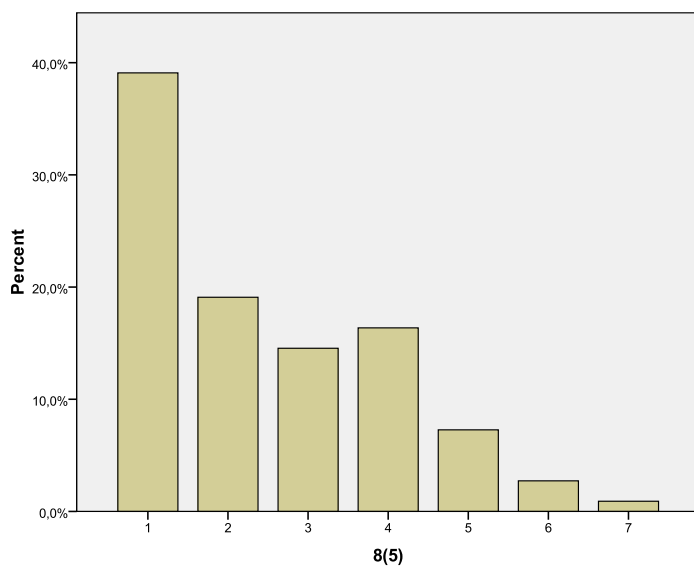
Διάγραμμα 11- Ερώτημα 8(3) Με τις δυνατότητες εξέλιξης που μου παρέχει η υπηρεσία μου.

Θετικά ποσοστά για το αίσθημα της ικανοποίησης που πηγάζει από την εργασία καθώς το 65% και άνω του δείγματος είναι θετικά προσκείμενοι.



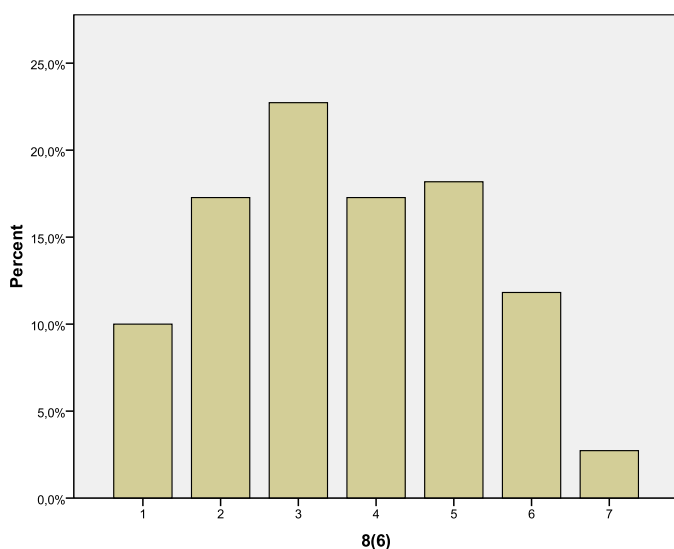
Διάγραμμα 12- Ερώτημα 8(4) Το αίσθημα της ικανοποίησης που πηγάζει από την εργασία μου

Το 40% δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι με την αμοιβή που λαμβάνουν, ενώ συνολικά πάνω από το 75% αισθάνονται αδικημένοι με τις αποδοχές του λαμβάνουν.



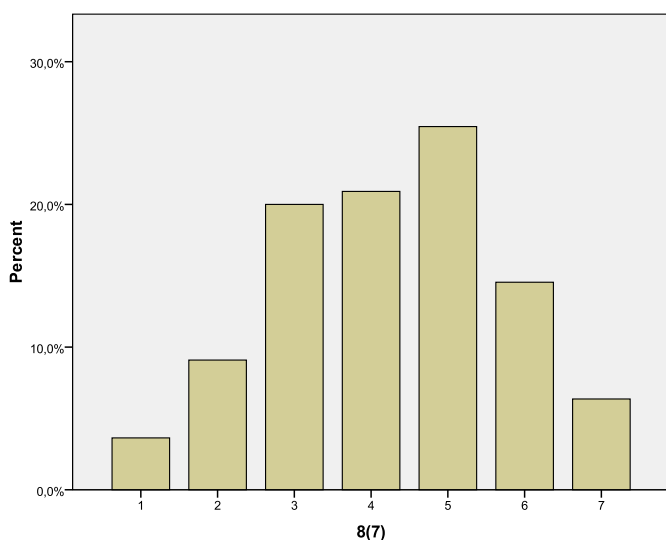
Διάγραμμα 13 - Ερώτημα 8(5) Αμείβομαι δίκαια για την εργασία που παρέχω

Το 23% των ερωτηθέντων θεωρούν λίγο άδικη την μεταχείριση που λαμβάνουν από την Διοίκηση, το 16% λίγο δίκαιη, ενώ γενικά επικρατεί μια μετριοπαθής στάση ως προς το ερώτημα αυτό.



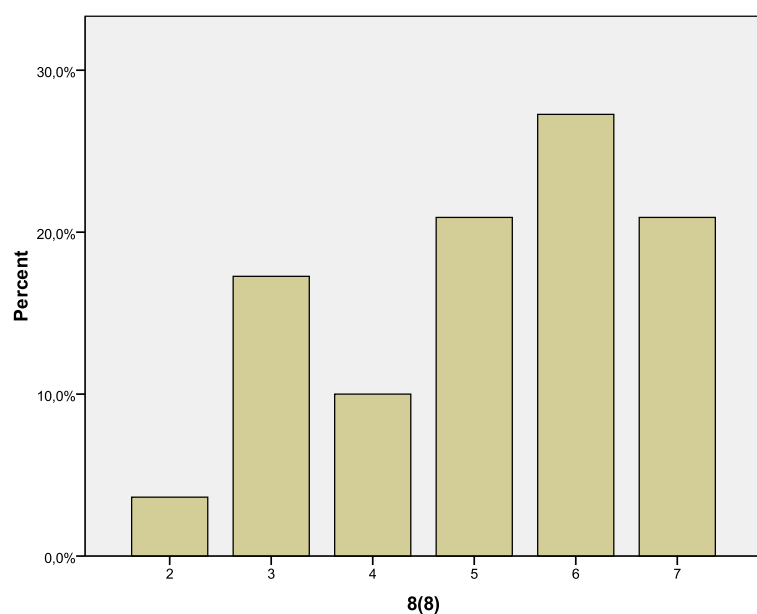
Διάγραμμα 14 - Ερώτημα 8(6) Η δίκαιη μεταχείριση που λαμβάνω από την Διοίκηση

Το 27% των θεωρούν ότι έχουν μια ελευθερία κινήσεων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, ενώ η τάση των ερωτηθέντων κινείται θετικά.



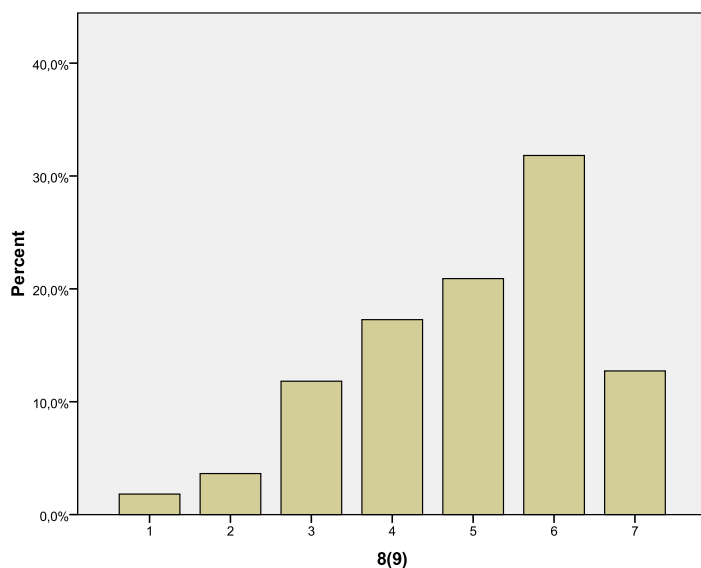
Διάγραμμα 15- Ερώτημα 8(7) Η ελευθερία κινήσεων που μου παρέχεται στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.

Μεγάλο ποσοστό (28%) θεωρούν ότι υποστηρίζονται πολύ από τον άμεσα Προϊστάμενο τους, ενώ η πλειοψηφία είναι θετικά διακείμενη.



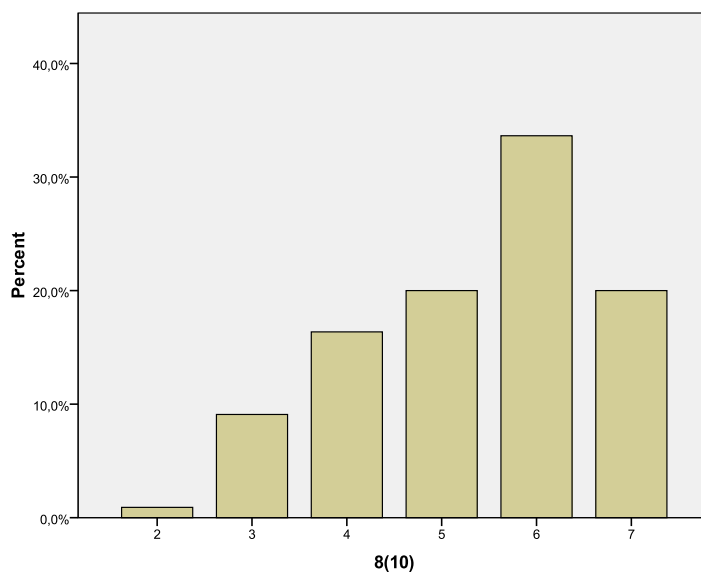
Διάγραμμα 16- Ερώτημα 8(8) Ο βαθμός υποστήριξης που μου παρέχεται από τον άμεσα Προϊστάμενο μου.

Οι περισσότεροι νιώθουν ικανοποιημένοι με τον βαθμό ασφαλείας για την μονιμότητα της εργασίας τους καθώς τα θετικά ποσοστά ξεπερνούν το 60%.



Διάγραμμα 17- Ερώτημα 8(9) Ο βαθμός ασφαλείας για την μονιμότητα της εργασίας μου.

Μεγάλο ποσοστό (33%) θεωρούν ότι ικανοποιούνται πολύ από την ποιότητα της εργασίας που τους παρέχεται από τον προϊστάμενο στο χώρο εργασίας τους, ενώ γενικά υπάρχει θετικό αίσθημα.



Διάγραμμα 18- Ερώτημα 8(10) Η ποιότητα της εργασίας που μου παρέχεται από τον προϊστάμενο

Παρακάτω αναλύονται τα επιμέρους στοιχεία της Εργασιακής ικανοποίησης κατά σύνολο και ατομικά.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
8(1)	110	2,54	1,589	,152
8(2)	110	3,16	1,774	,169

8(3)	110	3,52	1,482	,141
8(4)	110	4,06	1,329	,127
8(5)	110	2,45	1,524	,145
8(6)	110	3,63	1,613	,154
8(7)	110	4,25	1,503	,143
8(8)	110	5,14	1,493	,142
8(9)	110	4,98	1,453	,138
8(10)	110	5,36	1,276	,122

Πίνακας 1 Τα-Τεστ για το 8 υποερώτημα

Τα αποτελέσματα για τα στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης έδειξαν ότι συνολικά οι εργαζόμενοι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι καθώς ο Μέσος Όρος κυμαίνεται στο 3,91. Στην επταβάθμια κλίμακα όπου το 1 αντικατοπτρίζει το **Απόλυτα δυσαρεστημένος** και το 7 το **Απόλυτα ευχαριστημένος** φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι με Μ.Ο 3,91 φαίνονται μετρίως ευχαριστημένοι με τις δηλώσεις σχετικά με τα στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης καθώς οι απαντήσεις κυμαίνονται χαμηλότερα από τον μέσο όρο.

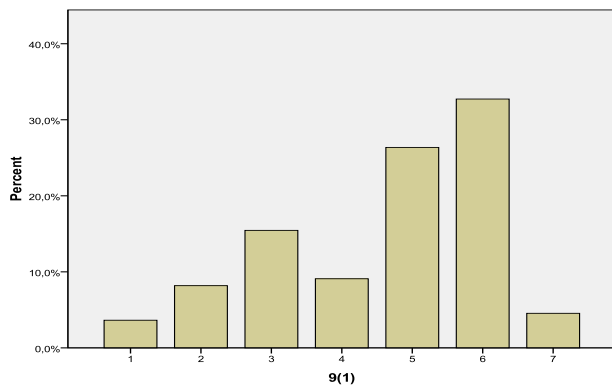
Αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση στους υπαλλήλους, ο χαμηλότερος μέσος όρος παρουσιάζεται στην 8(5) « **η αμοιβή μου είναι δίκαιη για την εργασία που παρέχω** » Μ.Ο. 2.45 και ακολουθεί η 8(1) « **Οι αποδοχές που λαμβάνω** » Μ.Ο. 2.54. Αντίθετα από τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, ο υψηλότερος βαθμός παρουσιάζεται στην 8(10) « **Η ποιότητα της εργασίας τους που τους παρέχεται από τον προϊστάμενό μου** » Μ.Ο. 5.36 και ακολουθεί η 8(8) « **Ο βαθμός υποστήριξης που τους παρέχεται από τον Άμεσο Προισταμενό μου** » Μ.Ο. 5.14.

#### 4.3 Αποτελέσματα Εργασιακού άγχους.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει, όπως έχει αναφερθεί νωρίτερα, 12 υποερωτήματα που αφορούν το εργασιακό άγχος. Σε ορισμένα από αυτά τα υποερωτήματα υψηλή βαθμολογία ισοδυναμεί με υψηλό εργασιακό άγχος ενώ αντίθετα σε κάποια άλλα υψηλή βαθμολογία ισοδυναμεί με χαμηλό εργασιακό άγχος. Με τον τρόπο αυτό, η ελάχιστη αθροιστική βαθμολογική συγκομιδή για ένα άτομο που απαντά τα 12 υποερωτήματα εργασιακού άγχους είναι ίση με 12 και η μέγιστη ίση με

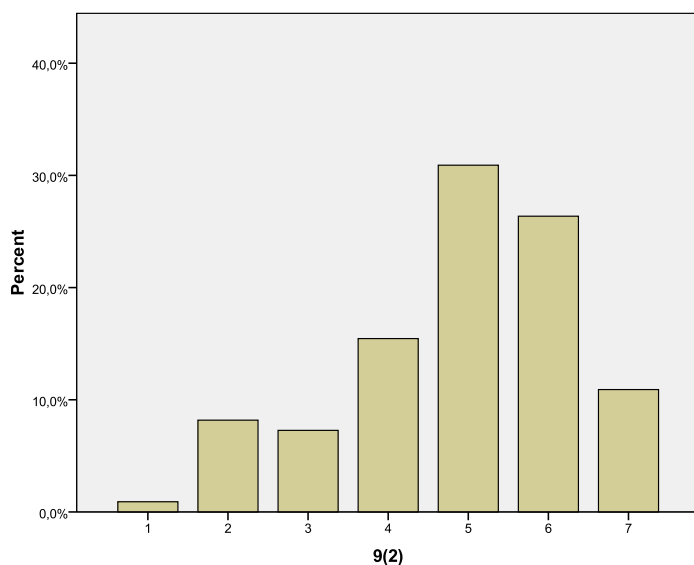
84. Πρόσθετα, η ελάχιστη μέση βαθμολογική συγκομιδή για ένα άτομο που απαντά τα 12 υποερωτήματα εργασιακού άγχους είναι ίση με 1 και η μέγιστη ίση με 7.

Οι περισσότεροι (65%) γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό ποιες διαδικασίες πρέπει να ακολουθήσουν για την ολοκλήρωση των εργασιών τους



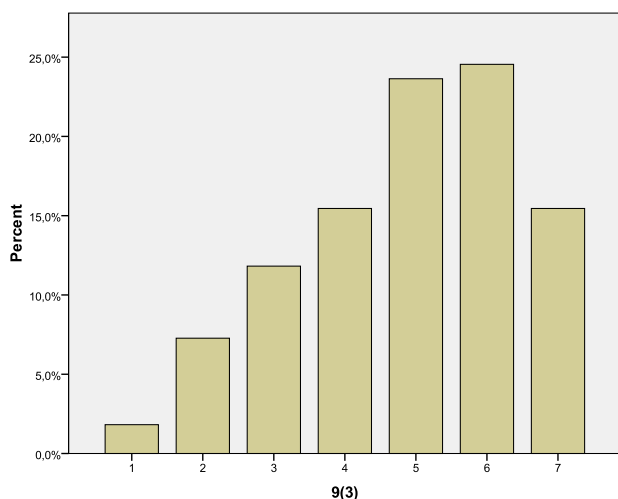
Διάγραμμα 19- Ερώτημα 9(1) Γνωρίζω ποιες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσω για την ολοκλήρωση των εργασιών μου

Επίσης μεγάλο ποσοστό (65%) γνωρίζουν τι αναμένουν από αυτούς η εργασία τους, πράγμα θετικό για την εξάλειψη του εργασιακού άγχους, καθώς η γνώση των προσδοκιών καθιστά την πίεση διαχειρίσιμη.



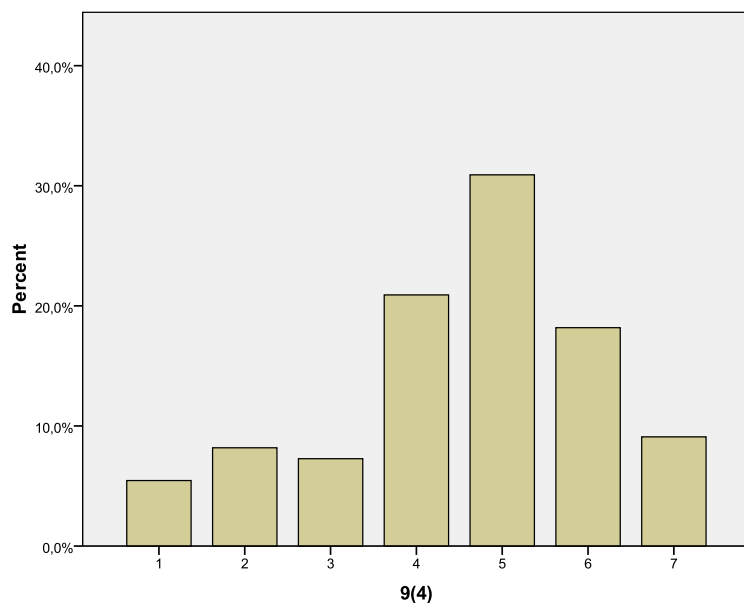
Διάγραμμα 20- Ερώτημα 9(2) . Γνωρίζω τι αναμένουν από μένα από την εργασία μου.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (άνω του 50%) θεωρούν ότι πολλές φορές αναγκάζονται να εργάζονται κάτω από ασαφείς οδηγίες.



Διάγραμμα 21- Ερώτημα 9(3) Πολλές φορές αναγκάζομαι να εργάζομαι κάτω από ασαφείς οδηγίες.

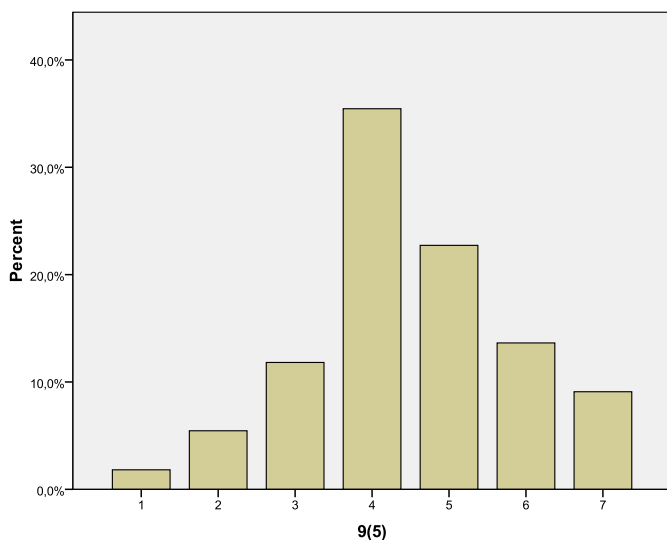
Οι περισσότεροι θεωρούν ότι συχνά γίνονται αποδέκτες διαφορετικών απόψεων από πλευράς της Διοίκησης σχετικά με τον τρόπο εκτέλεση των εργασιών τους (30%). Παρολα αυτά ένα 20% είναι ουδέτεροι ως προς αυτό.



Διάγραμμα 22 - Ερώτημα 9(4) Γίνομαι συχνά αποδέκτης διαφορετικών απόψεων από πλευράς της Διοίκησης σχετικά με τον τρόπο εκτέλεση των εργασιών μου.

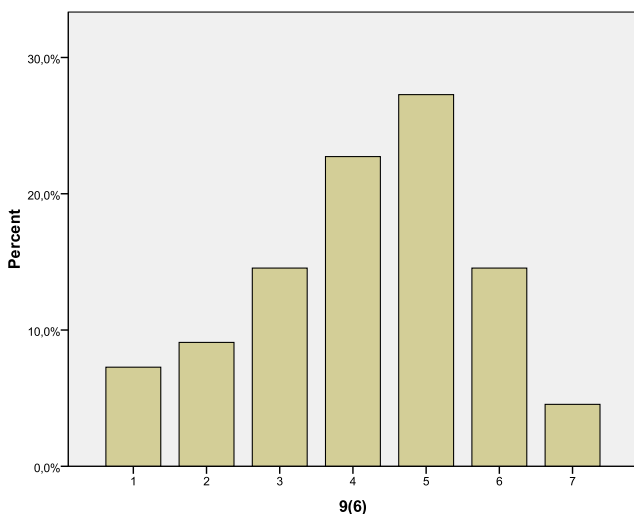
Οι περισσότεροι πάντως (35%) κρατούν ουδέτερη στάση και δεν γίνονται αποδέκτες διαφορετικών απόψεων από τους συναδέλφους τους σχετικά με τον τρόπο εκτέλεση των εργασιών τους.





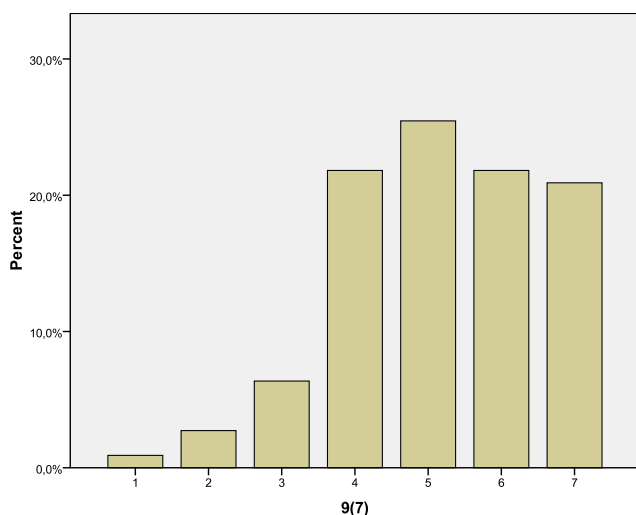
Διάγραμμα 23- Ερώτημα 9(5) Γίνομαι συχνά αποδέκτης διαφορετικών απόψεων από τους συναδέλφους μου σχετικά με τον τρόπο εκτέλεση των εργασιών μου.

Οι περισσότεροι (28%) συμφωνούν αρκετά με το γεγονός ότι ο άμεσα προϊστάμενος τους φορτώνει συνεχώς με νέες υποθέσεις. Αρκετοί όμως (22%) είναι ουδέτεροι ως προς αυτό.



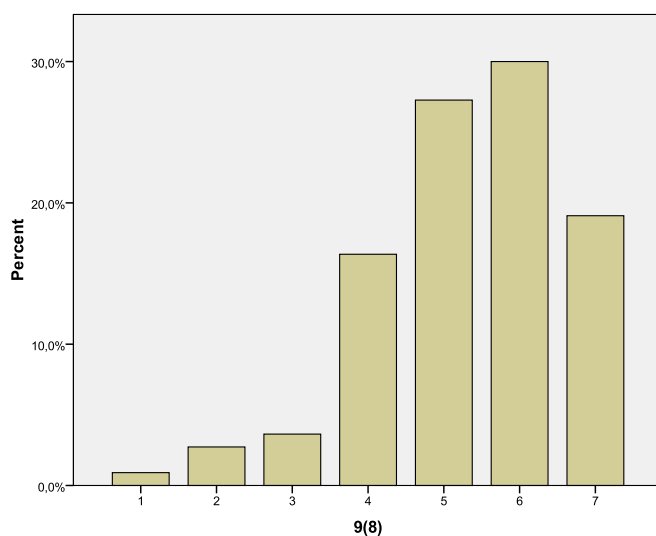
Διάγραμμα 24- Ερώτημα 9(6) Ο Άμεσα Προϊστάμενος μου με φορτώνει συνεχώς με νέες υποθέσεις.

Σχεδόν η ολότητα των ερωτηθέντων θεωρούν ότι πρέπει να εργάζονται πέραν του ωραρίου τους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, προκαλώντας τους έτσι ένα άγχος παραπάνω στον εργασιακό χώρο.



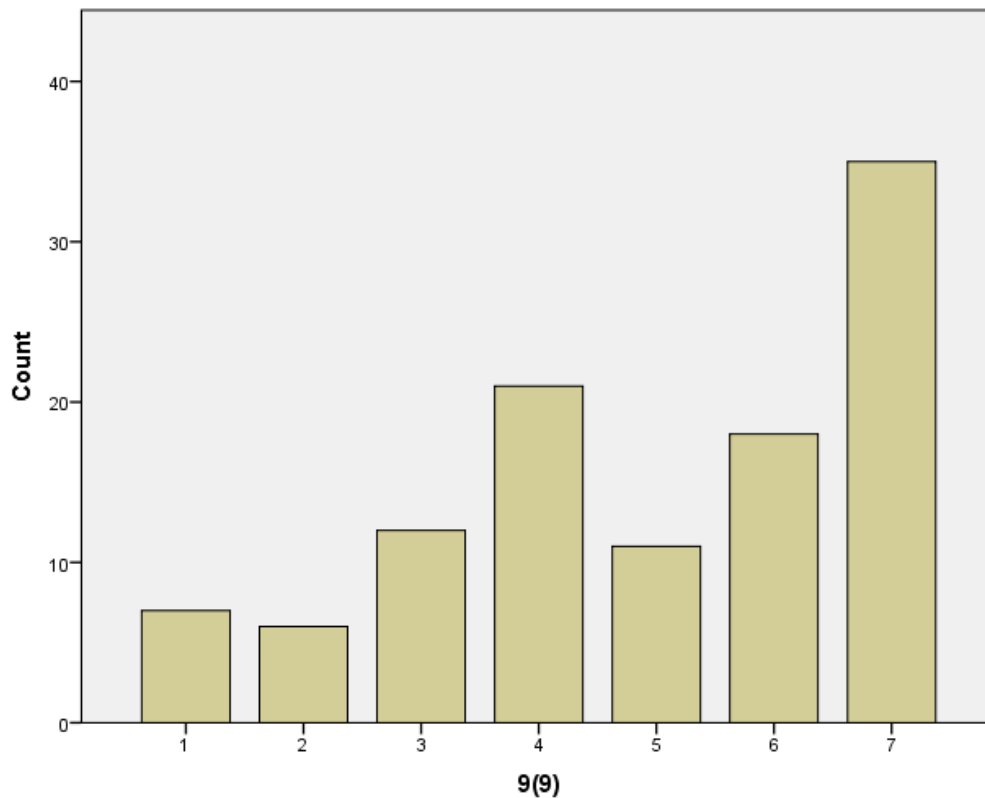
Διάγραμμα 25 - Ερώτημα 9(7) Πρέπει να εργάζομαι πέραν του ωραρίου μου για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου.

Η ολότητα των ερωτηθέντων θεωρούν ότι πρέπει να εργάζονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, γεγονός που δικαιολογεί τον μεγάλο όγκο δουλειάς.



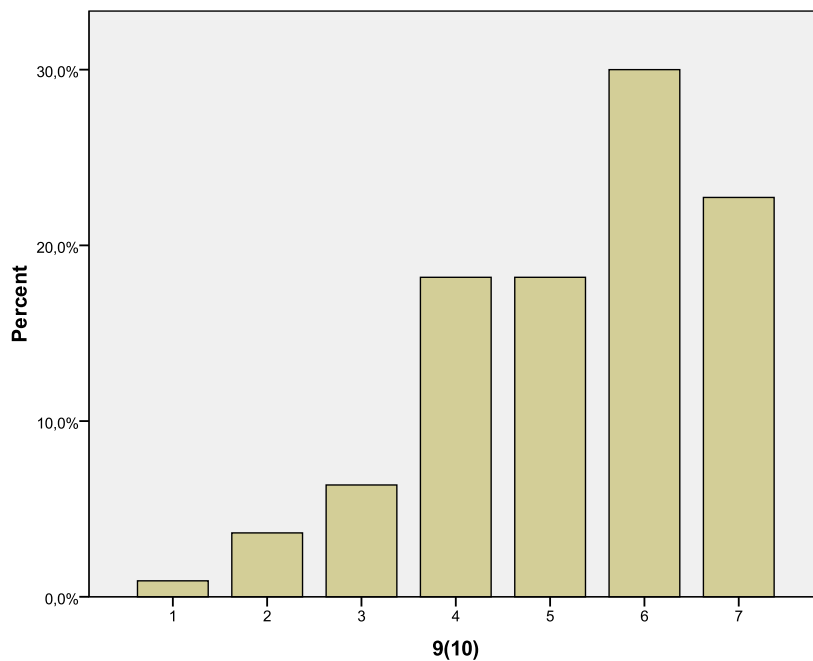
Διάγραμμα 26- Ερώτημα 9(8) Πρέπει να εργάζομαι με πολύ γρήγορους ρυθμούς για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου.

Το 35% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η εργασία τους χαρακτηρίζεται από υψηλό φόρτο εργασίας.



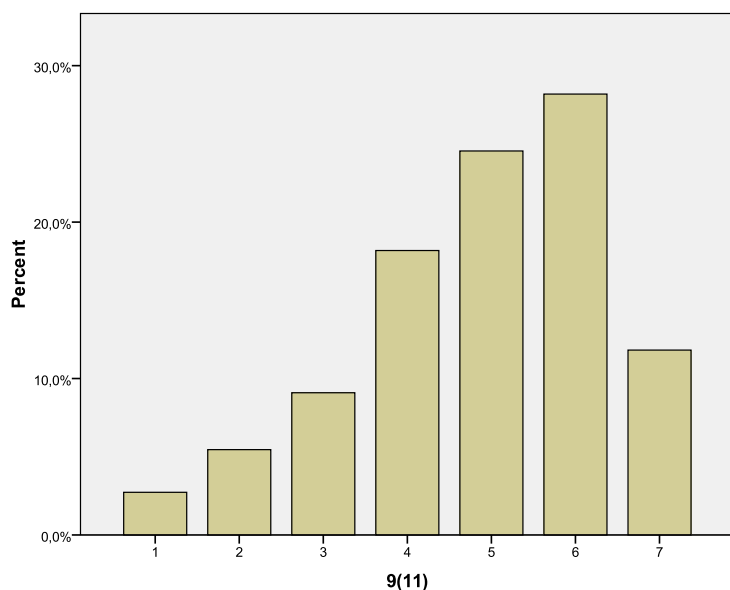
Διάγραμμα 27- Ερώτημα 9(9) Η εργασία μου δεν χαρακτηρίζεται από υψηλό φόρτο εργασίας.

Σημαντικές ελλείψεις υφίστανται στην υλικοτεχνική υποδομή σύμφωνα με την ολότητα του δείγματος.



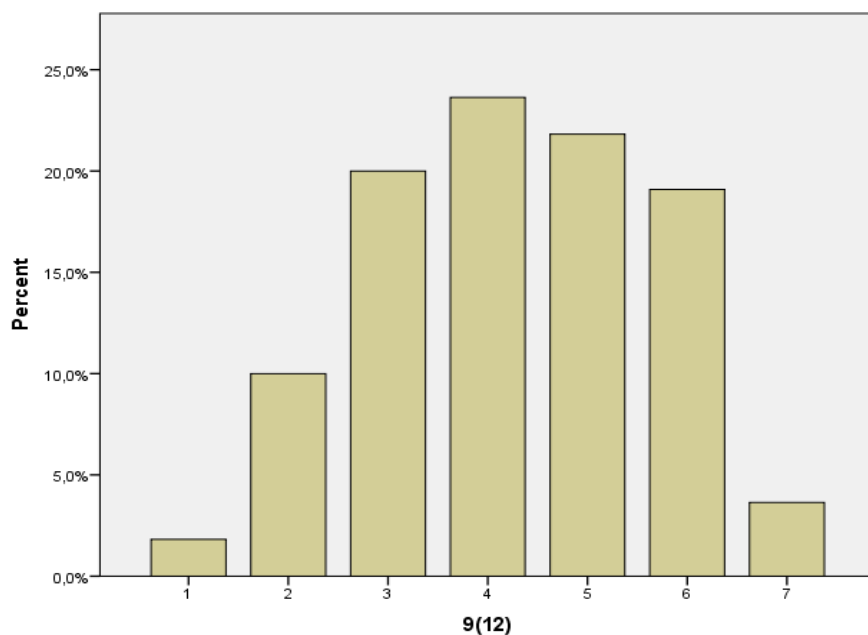
Διάγραμμα 28- Ερώτημα 9(10) Υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις όσον αφορά την υλικοτεχνική υποδομή.

Έπισης, σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες ομολογούν ότι αντιμετωπίζουν σημαντικά οργανωτικά προβλήματα στην εργασία τους.



Διάγραμμα 29- Ερώτημα 9(11) Αντιμετωπίζω σημαντικά οργανωτικά προβλήματα στην εργασία μου.

Τέλος, υπάρχει έντονη διγνωμία, με θετική κατεύθυνση όμως, στο αν δεν υπάρχουν αρκετά υποστηρικτικά εργαλεία για την εκτέλεση των εργασιών τους



Διάγραμμα 30- Ερώτημα 9(12) Δεν έχω αρκετά υποστηρικτικά εργαλεία για την εκτέλεση των εργασιών μου.

Τα αποτελέσματα των απαντήσεων των 110 εργαζομένων για το επίπεδο εργασιακού άγχους τους συνοψίζονται ως ακολούθως

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
9(1)	110	4,63	1,555	,148
9(2)	110	4,90	1,427	,136
9(3)	110	4,87	1,563	,149

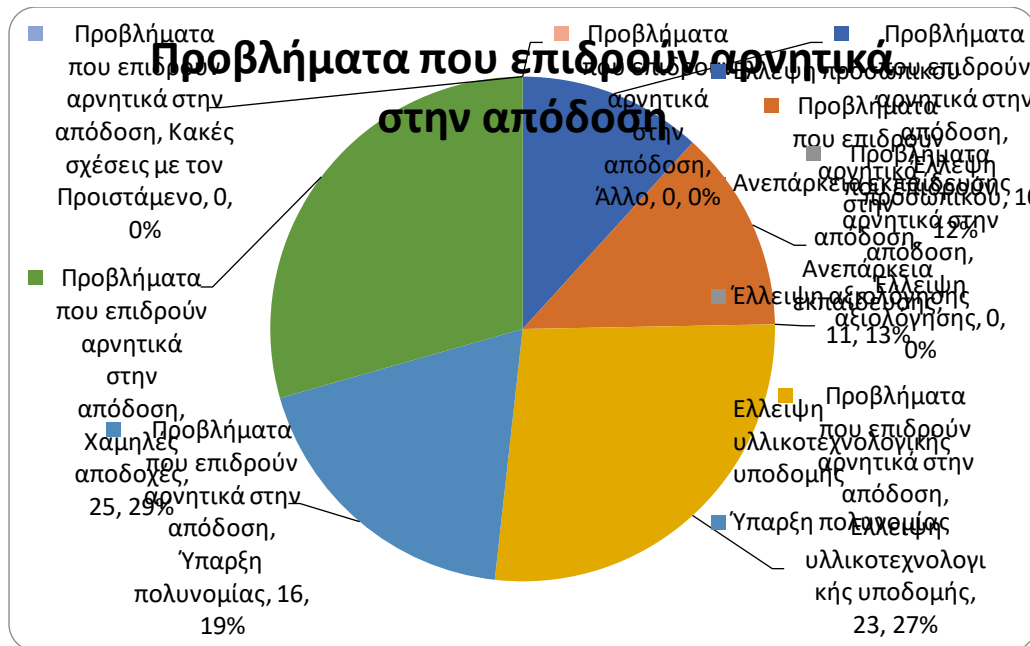
9(4)	110	4,55	1,572	,150
9(5)	110	4,49	1,366	,130
9(6)	110	4,15	1,557	,148
9(7)	110	5,17	1,380	,132
9(8)	110	5,33	1,293	,123
9(9)	110	4,97	1,899	,181
9(10)	110	5,30	1,431	,136
9(11)	110	4,88	1,495	,142
9(12)	110	4,25	1,424	,136

Στα αποτελέσματα της βαθμολογίας μέτρησης του εργασιακού άγχους η υψηλή βαθμολογία δείχνει υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους ενώ αντίθετα η χαμηλή βαθμολογία δείχνει χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους. Τα αποτελέσματα για το εργασιακό άγχος έδειξαν ότι συνολικά οι εργαζόμενοι αγχώνονται μερικώς καθώς ο Μέσος Όρος κυμαίνεται στο 4,88.

Αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο το εργασιακό άγχος στους υπαλλήλους, ο σημαντικότερος παράγοντας που προκαλεί άγχος παρουσιάζεται στην 9(8) «Πρέπει να εργάζομαι με πολύ γρήγορους ρυθμούς για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου» με τον υψηλότερο μέσο όρος Μ.Ο. (5,33), και ακολουθεί η 9(10) «Υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις όσον αφορά την υλικοτεχνική υποδομή» με Μ.Ο. 5,30. Αντίθετα από τους παράγοντες που επηρεάζουν σε λιγότερο βαθμό το εργασιακό άγχος, ο χαμηλότερος βαθμός παρουσιάζεται στην 9(6) «Ο Άμεσος Προϊστάμενός μου με φορτώνει συνεχώς με νέες υποθέσεις» με Μ.Ο. 4,15 και ακολουθεί η 9(12) «Δεν έχω αρκετά υποστηρικτικά εργαλεία για την εκτέλεση των εργασιών μου» με Μ.Ο. 4,15

#### 4.4 Αποτελέσματα για τα σημαντικότερα προβλήματα.

Εν κατακλείδει τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και επηρεάζουν την αποδοσή τους είναι οι χαμηλές αποδοχές (29%), ή ελλειψη υλικοτεχνικής υποδομής (27%) και η υπαρξη πολυνομίας (19%).



Διάγραμμα 31 τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε που επιδρούν αρνητικά στην απόδοση

## 4.5 Διερευνητική Στατιστική Ανάλυση

Έχοντας ήδη μελετήσει τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε 110 εργαζομένους με τη βοήθεια μεθόδων Περιγραφικής Στατιστικής Ανάλυσης, θα προχωρήσουμε στην παρούσα ενότητα στη διερεύνηση ορισμένων παραγόντων που επιδρούν στις διάφορες υπό μελέτη μεταβλητές.

### 4.5.1 Εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα ηλικία (age).

Εφαρμόζουμε Απλή Γραμμική Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση (μέση τιμή όλων των απαντήσεων στα υποερωτήματα που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, 7 και 8 υποερωτήματα) και ανεξάρτητη μεταβλητή τον παράγοντα age που σχετίζεται με την ηλικία του εργαζομένου και τον παράγοντα αμοιβές. Τα αποτελέσματα με την χρήση της αντίστοιχης μεταβλητής στο SPSS είναι τα εξής:

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	45,391	13	3,492	4,720	,000 <sup>b</sup>
Residual	71,009	96	,740		
Total	116,400	109			

a. Dependent Variable: Ilikia

b. Predictors: (Constant), 8(10), 8(1), 8(6), 8(9), 7(3), 8(3), 8(2), 8(4), 8(7), 7 (1), 8(5), 7(2), 8(8)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,361	,422		3,227	,002
7 (1)	,332	,111	,380	3,000	,003
7(2)	-,233	,099	-,301	-2,356	,020
7(3)	,159	,091	,201	1,751	,083
8(1)	,192	,083	,295	2,304	,023
8(2)	-,129	,064	-,222	-2,031	,045
8(3)	-,013	,073	-,018	-,175	,861
8(4)	-,010	,083	-,013	-,121	,904

8(5)	,063	,087	,093	,722	,472
8(6)	-,211	,075	-,330	-2,813	,006
8(7)	,179	,080	,260	2,229	,028
8(8)	,078	,096	,113	,811	,420
8(9)	,146	,069	,205	2,104	,038
8(10)	-,185	,104	-,229	-1,787	,077

a. Dependent Variable: Ilikia

Παρατηρούμε ότι οι υποθέσεις που ελέγχονται διατυπώνονται ως εξής:

H:0 Η εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών δεν είναι στατιστικά σημαντική έναντι

H:1 Η εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, σε επίπεδο σημαντικότητας 10% απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση H<sub>0</sub>, καθώς το αντίστοιχο συνολικό p - value του ελέγχου είναι ίσο με  $0,002 < 0,10$ . Άρα το υποερώτημα είναι στατιστικά σημαντικό. Δηλαδή το αποτέλεσμα δεν έχει προέλθει από τυχαίους παράγοντες. Επομένως η εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα ηλικία, υφίσταται. Η ένταση, σύμφωνα με τον πίνακα ANOVA χαρακτηρίζεται σχετικά υψηλή (4,72) Αρά υπάρχει έντονη σύνδεση στη σχέση ηλικία – ικανοποίηση. Και παρατηρώντας τις τιμές βλέπουμε ότι όσο πιο μεγάλος τόσο πιο εργασιακά ικανοποιημένος είναι.

#### 4.5.2 Εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα αμοιβές

Εφαρμόζουμε Ανάλυση Απλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη μεταβλητή την ικανοποίηση από τις αμοιβές που λαμβάνουν προκειμένου να συμπεράνουμε πόσο η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή και ποια είναι η ένταση της εξάρτησης που υπάρχει. Δηλαδή να εξετάσουμε την ικανοποίηση από τις αμοιβές που λαμβάνουν σε συσχέτιση με το μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης (ερωτήματα 7 και 8).

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	168,415	12	14,035	12,730	,000 <sup>b</sup>
Residual	106,939	97	1,102		
Total	275,355	109			

a. Dependent Variable: 8(1)



b. Predictors: (Constant), 8(10), 8(5), 8(3), 8(9), 7(3), 8(7), 8(2), 8(4), 8(6), 7 (1), 7(2), 8(8)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,556	,512		1,085	,280
7 (1)	-,055	,135	-,041	-,408	,684
7(2)	,041	,121	,034	,339	,736
7(3)	,125	,110	,103	1,136	,259
8(2)	,225	,074	,252	3,040	,003
8(3)	,082	,089	,077	,930	,355
1 8(4)	,092	,101	,077	,912	,364
8(5)	,634	,084	,608	7,508	,000
8(6)	-,164	,090	-,166	-1,819	,072
8(7)	-,185	,096	-,175	-1,932	,056
8(8)	,125	,117	,117	1,068	,288
8(9)	-,130	,083	-,119	-1,560	,122
8(10)	-,015	,127	-,012	-,115	,909

a. Dependent Variable: 8(1)

Παρατηρούμε ότι οι υποθέσεις που ελέγχονται διατυπώνονται έχουν ως εξής:

H:0 Η εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών δεν είναι στατιστικά σημαντική έναντι

H:1 Η εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, σε επίπεδο σημαντικότητας 10% απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση H<sub>0</sub>, καθώς το αντίστοιχο συνολικό p - value του ελέγχου είναι ίσο με 0,280 > 0,10. Άρα το υποερώτημα δεν είναι στατιστικά σημαντικό. Δηλαδή το αποτέλεσμα έχει προέλθει από τυχαίους παράγοντες. Επομένως η εξάρτηση του μέσου όρου της εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα ικανοποίηση από αμοιβές δεν υφίσταται. Βάσει αυτού δεν υφίσταται και αντίστοιχη σχέση.

#### 4.5.3 Εξάρτηση του εργασιακού άγχους από τον παράγοντα επαγγελματική εμπειρία

Εφαρμόζουμε Σύγκριση Μέσης Τιμής με εξαρτημένη μεταβλητή το εργασιακό άγχος (μέση τιμή όλων των απαντήσεων στα υποερωτήματα που αφορούν το

εργασιακό άγχος) και ανεξάρτητη μεταβλητή τον παράγοντα private που σχετίζεται με το αν ο εργαζόμενος έχει ή όχι συναφή επαγγελματική εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τους ακόλουθους πίνακες:

Group Statistics					
	epagg_empeiria	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
9(1)	NAI	72	4,65	1,576	,186
	OXI	38	4,58	1,536	,249
9(2)	NAI	72	5,01	1,429	,168
	OXI	38	4,68	1,416	,230
9(3)	NAI	72	4,79	1,669	,197
	OXI	38	5,03	1,345	,218
9(4)	NAI	72	4,35	1,680	,198
	OXI	38	4,92	1,282	,208
9(5)	NAI	72	4,38	1,486	,175
	OXI	38	4,71	1,088	,177
9(6)	NAI	72	4,13	1,519	,179
	OXI	38	4,21	1,647	,267
9(7)	NAI	72	5,13	1,463	,172
	OXI	38	5,26	1,223	,198
9(8)	NAI	72	5,25	1,351	,159
	OXI	38	5,47	1,179	,191
9(9)	NAI	72	5,00	1,839	,217
	OXI	38	4,92	2,032	,330
9(10)	NAI	72	5,36	1,485	,175
	OXI	38	5,18	1,333	,216
9(11)	NAI	72	4,85	1,507	,178
	OXI	38	4,95	1,488	,241
9(12)	NAI	72	4,24	1,477	,174
	OXI	38	4,29	1,334	,216

Παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος του Ναι είναι 4,76 και ο μέσος όρος του Όχι είναι 4,85. Για να επιβεβαιώσουμε την υπόθεση πρέπει να κάνουμε παλινδρόμηση ως προς τα δύο σκέλη.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	,350	,207		,316	,009
1	NAI	,040	,056	,129	,704	,383
	OXI	-,085	,087	-,253	-1,475	,143

Παρατηρούμε ότι οι υποθέσεις που ελέγχονται διατυπώνονται έχουν ως εξής:

H:0 Η εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών δεν είναι στατιστικά σημαντική έναντι

H:1 Η εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, σε επίπεδο σημαντικότητας 10% απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση H<sub>0</sub>, καθώς το αντίστοιχο συνολικό p - value του ελέγχου είναι ίσο με  $0,009 < 0,10$ . Άρα το υποερώτημα είναι στατιστικά σημαντικό. Επομένως εξάρτηση του εργασιακού άγχους από την ύπαρξη επαγγελματικής εμπειρίας υφίσταται. Από τις τιμές παρατηρούμε ότι οι μη έχοντες επαγγελματική πείρα τείνουν να αγχώνονται λίγο περισσότερο από τους έχοντες.

#### 4.5.4 Εξάρτηση του εργασιακού άγχους από τον παράγοντα φύλο.

Εφαρμόζουμε Σύγκριση Μέσης Τιμής με εξαρτημένη μεταβλητή το εργασιακό άγχος (μέση τιμή όλων των απαντήσεων στα υποερωτήματα που αφορούν το εργασιακό άγχος) και ανεξάρτητη μεταβλητή τον παράγοντα φύλο που σχετίζεται με το αν είναι άνδρας ή γυναίκα. Σύμφωνα με τους ακόλουθους πίνακες

Fylo		9(1)	9(2)	9(3)	9(4)	9(5)	9(6)	9(7)	9(8)	9(9)	9(10)	9(11)	9(12)	Total
Ανδρας	Mean	5,14	5,16	5,06	4,86	4,44	4,52	5,38	5,68	4,82	5,28	5,06	4,02	4,95
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Std. Deviation	1,355	1,390	1,609	1,525	1,500	1,460	1,308	1,096	2,145	1,565	1,557	1,545	
Γυναίκα	Mean	4,20	4,68	4,72	4,28	4,53	3,85	5,00	5,03	5,10	5,32	4,73	4,45	4,66
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Std. Deviation	1,592	1,432	1,519	1,574	1,255	1,582	1,426	1,377	1,674	1,321	1,436	1,294	
Total	Mean	4,63	4,90	4,87	4,55	4,49	4,15	5,17	5,33	4,97	5,30	4,88	4,25	4,79
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
	Std. Deviation	1,555	1,427	1,563	1,572	1,366	1,557	1,380	1,293	1,899	1,431	1,495	1,424	

Εξετάζοντας το μέσο όρο του εργασιακού άγχους με τον παράγοντα φύλο βλέπουμε ότι οι άνδρες έχουν μέσο όρο 4,95 και οι γυναίκες είναι στο 4,66. Για να επιβεβαιώσουμε την υπόθεση πρέπει να κάνουμε παλινδρόμηση ως προς τα δύο σκέλη.

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,159	,890		2,538	,007
1 ANΔΡΑΣ	-,190	,054	-,606	-2,428	,017
ΓΥΝΑΙΚΑ	,058	,055	,166	1,061	,291

a. Dependent Variable: Fylo

Παρατηρούμε ότι οι υποθέσεις που ελέγχονται διατυπώνονται έχουν ως εξής:

H:0 Η εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών δεν είναι στατιστικά σημαντική έναντι

H:1 Η εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, σε επίπεδο σημαντικότητας 10% απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση H<sub>0</sub>, καθώς το αντίστοιχο συνολικό p - value του ελέγχου είναι ίσο με  $0,007 < 0,10$ . Άρα το υποερώτημα είναι στατιστικά σημαντικό. Το αποτέλεσμα δεν ήρθε από τυχαίους παράγοντες. Επομένως η εξάρτηση του εργασιακού άγχους από τον παράγοντα φύλο υφίσταται. Όσο αφορά το πιο φύλο αγχώνεται περισσότερο δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά καθώς και τα δυο φύλα αγχώνονται σχεδόν το ίδιο (ελαφρύ προβάδισμα οι γυναίκες).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Συμπεράσματα- προτάσεις

#### 5.1 Σχολιασμός αποτελεσμάτων

Σκοπός της παρούσας έρευνας όπως έχει ήδη αναφερθεί, ήταν να μελετηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον, έγινε προσπάθεια να ερευνηθεί κατά πόσο οι παράγοντες φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, προσόντα, χρόνια υπηρεσίας και τομέας εργασίας του υπαλλήλου επιδρούν στην εργασιακή του ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος και τέλος, να ελέγξουμε τη σχέση που υφίσταται ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος. Παράλληλα, στόχος της εν λόγω εργασίας είναι να καθοριστούν ποιοι παράγοντες άγχους επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση των ιδιωτικών υπαλλήλων στον κλάδο των aftermarket ανταλλακτικών αυτοκινήτων, αλλά και ποιοι τομείς της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζονται από το εργασιακό άγχος των υπαλλήλων. Τα ερευνητικά δεδομένα επιβεβαίωσαν τις αρχικές ερευνητικές υποθέσεις και φάνηκε στις περισσότερες των περιπτώσεων να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση των παραγόντων φύλο, τομέας εργασίας, και αμοιβές με την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος. Τέλος, φάνηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αρνητικά συνδεδεμένη με το εργασιακό άγχος.

#### 5.2 Ανάλυση αξιοπιστίας

Αξιοπιστία (Reliability), είναι ο συσχετισμός μιας μεταβλητής ενός παράγοντα με κάτι υποθετικό που μετρά αυτό που πρέπει να μετρηθεί. Ο δείκτης Cronbach alpha είναι ο πιο διαδεδομένος συντελεστής αξιοπιστίας ο οποίος αναφέρεται στο βαθμό όπου οι ερωτήσεις μετρούν τα ίδιο χαρακτηριστικό και εμφανίζουν μεγάλη συνοχή ή συσχέτιση είτε μεταξύ τους είτε με τι ίδιο το χαρακτηριστικό. Η τιμή του δείκτη αυξάνεται όταν αυξάνονται και οι μεταβλητές. Έτσι, μ' αυτόν τον τρόπο μπορούμε να καταφέρουμε ένα αποδεκτό επίπεδο του δείκτη. Όταν οι τιμές του δείκτη είναι μεγαλύτερες του 0,7 είναι ικανοποιητικές ενώ όταν είναι μικρότερες του 0.65 δεν είναι ικανοποιητικές. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε την εξήγηση των τιμών του δείκτη Cronbach's alpha για την εκτίμηση της αξιοπιστίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ CRONBACH'S ALPHA	
Τιμή του συντελεστή	Αξιοπιστία
<0,5	Μη αποδεκτή
0,5-0,59	Πτωχή
0,6-0,69	Αμφισβητήσιμη
0,7-0,79	Αποδεκτή
0,8-0,89	Καλή
0,9-0,94	Άριστη

Πίνακας 2 Πίνακας αξιολόγησης cronbach's alpha.

### 5.2.1 Ανάλυση αξιοπιστίας ερωτήσεων

Αρχικά, έγινε η ανάλυση των ερωτήσεων και βρήκαμε τα παρακάτω αποτελέσματα του πίνακα με τις τιμές αξιοπιστίας που έχουμε αναλύσει. Με την μέθοδο αυτή μετράμε την εσωτερική σταθερότητα ενός τεστ.

Παρατηρούμε ότι η συνάφεια των ερωτήσεων είναι αποδεκτή σε κάμποσες περιπτώσεις. Στις περισσότερες είναι αμφισβητήσιμη. Αυτό μας οδηγεί στο αποτέλεσμα πως θα έχουμε μερική αξιοπιστία ερωτηματολογίου καθώς και έρευνας.

Πίνακας 3 Αποτελέσματα ανάλυσης ερωτηματολογίου με το δείκτη cronbach's alpha.

	Ερωτήσεις	Cronbach's alpha
1	1. Το φύλο σας είναι	0,712
2	2. Η ηλικία σας είναι:	0,784
3	3. Είστε απόφοιτος/η:	0,713
4	4. Αναφέρετε πόσα χρόνια εργάζεστε στον ιδιωτικό τομέα	0,676
5	5. Διαθέτετε επαγγελματική εμπειρία στον Ιδιωτικό Τομέα με αντικείμενο εργασιών συναφές με αυτό που εργάζεστε ;	0,768
6	6. Σε ποιο υποκατάστημα υπηρετείτε σήμερα:	ANEY
7	7. Εργασιακή ικανοποίηση :Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;	0,878
8	8 Εργασιακή ικανοποίηση :Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα παρακάτω στοιχεία της εργασίας σας;	0,703
9	9 Εργασιακό άγχος :Σε ποιο βαθμό διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις;	0,762
10	10. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα τρία (3) σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε που επιδρούν αρνητικά στην απόδοση σας;	0,712

### 5.3 Συμπεράσματα

Η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύ σημαντική τόσο και για το οικονομικό σύστημα όσο και για την κοινωνία, καθώς συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με πολλές εργασιακές συμπεριφορές, που επηρεάζουν με τη σειρά τους την εργασιακή (Judge & Bono, 2001). Μπορεί να οριστεί ως «...η ουσιαστική αντίδραση του ατόμου που είναι αποτέλεσμα της αποτίμησης που κάνει το ίδιο το άτομο μεταξύ του ρόλου του στην εργασία και της εξουσίας που αυτό έχει» (Graham and Messner, 1998). Συνδέεται με πολλά δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, κυρίως το φύλο και τα προσόντα αλλά και με τα χρόνια υπηρεσίας και τον τομέα εργασίας (Koustelios, 2001). Ταυτόχρονα, ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι το εργασιακό άγχος. Υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τον τρόπο που επηρεάζουν τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά (θετικά ή αρνητικά) την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και τον βαθμό επιρροής. Στον βαθμό που είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε, υφίσταται σημαντικό ερευνητικό κενό για το βαθμό συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης με το εργασιακό άγχος των ιδιωτικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Αν και τα αποτελέσματα στο εξωτερικό δείχνουν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δυο αυτών μεταβλητών, στην Ελλάδα υπάρχουν πολύ λίγα σχετικά ερευνητικά δεδομένα. Καταλήγοντας, λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο αλλά και τα υπάρχοντα ερευνητικά δεδομένα σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος των υπαλλήλων. Επίσης, έγινε απόπειρα να διερευνηθεί κατά πόσον τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων επιδρούν στην εργασιακή του ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος και τέλος, να ελεγχθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακού άγχους. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε η συστηματική – στρωματοποιημένη δειγματοληψία και συλλέχθηκε δείγμα 110 υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα.

Αν και οι υπαλλήλοι αποτελούν μια πολύ σημαντική ομάδα επαγγελματιών – επιστημόνων, εντούτοις είναι πολύ δυσάρεστη η κατάσταση κατά την οποία οι υπαλλήλοι δηλώνουν δυσαρεστημένοι ή μη ικανοποιημένοι από αυτή (Κάντας, 1992). Κατά συνέπεια, όταν οι υπαλλήλοί δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους δεν μπορεί ο ίδιος ο οργανισμός να είναι αποτελεσματικός (Judge & Bono, 2001). Από οργανωσιακής πλευράς, η μελέτη του εργασιακού άγχους μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και συνεπώς την απόδοσή τους (Keshavarza

& Mohammadib, 2011). Τα κυριότερα συμπεράσματα της εργασίας σχετίζονται με το γεγονός ότι οι υπαλλήλοι είναι πιο ικανοποιημένοι από τη διεύθυνση των οργανισμών τους, ενώ είναι δυσαρεστημένοι από το μισθό τους, τις πιθανές ανταμοιβές και τις πιθανότητες προαγωγής. Η εργασιακή ικανοποίηση δεν εξαρτάται μόνο από το απόλυτο ύψος των αμοιβών, αλλά και από την παροχή αυξήσεων και επιπλέον παροχών, που αποτελούν ένα μέσο αναγνώρισης του έργου που παράγουν οι εργαζόμενοι (Grund & Sliwka, 2001). Τα παραπάνω συμπεράσματα επιβεβαιώνουν αποτελέσματα προγενέστερων ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα σε διάφορα επαγγέλματα, και απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό τους και από το σύστημα προαγωγών (Koustelios, 2001; Koustelios, Theodorakis, et al., 2004; Togia, Koustelios, & Tsigilis, 2004; Κατσιγιάννη, 2006; Tsigilis et al., 2006; Γρηγορίου, 2009; Αντωνιάδη, 2013; Λαπαναΐτη, 2012).

Πλήθος ερευνών έχουν χρησιμοποιήσει τον μισθό και το εισόδημα ως εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα διαφέρουν. Κάποιες διαπίστωσαν ότι υπάρχει μια θετική διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης και του εισοδήματος (Serrano & Vieira, 2005) και άλλες διαπίστωσαν αρνητική διαφοροποίηση, δηλαδή οι εργαζόμενοι που έχουν χαμηλότερο εισόδημα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τον μέσο όρο ικανοποίησης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Clark & Oswald, 1996; Cappelli & Sherer, 1988).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι μικρότεροι σε ηλικία υπάλληλοι παρουσιάζουν μικρότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Το παραπάνω αποτέλεσμα συμφωνεί με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στη Βρετανία και τις ΗΠΑ και απέδειξαν ότι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης εμφανίζονται μειωμένα στις μικρές ηλικίες, και πρωτίστως σε αυτούς που είναι κοντά στην ηλικία των 30 ετών (Clark, 1996, Blanchflower & Oswald, 1999). Ο τρόπος διαφοροποίησης του βαθμού της ικανοποίησης αναφορικά με την ηλικία δεν διαφέρει από χώρα σε χώρα και δεν επηρεάζεται από τις πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στις χώρες (Blanchflower & Oswald, 1999, Koustelios, 2001). Η διαφοροποίηση αυτή παρουσιάζει σχήμα U που υποδηλώνει, όπως έχει αναφερθεί στην αντίστοιχη ενότητα της θεωρητικής επισκόπησης, ότι τα πρώτα χρόνια της εργασίας υφίσταται ικανοποίηση, μειώνεται στα αμέσως επόμενα έτη εργασίας και αυξάνεται από ένα σημείο και μετά, μέχρι και τη συνταξιοδότηση (Clark et al., 1996).



Ο σημαντικότερος παράγοντας που προκαλεί άγχος στους υπαλλήλους είναι η διαχείριση του χρόνου συνολικά. Αντίθετα, ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας που προκαλεί άγχος στους υπαλλήλους είναι η επαγγελματική τους ικανότητα.

Όσον αφορά για τις ερευνητικές υποθέσεις συμπερασματικά:

- η 1<sup>η</sup> Υπόθεση σχετικά με την εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα ηλικία (age) επιβεβαιώθηκε. Συνεπώς η ηλικία συνδέεται άρρηκτα με την εργασιακή ικανοποίηση με σχετικά ισχυρή σχέση.
- η 2<sup>η</sup> Υπόθεση σχετικά με την εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα αμοιβές δεν επιβεβαιώθηκε.
- η 3<sup>η</sup> Υπόθεση σχετικά με την εξάρτηση του εργασιακού άγχους από τον παράγοντα επαγγελματική εμπειρία επιβεβαιώθηκε. Επομένως, η ύπαρξη εμπειρίας συνδέεται με το εργασιακό άγχος με την ύπαρξη σχετικά μέτριας σχέση.
- η 4<sup>η</sup> Υπόθεση σχετικά με την εξάρτηση του εργασιακού άγχους από τον παράγοντα φύλο (άνδρας ή γυναίκα) επιβεβαιώθηκε. Και τα δύο φύλα αγχώνονται εξίσου αλλά σε πολλές περιπτώσεις το ένα φύλο διακατέχεται από διαφορετικό βαθμό άγχους από το άλλο φύλο.

Συμπερασματικά, οι 3 από τις 4 ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν και ισχύουν σε ένα σχετικά θετικό βαθμό.

### 5.3 Συνεισφορά

Η συνεισφορά της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι απορρέουν πολύτιμα συμπεράσματα, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κάθε οργανισμό για τη γνώση των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση και μετέπειτα, τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και τη μείωση του εργασιακού άγχους. Η σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης για τη λειτουργία και οικονομική άνθιση του οργανισμού έχει τονιστεί πολλάκις στην παρούσα μελέτη.

Η εργασία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου. Καταλαμβάνει σημαντικό μέρος του χρόνου του, τον χαρακτηρίζει και τον ταξινομεί σε κοινωνικά και οικονομικά στρώματα και γι' αυτό η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά ένα από τα κύρια θέματα μελέτης των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο και τις ανάγκες του, αλλά και τη σχέση του με την εργασία. Ο Spector (1997) προσδιόρισε τις τρεις βασικές αιτίες για τις οποίες είναι πρωταρχικής σημασίας η εργασιακή ικανοποίηση. Πρώτον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να κατεύθουνται από τις ανθρώπινες αξίες, καθώς αξίζει να συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό στους ανθρώπους. Δεύτερον, η συμπεριφορά των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και με τις δραστηριότητες και τη λειτουργία της επιχείρησης. Τρίτον, η εργασιακή ικανοποίηση δύναται να αποτελέσει υπό προϋποθέσεις έναν πολύ αξιόπιστο δείκτη αξιολόγησης της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Αυξάνεται ραγδαία ο αριθμός των εταιρειών παγκοσμίως που συστηματικά διερευνούν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων τους, διότι αυξάνεται διαρκώς ο αριθμός των επιστημονικών πορισμάτων που συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων, τη μεγαλύτερη δέσμευσή τους, τις μειωμένες προθέσεις τους για αποχώρηση, την καλύτερη συνεργασία και την επίτευξη απαιτητικών στόχων από τους ίδιους (Κάντας, 1998). Στα επιστημονικά αυτά πορίσματα προσδοκώ με την παρούσα εργασία να έχω προσθέσει ένα ελάχιστο λιθαράκι.

Για την εταιρεία Intercars Greece, αλλά και κάθε εταιρεία που θέλει να βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της, απορρέουν προτάσεις που μπορεί να χρησιμοποιήσει. Η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό που να διαθέτει υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, με παροχή όλων των απαραίτητων εφοδίων (για παράδειγμα, εφαρμογή προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης, υιοθέτηση ορθού και τίμιου συστήματος αμοιβών- παροχών, ουσιαστική υποστήριξη σε κάθε προβληματική κατάσταση, κ.λπ.) από την πλευρά της Διοίκησης είναι μερικοί από τους παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Σε κάθε περίπτωση, υπογραμμίζεται η ανάγκη εδραίωσης ενός υποστηρικτικού συστήματος από κατάλληλα εξειδικευμένα άτομα που θα συνδράμουν στην αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους και στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Το σύστημα αυτό:

- θα λαμβάνει υπόψιν του όλες τις προσφερόμενες από το προσωπικό πληροφορίες, θα βελτιώνει τις εργασιακές συνθήκες αναλόγως και θα αυξάνει έτσι την εργασιακή του ασφάλεια,
- θα αξιολογεί και θα ανατροφοδοτεί το προσωπικό,
- θα εφαρμόζει πρότυπες μεθόδους αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους και της ικανοποίησης,
- θα έχει πρόσβαση σε τεχνολογίες αιχμής, εύκολα προσαρμόσιμες στο δυναμικό περιβάλλον της αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους και της ικανοποίησης,
- θα είναι αντικειμενικό, ανεξάρτητο και αμερόληπτο,
- θα επενδύει στο καλύτερο έμψυχο δυναμικό για την υλοποίησή του, αφού δεν πρέπει να παραβλέπεται το δεδομένο ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει σήμερα ο ιδιωτικός τομέας, ώστε να υλοποιήσει τους στόχους του.

## 5.4 Περιορισμοί της έρευνας - Προτάσεις

Η έρευνα διεξήχθη στην εταιρεία Intercars Greece, η οποία αποτελεί μία από τις πολλές που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των aftermarket ανταλλακτικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα. Επιπλέον, συμμετείχαν μόνο οι εργαζόμενοι της Intercars Greece, θυγατρικής της πολυεθνικής Intercars S.A., οπότε τα ευρήματα περιορίζονται στον ελλαδικό χώρο. Τέλος, η διανομή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με ηλεκτρονικό τρόπο, με απόρροια να μην υφίσταται η δυνατότητα παροχής διευκρινίσεων προς τους συμμετέχοντες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, στο πλαίσιο της περαιτέρω μελέτης του εν λόγω κλάδου, θα παρουσίαζε διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και σε άλλες εταιρείες, αλλά και σε περισσότερες εταιρείες του ευρύτερου ιδιωτικού τομέα της Ελλάδας, ο οποίος δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς. Η παρούσα μελέτη, παρά τους περιορισμούς που αναφέρονται παραπάνω, αποκαλύπτει την ιδιαίτερη σημασία που πρέπει να δοθεί σε ερευνητικό επίπεδο, προκειμένου να μελετηθούν οι παράγοντες που σχετίζονται με την έννοια του εργασιακού άγχους και της ικανοποίησης, λόγω της μειωμένης ύπαρξης παρόμοιων μελετών στον ελληνικό χώρο, σε αντίθεση με ό,τι συμβαίνει κυρίως σε δυτικού τύπου κοινωνίες.

Περαιτέρω, παρόμοιες έρευνες θα μπορούσαν να στραφούν στην αποκλειστική διερεύνηση καθενός εκ των παραγόντων που συνιστούν το περιβάλλον του εργασιακού άγχους και της ικανοποίησης.

Ακόμη, η μελέτη καθενός εκ των παραγόντων που μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα, μέσω του δομημένου ερωτηματολογίου, θα μπορούσε να θεμελιώσει αυτοτελή έρευνα με σημαντικά, από απόψεως ωφέλειας, ευρήματα.

# Παράρτημα

## Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί /ες,

Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού μου Διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, διεξάγεται μία έρευνα με σκοπό τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης στους υπαλλήλους της Intercars Greece.

Παρακαλώ συμπληρώστε το παρακάτω ερωτηματολόγιο βάσει των προσωπικών σας εκτιμήσεων. Η συμμετοχή θα είναι ανώνυμη και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν σωρευτικά.

1. Το φύλο σας είναι:  Άνδρας  Γυναίκα

2. Η ηλικία σας είναι:  18 – 24  25 – 34  35 – 44  45 – 54  
 55 – 64  65 και άνω .

3. Είστε απόφοιτος/η:  Βασικής Εκπαίδευσης  Λυκείου  Τ.Ε.Ι.  Α.Ε.Ι.  Μεταπτυχιακού  Διδακτορικού

4. Αναφέρετε πόσα χρόνια εργάζεστε στον ιδιωτικό τομέα:

Λιγότερο από 2 χρόνια  11-15 χρόνια  
 2-5 χρόνια  16-20 χρόνια  
 6-10 χρόνια  περισσότερα από 20 χρόνια

5. Διαθέτετε επαγγελματική εμπειρία στον Ιδιωτικό Τομέα με αντικείμενο εργασιών συναφές με αυτό που εργάζεστε ;

Ναι  Όχι

6. Σε ποιο αντικείμενο - Υποκατάστημα υπηρετείτε σήμερα:

.....

7. Εργασιακή ικανοποίηση

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;

Επεξήγηση Κλίμακας : 1 = Διαφωνώ απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Διαφωνώ μερικώς 4 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  
5 = Συμφωνώ μερικώς 6 = Συμφωνώ 7 = Συμφωνώ απόλυτα

		Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα		
1	Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι πολύ ευχαριστημένοι με την δουλειά που κάνουν	1	2	3	4	5	6	7
2	Είμαι πολύ ικανοποιημένος με την εργασία που κάνω.	1	2	3	4	5	6	7
3	Είμαι γενικά ικανοποιημένος με το είδος της εργασίας που κάνω.	1	2	3	4	5	6	7

8. Εργασιακή ικανοποίηση

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα παρακάτω στοιχεία της εργασίας σας;

Επεξήγηση Κλίμακας : 1 = Απόλυτα δυσαρεστημένος 2 = Δυσαρεστημένος 3 = Σχεδόν δυσαρεστημένος 4 = Ούτε ικανοποιημένος, ούτε δυσαρεστημένος 5 = Σχεδόν ικανοποιημένος 6 = Ικανοποιημένος 7 = Απόλυτα ικανοποιημένος

		Απόλυτα Δυσαρεστημένος			Απόλυτα Ικανοποιημένος			
1	Οι αποδοχές που λαμβάνω	1	2	3	4	5	6	7
2	Εργασιακή ασφάλεια που μου παρέχεται	1	2	3	4	5	6	7

3	Με τις δυνατότητες εξέλιξης που μου παρέχει η εταιρεία μου	1	2	3	4	5	6	7
4	Τα συνασθήματα που πηγάζουν από την εργασία μου	1	2	3	4	5	6	7
5	Η δίκαιη αμοιβή για την εργασία που παρέχω.	1	2	3	4	5	6	7
6	Η δίκαιη μεταχείριση που λαμβάνω από την Διοίκηση.	1	2	3	4	5	6	7
7	Η ελευθερία κινήσεων που μου παρέχεται στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	1	2	3	4	5	6	7
8	Ο βαθμός υποστήριξης που μου παρέχεται από τον άμεσο Προϊστάμενο μου.	1	2	3	4	5	6	7
9	Ο βαθμός ασφαλείας για την μονιμότητα της εργασίας μου	1	2	3	4	5	6	7
10	Η ποιότητα της εργασίας που μου παρέχεται από τον προϊστάμενό μου,	1	2	3	4	5	6	7

### 9. Εργασιακό άγχος

Σε ποιο βαθμό διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις;

Επεξήγηση Κλίμακας : 1 = Διαφωνώ απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Διαφωνώ μερικώς 4 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 5 = Συμφωνώ μερικώς 6 = Συμφωνώ 7 = Συμφωνώ απόλυτα

		Διαφωνώ		Συμφωνώ				
		απόλυτα						απόλυτα
1	Γνωρίζω ποιες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσω για την ολοκλήρωση των εργασιών μου	1	2	3	4	5	6	7
2	Γνωρίζω τι αναμένουν από μένα από την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
3	Πολλές φορές αναγκάζομαι να εργάζομαι κάτω από ασυμφωνίες οδηγίες.	1	2	3	4	5	6	7
4	Γίνομαι συχνά αποδέκτης διαφορετικών απόψεων από πλευράς της Διοίκησης σχετικά με τον τρόπο εκτέλεση των εργασιών μου.	1	2	3	4	5	6	7
5	Γίνομαι συχνά αποδέκτης διαφορετικών απόψεων από τους συναδέλφους μου σχετικά με τον τρόπο εκτέλεση των εργασιών μου	1	2	3	4	5	6	7
6	Ο Άμεσο Προϊστάμενος μου με φορτώνει συνεχώς με νέες υποθέσεις	1	2	3	4	5	6	7
7	Πρέπει να εργάζομαι πέραν του ωραρίου μου για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
8	Πρέπει να εργάζομαι με πολύ γρήγορους ρυθμούς για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
9	Η εργασία μου χαρακτηρίζεται από υψηλό φόρτο εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
10	Υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις όσον αφορά την υλικοτεχνική υποδομή.	1	2	3	4	5	6	7
11	Αντιμετωπίζω σημαντικά οργανωτικά προβλήματα στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
12	Δεν έχω αρκετά υποστηρικτικά εργαλεία για την εκτέλεση των εργασιών μου	1	2	3	4	5	6	7

10. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα τρία (3) σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε που επιδρούν αρνητικά στην απόδοσή σας; Τοποθετήστε στα αντίστοιχα κουτάκια τους αριθμούς 1, 2 και 3 βάσει της προτεραιότητας που εσείς κρίνετε ότι τα εν λόγω προβλήματα έχουν.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Έλλειψη προσωπικού                 | <input type="checkbox"/> Υπαρξη πολυνομίας                      |
| <input type="checkbox"/> Ανεπάρκεια εκπαίδευσης             | <input type="checkbox"/> Χαμηλές αποδοχές .                     |
| <input type="checkbox"/> Έλλειψη αξιολόγησης                | <input type="checkbox"/> Κακές σχέσεις με τον άμεσο Προϊστάμενο |
| <input type="checkbox"/> Έλλειψη υλικοτεχνολογικής υποδομής | <input type="checkbox"/> Άλλο                                   |



## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Albert, C., & Davia, M. A. (2005, January). Education, wages and job satisfaction. In *Epunet conference*.
- Antoniou, A. S. G. (2009). 11 'Unhealthy' relationships at work and emerging ethical issues. *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health*, 157.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , p. 264
- Artz, B. (2010). The impact of union experience on job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(3), 387-405.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Job satisfaction and job burnout among Greek bank employees. *International Journal of Management*, 5(1), 33-45.
- Blanchard, K.H. and Hersey, P. (1996) "Great ideas", *Training and Development*, January, pp. 42-7.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1999). Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction. *NBER working paper*, 7487.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Sage.
- Bontis, N., Richards, D., & Serenko, A. (2011). Improving service delivery: Investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction. *The learning organization*.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1988). Satisfaction, market wages & labor relations: An airline study. *Industrial Relations*, 27(1), 56-73. doi:10.1111/j.1468-232X.1988.tb01046.x.
- Caulton, J. R. (2012). The development and use of the theory of ERG: A literature review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex roles*, 38(7-8), 521-537.



Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British journal of industrial relations*, 34(2), 189-217.

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, 4(4), 341-372.

Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.

Culkin, J., & Perrotto, R. (2004). Θεμελιώδεις αρχές της ψυχολογίας. Σ. & Μπακοπούλου Γ. Αθήνα: Έλλην.

Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). Human Behavior at work: Organizational Behavior, 7 edition, McGraw Hill, New York, p.109

de Graaf-Zijl, M., Van den Berg, G. J., & Heyma, A. (2011). Stepping stones for the unemployed: the effect of temporary jobs on the duration until (regular) work. *Journal of population Economics*, 24(1), 107-139.

de Graaf-Zijl, M. (2012). Job satisfaction and contingent employment. *De Economist*, 160(2), 197-218.

Diaz-Serrano, L., & Cabral Vieira, J. A. (2005). Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries.

DIMITRIOS, B., ATHANASIOS, K., ELENI, Z., & MARIA, K. (2013). JOB SATISFACTION AND JOB BURNOUT OF COACHES—A REVIEW OF THE INTERNATIONAL LITERATURE. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 3(3), 27-38.

Drakopoulos, S.A. (1996). Towards a Hierarchical Approach to Trade Union Behaviour. *Economic Notes*.

Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public administration review*, 66(4), 505-514.

Eyupoglu, S. Z., & Saner, T. (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 686-691.

Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 11.

George, J.M. and Jones, G.R. (2008). Understanding and Managing Organizational behavior, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, p. 78

- Gill, J., & Johnson, P. (1997) *Research methods for managers*, second
- Gill, J., & Johnson, P. (2002). *Research methods for managers*. Sage.
- Graham, M. W., & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International journal of educational management*.
- Green, C., & Heywood, J. S. (2008). Does performance pay increase job satisfaction?. *Economica*, 75(300), 710-728.
- Groot, W., & van den Brink, H. M. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower*.
- Grund, C., & Sliwka, D. (2001). The impact of wage increases on job satisfaction- Empirical evidence and theoretical implications.
- Hackman, J.R., & Oldman, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Herzberg, F., Maunser, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons Inc., New York, NY.
- Herzberg, F. (1968) .“*One more time: how do you motivate employees?*”, *Harvard Business Review*, pp. 53-62.
- Heywood, J. S., Donohue, S. M., & Bender, K. A. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford economic papers*, 57(3), 479-496.
- Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: Why aren't women more dissatisfied?. *The Sociological Quarterly*, 30(3), 385-399.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*.
- Jackson, T. (2002). The management of people across cultures: Valuing people differently. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(4), 455-475.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446
- Kaur, A. (2013), *Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms*, Global Journal of Management and Business Studies.

Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International journal of educational management*.

Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Leedy, P. & Ormrod, J. (2001). *Practical research: Planning and design* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Lo, M. C., & Ramayah, T. (2011). Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs. *Journal of management development*.

Locke, E.A. (1970, “*The supervisor as ‘motivator’: his influence on employee performance and satisfaction*”, in Bass, B.M., Cooper, R. and Haas, J.A. (Eds), *Managing for Accomplishment*, Heath and Company, Washington, DC, pp. 57-67.

Locke, E.A., Cartledge, N. and Knerr, C.S. (1975, “*Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting and performance*”, in Steers, M.R. and Porter, W.L. (Eds), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York, NY, pp. 464-73.

Locke, E.A. (1976, “*The nature and causes of job satisfaction*”, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349.

Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*.

Luthans, F. (1992), *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*.

Luthan, F. (2011). *Organizational Behavior Twelfth Edition*.

Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.

Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, New York, NY.

Mohammadi, R. (2011). Occupational stress and Organizational performance, Case study: Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 390-394.

Motowidlo, S. J. (1996). Orientation toward the job and organization. *Individual differences and behavior in organizations*, 175-208.

- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of applied psychology*, 61(4), 395.
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- Robbins, S. P. (2005). Principles of organizational behavior. *Translated by Parsaeian A, Arabi M. Ninth printing. Publications Cultural Research Bureau in Tehran.*
- Saari, L. M. (2000). Employee surveys and attitudes across cultures. *Business as unusual*.
- Saif-ud-Din., Nawaz, A., Jan, F., A., Imran, M., (2012), "Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), January
- Saiti, A. (2007). Main factors of job satisfaction among primary school educators: factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*, 21(2), 28-32.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). Organizational behavior, NY, John Willy& Sons.
- Schiuma, G., Carlucci, D., Lerro, A., Bigliardi, B., Dormio, A. I., & Galati, F. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (1994). Motivation, Job Satisfaction and Job Involvement in Psychology and work today.
- Serrano, D. L., & Vieira, J. A. (2005). *Low-pay higher pay and Job Satisfaction within the European Union. Empirical evidence from fourteen countries*. IZA discussion papers number 1558. Institute for the study of Labor.
- Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour*, 14(3), 473-502.
- Spathis ,P 1999.The Financing of Greek Agriculture by 2010.In : Greek Agriculture towards 2010.Editor N.Maravegias,pp 223-238.Papazisi publications Athens.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Survey. *American Journal of Community Psychology*,13,693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied psychology*, 70(3), 469.

Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, p. 78

Terry Lam Hangin Qiu Zhang 2003.”Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry”.*International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 15 iss : 4,pp 214 -220

Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*.

Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373–383. doi.org/10.1016/j.lisr.2004.01.004

Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006) Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Review*, 1(8), 256-261.

Turkylmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*.

Vignali, C., (1997), “Motivation factors that force a sales training programme and the experience within the brewing industry”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29 Iss: 1, pp.10 – 15

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.

Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *The Psychologist*.

Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 47-64.

Αντωνιάδη, Κ. (2013). *Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Μεταπτυχιακή εργασία)*. Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Κύπρου, Κύπρος.

Ασπιώτη, Β. (2013). *Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ (Doctoral dissertation)*.

Γρηγορίου, Ι. (2009). *Οι ψυχολογικοί παράγοντες που μεγιστοποιούν την εργασιακή ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής των νομών Αργολίδας, Αρκαδίας και Λακωνίας (Μεταπτυχιακή εργασία)*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Σπάρτη.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;: επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Κριτική.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Κατσιγιάννη, Β. (2006). *Η επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

ΚΕΜΕΛ (2014). Η Ανάλυση SWOT. Αναρτήθηκε διαδικτυακά στις 20-12-2020 ως εξής: <https://www.kemel.gr/library/analysis-swot-kai-pestel>

Κλή, Ε. (2008), Διδακτορική Διατριβή, *Ικανοποίηση από την εργασία: Ιστορική, Αναλυτική και Εμπειρική Προσέγγιση*, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Κουτούζης, Μ. (1999), *Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*, Τόμος Α', ΕΑΠ, Πάτρα.

Κωσταρίδου – Ευκλείδη Α. (1998). Ψυχολογία κινήτρων. Ελληνικά γραμματα. Αθηνά.

Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). Ψυχολογία κινήτρων. Θεσσαλονίκη: Art of Text.

Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε. (2011), «Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Λαπαναΐτη, Α. (2012). *Η εργασιακή ικανοποίηση του ακαδημαϊκού προσωπικού, μια εμπειρική διερεύνηση του Πανεπιστημίου Πατρών* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Λουμιώτης Β. (2013), «Πρακτικά θέματα εφαρμοσμένης ελεγκτικής των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Μαγγιάρου, Χαραλαμπίδης, Τσατήρης, 1999, Τραπεζική Διοίκηση, Τόμος Β' Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, σελ 104-106

Μάρκοβιτς, Γ.(2002), *Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση-εξουσία*, University Studio Press, Θεσσαλονίκη.

Μπουραντάς, Δ. (1992), *Μανάτζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, Team, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2003). Παπαλεξανδρή Ν. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*.

Ντζανάτος Δ. (2009), «Ο έλεγχος ως μηχανισμός αρνητικής εντροπίας», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Γ.Μπένου, Αθήνα σελ 19

Παπάνης, Ε. (2007), *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα* -Greek Social Research, Παιδαγωγική, Ψυχολογική και Κοινωνιολογική Έρευνα.

- Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1998). *Κλινική Ψυχολογία: Διάγνωση, πρόληψη και θεραπεία των ψυχικών διαταραχών*. Αθήνα: αυτοέκδοση
- Πετρίλη, Σ. (2007), Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιρειών ΠΜΣ Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας, Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα 2007
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη περιπτώσεων*. Αυτοέκδοση. Αθήνα.
- Σαχίνη-Καρδάση, 2007, Μεθοδολογία της έρευνας-εφαρμογές στο χώρο της υγείας, Αθήνα, Γ' έκδοση, εκδόσεις ΒΗΤΑ MEDICAL ARTS
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ, 2004, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Rosili, Αθήνα σελ 25
- Τζωρτζάκη, Αλ. Κ. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση- Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΕΚΔ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟΥ, ΑΘΗΝΑ.
- Χυτήρης Λεωνίδας, 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, σελ 18
- Χυτήρης, Λ. (1994). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα