



**ΕΘΝΙΚΟ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΠΜΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παναγιώτης Καλλιέρης

A.M.: 192067

ΘΕΜΑ

«Η ικανοποίηση των εργαζομένων του τομέα καυσίμων.

Μελέτη Περίπτωσης: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ»

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Μισιακούλης Σπυρίδων

ΑΘΗΝΑ, 2023

Περίληψη

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των εργαζομένων του τομέα καυσίμων παραγωγής καυσίμων. Βάσει του ανωτέρου τιθέμενου σκοπού, υλοποιήθηκε ποσοτική έρευνα και ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, σε δείγμα 194 εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ. Για τη μέτρηση των επιπέδων της οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Meyer & Allen (1991), των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού το ερωτηματολόγιο των Tsaur & Lin (2004) και της εργασιακής ικανοποίησης του Paul Spector (1985). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και αντίληψης αναφορικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η εν λόγω εταιρεία καθώς και υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Από την ανάλυση συσχέτισης προέκυψε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση, στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στην εργασιακή ικανοποίηση. Από τα ευρήματα αυτά γίνεται σαφές ότι οι εταιρείες που εφαρμόζουν αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και ως εκ τούτου την ικανοποίησή τους.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τομέας παραγωγής καυσίμων, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.

Abstract

The aim of this research paper is to investigate the effect of organizational commitment and human resource management practices on employee satisfaction in the fuel manufacturing sector. Based on the above stated purpose, a quantitative research was implemented and a questionnaire was used as a data collection tool, in a sample of 194 employees of the company HELLENIC PETROLEUM SA. To measure the levels of organizational commitment, human resources management practices and job satisfaction, the questionnaire of Meyer & Allen (1991), the questionnaire of Tsaur & Lin (2004) and the questionnaire of Paul Spector (1985) were used respectively. The results of the survey showed that the employees of the company HELLENIC PETROLEUM SA show high levels of organizational commitment and perception regarding the human resources management practices implemented by the company in question as well as high levels of job satisfaction. From the correlation analysis, it emerged that there is a positive correlation between organizational commitment, human resources management practices and job satisfaction. From these findings it is clear that companies that implement effective human resource management practices can create a positive work environment that encourages organizational commitment of employees and therefore their satisfaction.

Keywords: Job satisfaction, organizational commitment, human resource management practices, fuel production sector, HELLENIC PETROLEUM SA.

Περιεχόμενα

	σελ.
Κατάλογος Σχημάτων	6
Κατάλογος Πινάκων	7
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1ο: Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Εργασιακής Ικανοποίησης	12
Κεφάλαιο 2ο: Θεωρητικό Πλαίσιο Οργανωσιακής Δέσμευσης	15
Κεφάλαιο 3ο: Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	18
3.1 Πολιτικές στελέχωσης / πρόσληψης	18
3.2 Πολιτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης	19
3.3 Πολιτικές αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού	21
3.4 Πολιτικές ανταμοιβών και υποκίνησης	22
3.5 Πολιτικές προστασίας των ανθρωπίνων πόρων	23
3.6 Πολιτικές δημιουργίας αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων	25
Κεφάλαιο 4ο: Η επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των εργαζομένων του τομέα καυσίμων	27
4.1 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης	27
4.2 Οργανωσιακή Δέσμευση και Εργασιακή Ικανοποίηση	28
4.3 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακή Ικανοποίηση	30
4.4 Ο ρόλος των δημογραφικών στοιχείων	32
Κεφάλαιο 5ο: Ερευνητική Μεθοδολογία	33
5.1 Στόχος έρευνας & Ερευνητικά ερωτήματα	33
5.2 Ερευνητική Μέθοδος	34
5.3 Ερευνητικό Εργαλείο	34
5.4 Δείγμα της έρευνας & Δειγματοληψία	37
5.5 Στοιχεία για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας	37
5.6 Ανάλυση & Επεξεργασία Δεδομένων	37
5.7 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα της έρευνας	40
Κεφάλαιο 6ο: Αποτελέσματα	41
6.1 Δημογραφικά Στοιχεία	41

6.2 Περιγραφική Ανάλυση	43
6.2.1 Οργανωσιακή Δέσμευση	43
6.2.2 Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	46
6.2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση	49
6.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας	51
6.4 Ανάλυση Συσχέτισης	52
6.5 Έλεγχος συσχέτισης των μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία	53
Κεφάλαιο 7ο: Συμπεράσματα	70
Βιβλιογραφία	76

Κατάλογος Σχημάτων

	σελ.
Σχήμα 3.1: Στάδια πολιτικής στελέχωσης / πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού (προσαρμογή από Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).	19
Σχήμα 3.2: Στάδια πολιτικής εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης (προσαρμογή από Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).	20
Σχήμα 3.3: Στάδια πολιτικής αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης (προσαρμογή από Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).	22
Σχήμα 3.4: Οι κατευθύνσεις της πολιτικής προστασίας εργαζομένων (προσαρμογή από Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).	25
Σχήμα 5.1: Το ερευνητικό μοντέλο της παρούσας έρευνας.	33
Σχήμα 6.1: Γράφημα ραντάρ με τις ποσοστιαίες κατανομές των απαντήσεων του δείγματος, σχετικά με το πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τους δοθέντες ισχυρισμούς που αφορούν την Οργανωσιακή Δέσμευση.	46
Σχήμα 6.2: Γράφημα ραντάρ με τις ποσοστιαίες κατανομές των απαντήσεων του δείγματος, σχετικά με το πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τις δοθείσες προτάσεις που αφορούν τις Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.	48
Σχήμα 6.3: Γράφημα ραντάρ με τις ποσοστιαίες κατανομές των απαντήσεων του δείγματος, σχετικά με το πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τις δοθείσες προτάσεις που αφορούν την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους στην εταιρεία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.	51

Κατάλογος Πινάκων

	σελ.
Πίνακας 1.1: Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Πηγή: SHRM, 2016).	13
Πίνακας 3.1: Τα είδη των ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης (Πηγές: Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010·Dessler, 2015).	22
Πίνακας 4.1: Δεδομένα των εμπειρικών μελετών αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στο τομέα καυσίμων.	28
Πίνακας 6.1: Τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα.	41
Πίνακας 6.2: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των παραγόντων που πλαισιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή «Οργανωσιακή Δέσμευση».	44
Πίνακας 6.3: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων των παραγόντων που πλαισιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή «Οργανωσιακή Δέσμευση».	44
Πίνακας 6.4: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των παραγόντων που πλαισιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ .	46
Πίνακας 6.5: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων των παραγόντων που πλαισιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.	47
Πίνακας 6.6: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των παραγόντων που πλαισιώνουν την εξαρτημένη μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση».	49
Πίνακας 6.7: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων των παραγόντων που πλαισιώνουν την εξαρτημένη μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση».	50
Πίνακας 6.8: Ανάλυση αξιοπιστίας για τις ανεξάρτητες μεταβλητές «Οργανωσιακή Δέσμευση» και «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση».	52
Πίνακας 6.9: Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών «Οργανωσιακή Δέσμευση» «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και «Εργασιακή Ικανοποίηση» του ερευνητικού μοντέλου.	53

Πίνακας 6.10: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις δύο (2) κατηγορίες της μεταβλητής «Φύλο».	54
Πίνακας 6.11: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά φύλο και τα αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ανάμεσα στο φύλο και στις μεταβλητές αυτές.	55
Πίνακας 6.12: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις δύο (2) κατηγορίες της μεταβλητής «Εργασιακό καθεστώς».	56
Πίνακας 6.13: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά καθεστώς εργασίας και τα αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ανάμεσα στο καθεστώς εργασίας και στις μεταβλητές αυτές.	57
Πίνακας 6.14: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις δύο (2) κατηγορίες της μεταβλητής «Οικογενειακή κατάσταση».	58
Πίνακας 6.15: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά οικογενειακή κατάσταση και τα αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ανάμεσα στην οικογενειακή κατάσταση και στις μεταβλητές αυτές.	59
Πίνακας 6.16: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις κλάσεις της μεταβλητής «Ηλικία».	60
Πίνακας 6.17: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά ηλικιακή ομάδα και τα αποτελέσματα ελέγχου Kruskal– Wallis ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες και στις μεταβλητές αυτές.	61
Πίνακας 6.18: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις κλάσεις της μεταβλητής «Μορφωτικό Επίπεδο».	62
Πίνακας 6.19: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία επιπέδου σπουδών και τα αποτελέσματα ελέγχου Kruskal– Wallis ανάμεσα στο επίπεδο σπουδών και στις μεταβλητές αυτές.	63
Πίνακας 6.20: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις κλάσεις της μεταβλητής «Έτη προϋπηρεσίας».	65

Πίνακας 6.21: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία επιπέδου σπουδών και τα αποτελέσματα ελέγχου Kruskal– Wallis ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας και στις μεταβλητές αυτές.	66
Πίνακας 6.22: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία θέσης εργασίας.	67
Πίνακας 6.23: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία προέλευσης εταιρείας.	68
Πίνακας 6.24: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία τόπου κατοικίας.	69

Εισαγωγή

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία γενική συμπεριφορά - στάση - συναισθηματική αντίδραση, μέσω της οποίας εκφράζεται ο βαθμός κατά τον οποίο ένας εργαζόμενος είναι θετικά ή αρνητικά προσκείμενος στην εργασία του (Weiss, 2002·Robbins et al., 2013), ως αποτέλεσμα των εμπειριών που έχει αποκομίσει από την εκτέλεσή της (Godeanu, 2012), εμπειριών που έχουν συγκριθεί με βάση αυτά που επιθυμεί, αναμένει ή πιστεύει ότι αξίζει (Wright et al., 2007). Συνεπώς όσο περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ενός ατόμου ικανοποιεί τις ανάγκες, τις αξίες ή τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ικανοποίησής του από την εργασία. Σύμφωνα με την έρευνα της Society for Human Resource and Management (2016), οι παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση χωρίζονται σε 4 μεγάλες κατηγορίες: (1) Ανάπτυξη καριέρας (Career Development), (2) Ανταμοιβές και Προνόμια (Compensation and Benefits), (3) Σχέσεις εργαζομένων με τη διοίκηση (Employee Relationships with Management) και Εργασιακό περιβάλλον (Work Environment). Παρατηρώντας όλους τους προαναφερθέντες παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση συμπεραίνεται ότι αυτοί εμπίπτουν ίσως στον πιο νευραλγικό τομέα μιας επιχείρησης, που δεν είναι άλλος από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνες (Sun et al., 2007·Feather et al., 2004) οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, εκτός από το ότι εμφανίζουν υψηλότερη παραγωγικότητα και απόδοση, αφιερώνουν περισσότερη ενέργεια από αυτή που απαιτείται από την περιγραφή της θέσης εργασίας, δεν ασχολούνται και δεν μεταφέρουν τις αρνητικές φήμες που ακούγονται για την επιχείρηση και έχουν χαμηλότερα επίπεδα πρόθεσης παραίτησης / εγκατάλειψης της επιχείρησης. Αυτά τα στοιχεία πλαισιώνουν την οργανωσιακή δέσμευση.

Η ανωτέρω θεματική έθεσε τον σκοπό της παρούσας εργασίας, οποίος είναι η διερεύνηση της επίδρασης της οργανωσιακής δέσμευσης και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ. Στη συγκεκριμένη εταιρεία εργάζομαι τα τελευταία 6 συναπτά έτη.

Βάσει του τιθέμενου αυτού σκοπού καθορίστηκε και η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η οποία είναι:

- Στο 1^ο Κεφάλαιο προσδιορίζεται εννοιολογικά η εργασιακή ικανοποίηση.
- Στο 2^ο Κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της οργανωσιακής δέσμευσης.

- Στο 3^ο Κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Το 4^ο Κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης σχετικά με την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των εργαζομένων του τομέα καυσίμων.
- Το 5^ο Κεφάλαιο αποτελεί μία αναλυτική περιγραφή της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε.
- Στο 6^ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.
- Τέλος, η διπλωματική εργασία κλείνει με το 7^ο Κεφάλαιο, που περιλαμβάνει τα συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 1ο: Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Εργασιακής Ικανοποίησης

Το παρόν Κεφάλαιο αποτελεί μια βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει ως στόχο τον εννοιολογικό προσδιορισμό της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Locke (1976) τονίζει ότι η αποδοτική συμπεριφορά στην εργασία είναι απότοκος της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία ικανοποίηση εξαρτάται από τις συνθήκες εργασίας (σαφής στοχοθεσία, αποδοτική εποπτεία, θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, παροχή βοήθειας και μέσων κατά την εκτέλεση της εργασίας, αυτονομία, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ασφάλεια & υγιεινή), τις αμοιβές (ανάλογες με την εργασία και δίκαια κατανομημένες), το είδος της εργασίας (περιεχόμενο, ενδιαφέρον, προκλήσεις) και από ψυχολογικούς παράγοντες όπως το αίσθημα ασφάλειας διατήρησης της θέσης εργασίας και την αναγνώριση της επιθυμητής απόδοσης.

Στους προαναφερθέντες παράγοντες του Locke (1976), από τους οποίους εξαρτάται η εργασιακή ικανοποίηση, έρχονται να προστεθούν οι προσωπικοί στόχοι και οι φιλοδοξίες του εργαζομένου (Κάντας, 1998·Weiss, 2002·Robbins et al., 2013), η προσωπικότητά του (Holland, 1996), οι ανάγκες του (Wright et al., 2003) και το σύστημα κινήτρων του εργασιακού περιβάλλοντος (Dawis & Lofquist, 1984·Judge et al., 2001).

Βάσει των ανωτέρω, γίνεται σαφές ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία γενική συμπεριφορά - στάση - συναισθηματική αντίδραση, μέσω της οποίας εκφράζεται ο βαθμός κατά τον οποίο ένας εργαζόμενος είναι θετικά ή αρνητικά προσκείμενος στην εργασία του (Weiss, 2002·Robbins et al., 2013), ως αποτέλεσμα των εμπειριών που έχει αποκομίσει από την εκτέλεσή της (Godeanu, 2012), εμπειριών που έχουν συγκριθεί με βάση αυτά που επιθυμεί, αναμένει ή πιστεύει ότι αξίζει (Wright et al., 2007). Συνεπώς όσο περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ενός ατόμου ικανοποιεί τις ανάγκες, τις αξίες ή τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ικανοποίησής του από την εργασία.

Από τα ανωτέρω, προκύπτει επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολυδιάστατη και πολυπαραγοντική (Jessen, 2010). Σύμφωνα με τους Lewis et al. (2001) οι παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ενδογενείς και εξωγενείς. Οι ενδογενείς παράγοντες έχουν ως βάση υποκίνησης τη φύση της εργασίας

(περιεχόμενο, ενδιαφέρον, αυτονομία, βαθμός υπευθυνότητας, εμπλοκή στη λήψη αποφάσεων), ενώ οι εξωγενείς έχουν ως βάση υποκίνησης τη σχέση αμοιβής και απόδοσης εργασίας (συνθήκες εργασίας, ωράριο, ανταμοιβές, φόρτος εργασίας). Στο ίδιο πλαίσιο ο Spector (2008) διακρίνει τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση σε προσωπικούς και περιβάλλοντος. Στους προσωπικούς παράγοντες εμπίπτουν τα δημογραφικά στοιχεία του εργαζομένου (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό κεφάλαιο, έτη προϋπηρεσίας), οι προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες, καθώς και ατομικά χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα, οι αξίες, οι ανάγκες, οι φιλοδοξίες, η τάση για ανάληψη ευθυνών και τα κίνητρα. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αναφέρονται στα στοιχεία εκείνα που έχουν άμεση ή έμμεση επίδραση στη ψυχοσυναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, το ενδιαφέρον και οι προκλήσεις, η αυτονομία, η αναγνώριση κ.ά..

Σύμφωνα με την έρευνα της Society for Human Resource and Management (2016), οι παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση χωρίζονται σε 4 μεγάλες κατηγορίες: (1) Ανάπτυξη καριέρας (Career Development), (2) Ανταμοιβές και Προνόμια (Compensation and Benefits), (3) Σχέσεις εργαζομένων με τη διοίκηση (Employee Relationships with Management) και Εργασιακό περιβάλλον (Work Environment). Στον Πίνακα 1.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι επιμέρους διαστάσεις της κάθε κατηγορίας.

Πίνακας 1.1: Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Πηγή: SHRM, 2016).

Ανάπτυξη καριέρας	Ανταμοιβές και Προνόμια
<ul style="list-style-type: none"> ● Ευκαιρίες αξιοποίησης δεξιοτήτων / ικανοτήτων ● Ευκαιρίες προώθησης καριέρας ● Εκπαίδευση & Εξειδίκευση ● Δέσμευση του οργανισμού για επαγγελματική ανάπτυξη ● Ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας ● Η εκπαίδευση ως εταιρικό κόστος ● Ευκαιρίες δικτύωσης 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ανταγωνιστικός μισθός ● Ποσοστό αμοιβής επί των κερδών ● Πρόσθετες αμοιβές (bonus, προμήθειες) ● Καταβολή μισθού σε περίοδο διακοπών ή αναγκαστικής απουσίας ● Υγειονομική περίθαλψη / ιατρικές παροχές ● Εξισορρόπηση ζωής και εργασίας (work life balance) ● Συνταξιοδοτικά προγράμματα ● Οικογενειακά προνόμια
Σχέσεις εργαζομένων με τη διοίκηση	Εργασιακό περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> ● Εξαιρετική μεταχείριση όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα 	<ul style="list-style-type: none"> ● Χρηματοοικονομική σταθερότητα του οργανισμού

<ul style="list-style-type: none"> ● Σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ εργαζομένων και ανώτερων στελεχών ● Επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της ανώτερης διοίκησης ● Αναγνώριση της απόδοσης των εργαζομένων από την διοίκηση ● Αυτονομία και Ανεξαρτησία ● Ενημέρωση από τη διοίκηση σχετικά με τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού 	<ul style="list-style-type: none"> ● Αίσθημα ασφάλειας στο περιβάλλον εργασίας ● Η ίδια η εργασία και η σημασία της ● Εταιρική κουλτούρα ● Ομαδική εργασία ● Σχέση με τους συναδέλφους ● Συμβολή της εργασίας στους στόχους του οργανισμού ● Ομαδική εργασία μεταξύ τμημάτων ● Επικοινωνία μεταξύ τμημάτων ● Ποικιλία εργασιών ● Δέσμευση του οργανισμού για εταιρική κοινωνική ευθύνη ● Δέσμευση του οργανισμού για έναν "πράσινο" χώρο εργασίας
--	--

Παρατηρώντας όλους τους προαναφερθέντες παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση συμπεραίνεται ότι αυτοί εμπίπτουν ίσως στον πιο νευραλγικό τομέα μιας επιχείρησης, που δεν είναι άλλος από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνες (Sun et al., 2007· Feather et al., 2004) οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, εκτός από το ότι εμφανίζουν υψηλότερη παραγωγικότητα και απόδοση, αφιερώνουν περισσότερη ενέργεια από αυτή που απαιτείται από την περιγραφή της θέσης εργασίας, δεν ασχολούνται και δεν μεταφέρουν τις αρνητικές φήμες που ακούγονται για την επιχείρηση και έχουν χαμηλότερα επίπεδα πρόθεσης παραίτησης / εγκατάλειψης της επιχείρησης. Αυτά τα στοιχεία πλαισιώνουν την οργανωσιακή δέσμευση.

Στα Κεφάλαια που ακολουθούν θα παρουσιαστεί η θεωρία που πλαισιώνει την Οργανωσιακή Δέσμευση (2ο Κεφάλαιο) και τις Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (3ο Κεφάλαιο).

Κεφάλαιο 2ο: Θεωρητικό Πλαίσιο Οργανωσιακής Δέσμευσης

Ως οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να οριστεί «*μια κατάσταση ή περίπτωση που βιώνει ο εργαζόμενος, με χαρακτηριστικά υποχρέωσης ή συναισθηματικής ώθησης, με στόχο το όφελος του οργανισμού*» (He, 2008). Στο ίδιο πλαίσιο, οι Dixit & Bhati (2012) αναφέρουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση προσδιορίζεται εννοιολογικά ως «*μια κατάσταση ύπαρξης στην οποία ένα άτομο δεσμεύεται από τη δράση του και μέσω αυτής της δράσης, από πεποιθήσεις που υποστηρίζουν τις δραστηριότητες της δικής του συμμετοχής και εμπλοκής στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού*».

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει θεωρηθεί ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της εργασιακής συμπεριφοράς (Peng and Chiu, 2010·Gong et al., 2009). Σύμφωνα με τους Mowday et al. (2013) τα άτομα που διαθέτουν οργανωσιακή δέσμευση παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

1. ταυτίζονται και εμπιστεύονται τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού,
2. είναι πρόθυμα να εργαστούν σκληρά για τον οργανισμό, ακόμα και να αφιερώσουν περισσότερη ενέργεια από αυτή που απαιτείται από την περιγραφή της θέσης εργασίας,
3. επιθυμούν να συνεχίσουν να είναι μέλη του οργανισμού και
4. συμπεριφέρονται ευεργετικά και προληπτικά για τον οργανισμό.

Το θεωρητικό πλαίσιο, που μέχρι και σήμερα, ερμηνεύει την οργανωσιακή δέσμευση, είναι αυτό των Meyer & Allen (1991), βάσει του οποίου αυτή διακρίνεται σε τρεις (3) βασικές διαστάσεις: τη συναισθηματική, την κανονιστική και τη συνεχιζόμενη. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι αυτές οι τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης διαμορφώνουν μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό καθώς και τις επιπτώσεις που έχει η απόφαση του εργαζομένου σχετικά με τη συνέχιση ή τη διακοπή της ιδιότητας ως μέλους του οργανισμού.

Συναισθηματική δέσμευση

Σύμφωνα με τους Karim & Rehman (2012), ως συναισθηματική δέσμευση ορίζεται «*η συναισθηματική προσκόλληση, ταύτιση και εμπλοκή που έχει ένας εργαζόμενος με τους στόχους του οργανισμού*». Σε αυτού του είδους τη δέσμευση, το άτομο και ο οργανισμός μοιράζονται παρόμοιες αξίες και επομένως η αλληλεπίδραση μεταξύ τους είναι θετική (Karim & Rehman,

2012). Οι εργαζόμενοι με ισχυρή συναισθηματική δέσμευση συνεχίζουν να εργάζονται για τον οργανισμό αποδοτικά, όχι μόνο επειδή χρειάζονται τις ανταμοιβές από την εκτέλεση της εργασίας για να επιβιώσουν, αλλά επειδή επιθυμούν το όφελος του οργανισμού (Karim & Rehman, 2012). Η μελέτη του Ινστιτούτου Hudson της Ινδιανάπολης απαρίθμησε έξι (6) παράγοντες που έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων και οι οποίοι είναι (He, 2008): (1) δικαιοσύνη στην εργασία, (2) φροντίδα και ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, (3) ικανοποίηση από τις καθημερινές δραστηριότητες, (4) εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους, (5) οργανωτική φήμη και (6) παροχή πόρων για την εκτέλεση της εργασίας.

Κανονιστική δέσμευση

Η κανονιστική οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται ως το αίσθημα της υποχρέωσης για συνέχιση της απασχόλησης στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο κανονιστικής δέσμευσης αισθάνονται ότι πρέπει να παραμείνουν εντός του οργανισμού επειδή πιστεύουν ότι αυτό είναι το σωστό και ηθικό πράγμα που πρέπει να κάνουν (Meyer et al., 2012). Διαφορετικά, θα ένιωθαν ενοχές αν αποχωρούσαν από τον οργανισμό και ως εκ τούτου παραμένουν ακόμα και αν πρέπει να απορρίψουν καλύτερες εναλλακτικές εργασίας (Felfe & Yan, 2009). Η κανονιστική δέσμευση επηρεάζεται κυρίως από την κοινωνικοποίηση ή την κουλτούρα πριν από την είσοδο του εργαζομένου σε έναν οργανισμό, καθώς και από τις εργασιακές του εμπειρίες και το επίπεδο κοινωνικοποίησης του μετά την είσοδό του σε αυτόν (Meyer et al., 2012).

Συνεχιζόμενη δέσμευση

Η συνεχιζόμενη οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στην επίγνωση του κόστους που θα έχει ένας εργαζόμενος αν αποχωρήσει από τον οργανισμό (Meyer et al., 2012). Οι εργαζόμενοι των οποίων ο κύριος δεσμός με τον οργανισμό βασίζεται στη συνεχή δέσμευση, παραμένουν σε αυτόν επειδή πρέπει να το κάνουν. Αυτή τους η απόφαση σχετίζεται δηλαδή με το τι έχουν να κερδίσουν / χάσουν - προαγωγή, συντάξεις, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, κύρος, πρόσβαση σε κοινωνικά δίκτυα - με την παραμονή / αποχώρησή τους στον / από τον οργανισμό (Meyer et al., 2012).

Οι τρεις διαστάσεις χαρακτηρίστηκαν ως συστατικά και όχι ως τύποι της οργανωσιακής δέσμευσης και για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι μπορούν βιώνουν κάθε μία από αυτές τις ψυχολογικές καταστάσεις σε διαφορετικούς βαθμούς και επίπεδα (Meyer & Allen, 1991, 1997). Αν και οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τρεις διαφορετικές μορφές οργανωσιακής δέσμευσης κατά τις εργασιακές τους σχέσεις και δραστηριότητες, εντούτοις, η συναισθηματική δέσμευση είναι αυτή που πραγματικά μπορεί να παρακινήσει τα άτομα στο να συνεισφέρουν ουσιαστικά στον οργανισμό που εργάζονται (Meyer & Allen, 1991, 1997). Συνεπώς, η συναισθηματική δέσμευση θεωρείται το πιο αποτελεσματικό μέτρο της οργανωσιακής δέσμευσης, δεδομένου ότι επηρεάζει έμμεσα τις άλλες δύο διαστάσεις της (Malik & Waheed, 2010).

Κεφάλαιο 3ο: Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης είναι άμεσα εξαρτώμενη από τη διαχείριση και διοίκηση του πιο νευραλγικού τομέα της, που δεν είναι άλλος από τους ανθρώπινους πόρους. Οι αρχές και η φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ως βάση εφαρμογής, πολιτικές και πρακτικές, που στοχεύουν (Armstrong & Taylor, 2014): (1) στη βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων, (2) στην επίτευξη των επιχειρησιακών στρατηγικών στόχων, (3) στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, (4) στην εξασφάλιση τήρησης των οικονομικών, νομικών και κοινωνικών επιχειρησιακών υποχρεώσεων και (5) στη διασφάλιση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη, ασφάλεια και ισότητα. Οι Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα αναπτυχθούν στις επόμενες παραγράφους, εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση και είναι οι εξής (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010):

- Πολιτικές στελέχωσης / πρόσληψης.
- Πολιτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Πολιτικές αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.
- Πολιτικές ανταμοιβών και υποκίνησης.
- Πολιτικές δημιουργίας αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων.
- Πολιτικές προστασίας εργαζομένων.

3.1 Πολιτικές στελέχωσης / πρόσληψης

Οι πολιτικές στελέχωσης / πρόσληψης ανθρωπίνων πόρων που ακολουθεί μια επιχείρηση διέπονται από τα ακόλουθα στάδια υλοποίησης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010·Chytiri et al., 2018):

- 1. Ο καθορισμός των επιχειρησιακών στρατηγικών στόχων**, στους οποίους περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η επίτευξη κέρδους, η αύξηση των πωλήσεων, η μείωση του κόστους παραγωγής, η διατήρηση πελατών, η προσέλκυση νέων πελατών, η βελτίωση / διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, η επέκταση σε νέα τμήματα αγορών κ.ά..
- 2. Η πρόβλεψη και η εκτίμηση των αναγκών (καθορισμός ζήτησης)**, όπου καθορίζονται ο αριθμός και οι απαιτούμενες ικανότητες / δεξιότητες των ανθρωπίνων πόρων αναφορικά με την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί.

3. **Η περιγραφή της θέσης εργασίας (Job Description – Job Specification)**, που περιλαμβάνει: (α) τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες, τα αποτελέσματα από την εκτέλεση της εργασίας, το ωράριο εργασίας, τις ευθύνες κ.ά. (job description) και (β) τα προσόντα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την προϋπηρεσία που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας (job specification).
4. **Η ανάλυση των ανθρωπίνων πόρων (ανάλυση προσφοράς)**. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τη στρατολόγηση ανθρωπίνων πόρων εκ μέρους της επιχείρησης, η οποία μπορεί, είτε να προχωρήσει σε εσωτερική στρατολόγηση, δηλαδή από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της, εφόσον πληροί τα απαιτούμενα προσόντα, είτε σε εξωτερική στρατολόγηση, μέσω αγγελιών πρόσληψης.
5. **Το ταίριασμα της ζήτησης με της προσφοράς**. Στο τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται το ταίριασμα των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, με το ανθρώπινο δυναμικό που προσφέρεται. Η στελέχωση, ως τελική επιλογή ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στις συγκεντρωμένες πληροφορίες από τα βιογραφικά σημειώματα και τις συνεντεύξεις.



Σχήμα 3.1: Στάδια πολιτικής στελέχωσης / πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού (προσαρμογή από Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).

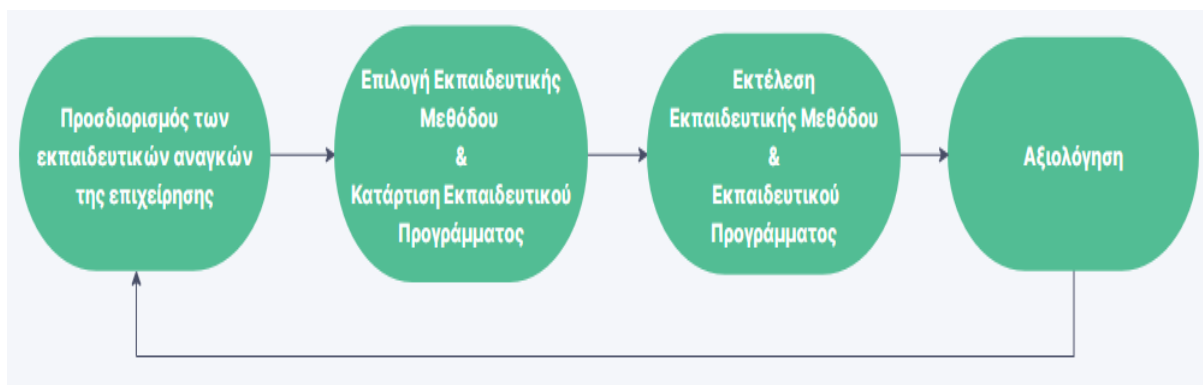
3.2 Πολιτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης αποτελεί πολιτική που στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και για το λόγο αυτό χαρακτηρίζεται περισσότερο ως επένδυση και λιγότερο ως μια κοστοβόρα διαδικασία (Liao & Wu, 2010). Τα κυριότερα στάδια μιας επιχειρησιακής εκπαιδευτικής πολιτικής είναι (Alegre & Chiva, 2013·Armstrong & Taylor, 2014·Dessler, 2015·Stavrinoudis & Psimoulis, 2017·Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010):

1. **Προσδιορισμός των ενδοεπιχειρησιακών εκπαιδευτικών αναγκών**. Οι εν λόγω εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από την ανάλυση: (α) των οργανωσιακών στόχων (βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι σε σχέση με τις ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων), (β) των εργασιών (υφιστάμενες και μελλοντικές εργασίες

αναφορικά με τα προσόντα των ανθρωπίνων πόρων), (γ) του εσωτερικού περιβάλλοντος (προσόντα, ικανότητες, δεξιότητες, κίνητρα σε ατομικό επίπεδο), (δ) αγοράς εργασίας (σύγκριση μεταξύ του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης και του αντίστοιχου επιπέδου που οι κυβερνητικές πολιτικές τροφοδοτούν την αγορά εργασίας).

- 2. Επιλογή εκπαιδευτικής μεθόδου & Κατάρτιση εκπαιδευτικού προγράμματος.** Οι δυνατότητες επιλογής των επιχειρήσεων αναφορικά με τις διαθέσιμες εκπαιδευτικές μεθόδους (ενδεικτικά: εκπαίδευση / καθοδήγηση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία από τον προϊστάμενο ή τον πιο έμπειρο υπάλληλο - θεωρητική εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων, επιμορφώσεων, διαλέξεων - υπόδυση ρόλων (role playing) - επιχειρηματικά παιχνίδια (business games) κ.ά.) εξαρτώνται από τη θέση εργασίας, την ιεραρχία, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις. Σε επόμενο βήμα θα πρέπει να καθοριστεί το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος, άμεσα συνυφασμένο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και με στόχο την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού είτε σε γνωστικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο δεξιοτήτων.
- 3. Εκτέλεση εκπαιδευτικής μεθόδου & εκπαιδευτικού προγράμματος.** Η αποτελεσματική εκτέλεσή τους άμεσα εξαρτάται από τους τεχνολογικούς πόρους της επιχείρησης, από τη δυνατότητα παροχής πρακτικής εφαρμογής και από τη θετική στάση των εργαζόμενων στα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- 4. Αξιολόγηση,** η οποία πραγματοποιείται μέσα από μετρήσιμα μεγέθη όπως: την αύξηση των πωλήσεων / κέρδους, τη μείωση των παραπόνων των πελατών, τη βελτίωση χρόνων παραγωγής, τη μείωση ελαττωματικών, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση κόστους, τη μείωση των παραπόνων των εργαζομένων κ.ά..



Σχήμα 3.2: Στάδια πολιτικής εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης (προσαρμογή από Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).

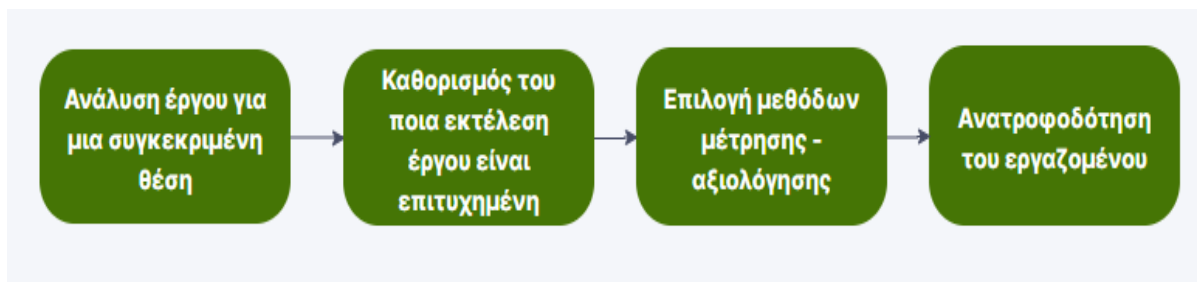
3.3 Πολιτικές αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι πολιτικές αξιολόγησης που εφαρμόζονται από μια επιχείρηση, αποτελούν αφενός ένα εργαλείο εκτίμησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της, με σημείο αναφοράς τους τιθέμενους επιχειρησιακούς στρατηγικούς στόχους, αφετέρου έναν οδηγό για την εφαρμογή μεταθέσεων, προαγωγών και αμοιβών (Chiu & Lin, 2018). Οι Chiu & Lin (2018) αναφέρουν ότι η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα ενισχύεται από τη σύνδεση των στρατηγικών επιχειρησιακών στόχων με τις πολιτικές αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και αυτό γιατί η διαδικασία της αξιολόγησης:

- μπορεί να εκτιμήσει το επίπεδο συμβολής και απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, στην υλοποίηση των τιθέμενων στρατηγικών στόχων,
- αποτελεί αρωγό του εκπαιδευτικού προγραμματισμού (επιλογή εκπαιδευτικής μεθόδου και εκπαιδευτικού προγράμματος), μέσα από τα δεδομένα που παρέχει, αναφορικά με τα προσόντα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου και
- συνδέει τα ανωτέρω προσόντα με τα αποτελέσματα (outcomes) που η επιχείρηση επιθυμεί και επιδιώκει.

Η ανάπτυξη μιας πολιτικής αξιολόγησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010·Chiu & Lin, 2018·Dessler, 2015·Neumann & Dul, 2010):

1. Η ανάλυση έργου για μια συγκεκριμένη θέση, δηλαδή η συγκέντρωση δεδομένων αναφορικά με τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος, καθώς και τα καθήκοντά του και το βαθμό ευθύνης του, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι οργανωσιακοί στόχοι.
2. Ο καθορισμός των παραγόντων, των κριτηρίων και των επιπέδων που σηματοδοτούν μια εκτέλεση έργου ως επιτυχημένη.
3. Η επιλογή μεθόδου αξιολόγησης - μέτρησης: (α) Μέθοδος άμεσης μέτρησης (π.χ. αριθμός προϊόντων που παράγονται σε μια ώρα, (β) Μέθοδος σύγκρισης (π.χ. κατηγοριοποίηση των εργαζομένων συγκρίνοντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά), (γ) Μέθοδος σταθερών κριτηρίων (π.χ. συμβατική κατάταξη με χρήση κλίμακας και βαθμολογίας) και (δ) Μέθοδος βάσει επίτευξης αντικειμενικών στόχων (π.χ. σύγκριση αυτού που επιτεύχθηκε με αυτό που θα έπρεπε να επιτευχθεί).
4. Η ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.



Σχήμα 3.3: Στάδια πολιτικής αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης (προσαρμογή από Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).

3.4 Πολιτικές ανταμοιβών και υποκίνησης

Οι ανταμοιβές που λαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες τις εσωτερικές και τις εξωτερικές (Πίνακας 3.1). Οι εσωτερικές περιλαμβάνουν τις ανταμοιβές εκείνες που καλύπτουν τις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού (μη οικονομικές), ενώ οι εξωτερικές συνδέονται με το είδος, το περιεχόμενο, τις ευθύνες και τα απαιτούμενα προσόντα για κάθε θέση εργασίας και είναι άμεσα ή έμμεσα οικονομικές (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010·Dessler, 2015).

Πίνακας 3.1: Τα είδη των ανταμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης (Πηγές: Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010·Dessler, 2015).

Ανταμοιβές	Εσωτερικές	<ul style="list-style-type: none"> ● η αναγνώριση, το κύρος, το γόητρο, ● η ανάπτυξη καλών σχέσεων εργασίας με τους συναδέλφους, ● το ενδιαφέρον της θέσης ή του είδους εργασίας, ● το αίσθημα της αυτοεκπλήρωσης
	Εξωτερικές	<ul style="list-style-type: none"> ● μισθός (μηνιαίος, ωρομίσθιο, ημερομίσθιο) ● τα bonus (π.χ. μηνιαία προσφορά κουπονιών σούπερ μάρκετ) ● συμμετοχή στα κέρδη ● τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η ασφάλιση και η συμμετοχή στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ● η πλήρης ή μερική χρηματοδότηση σεμιναρίων / μεταπτυχιακών / εκπαιδευτικών προγραμμάτων ● τα δώρα διακοπών, τα επιδόματα, τα δώρα για τις σπουδές των παιδιών των εργαζομένων, τα χρηματικά δώρα γάμου / γέννησης παιδιού κ.ά. ● δυνατότητες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη (προαγωγή), ● εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών εργασίας (π.χ. παροχή κινητής συσκευής τηλεφώνου και laptop για

		επαγγελματική χρήση), <ul style="list-style-type: none"> ● η παροχή δωρεάν γευμάτων, ● η δυνατότητα εργασίας μία φορά τον μήνα εκτός γραφείου προκειμένου να ενισχυθεί η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance)
--	--	---

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής ανταμοιβών μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα βάσει των εξής κριτηρίων (Dessler, 2015· Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010):

- Οι ανταμοιβές, είτε εξωτερικές, είτε εσωτερικές, να συνδέονται με τη συνεισφορά και την απόδοση των ανθρώπινων πόρων (σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο) στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων που έχουν τεθεί.
- Το είδος και το ύψος των ανταμοιβών να βασίζεται στις γνώσεις, στις ικανότητες / δεξιότητες και στην προϋπηρεσία του κάθε εργαζομένου (skill based pay).
- Να εξασφαλίζεται ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, χωρίς διακρίσεις κάθε είδους (φύλου, καταγωγής, αναπηρίας κ.ά.).
- Το ύψος των ανταμοιβών να συμμορφώνεται για κάθε θέση εργασίας με το κυβερνητικά νομικά πλαίσια που έχουν τεθεί (κατώτατος μισθός, ασφάλιση, υπερωρίες, δώρα, όροι συμβάσεων εργασίας κ.ά.).
- Η διαμόρφωση των πολιτικών ανταμοιβής να γίνεται με τη συμμετοχή και την εμπλοκή των εκπροσώπων και των συνδικάτων των εργαζομένων.
- Τις ανταμοιβές στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- Τη ζήτηση στην αγορά εργασίας για συγκεκριμένες ειδικότητες.
- Τη διαμόρφωση μια οργανωσιακής κουλτούρας που υποκινεί τους εργαζόμενους για υψηλότερη απόδοση και εξαιρετική επίδοση, μέσω πρόσθετων παροχών.

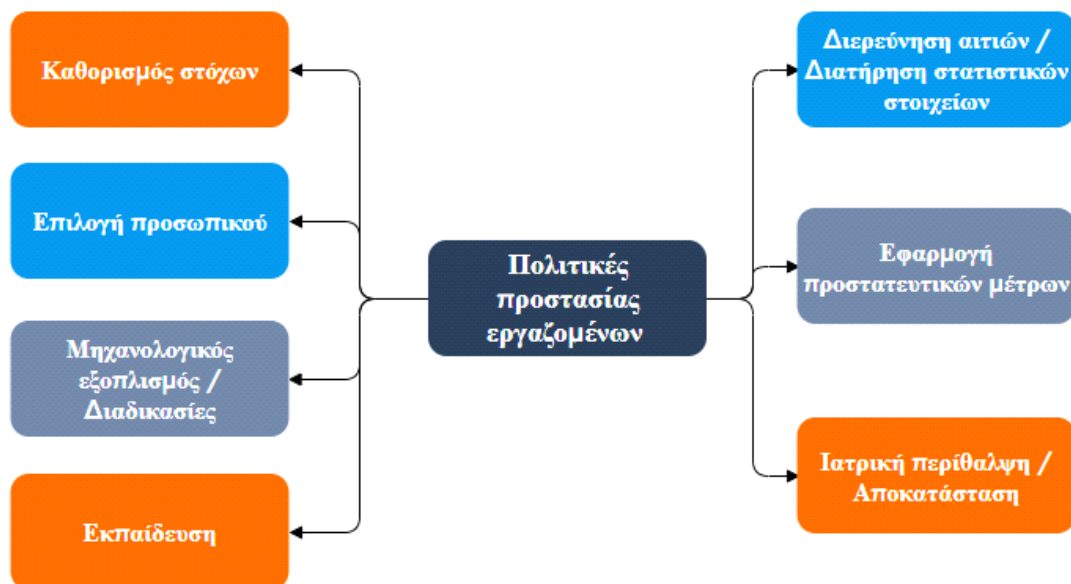
3.5 Πολιτικές προστασίας των ανθρωπίνων πόρων

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίζει στο ανθρώπινο δυναμικό της ένα ασφαλές και απαλλαγμένο από κινδύνους εργασιακό περιβάλλον. Οι πολιτικές προστασίας των ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων θα πρέπει να βασίζονται στις εξής κατευθύνσεις (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010):

- Καθορισμός στόχων που σχετίζονται με τη δημιουργία και εξασφάλισης ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, όπως: η μείωση των ατυχημάτων κατά την εκτέλεση εργασιών, ο εντοπισμός των κινδύνων πριν την εκτέλεση της εργασίας, η

εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων σε θέματα προστασίας, αποφυγής και αντιμετώπισης κινδύνων κ.ά..

- Επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων σε θέσεις υψηλής επικινδυνότητας για πρόκληση ατυχημάτων με κριτήρια που άπτονται των κινητικών, σωματικών και ψυχικών τους δεξιοτήτων.
- Εξασφάλιση της τήρησης των απαιτούμενων προδιαγραφών (π.χ. κατάλληλος ρουχισμός, συντήρηση, αντικατάσταση όταν κρίνεται απαραίτητο) για την ασφάλεια και προστασία των εργαζομένων κατά τη χρήση των μηχανημάτων και γενικότερα του μηχανολογικού εξοπλισμού.
- Εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων (με ιδιαίτερη έμφαση στο εργατικό δυναμικό) σε θέματα ασφαλούς εκτέλεσης εργασιών, πρώτων βοηθειών και εφαρμογής μέτρων προστασίας.
- Επιβολή κυρώσεων στους εργαζομένους που δεν συμμορφώνεται με την εφαρμογή των απαιτούμενων προστατευτικών μέτρων.
- Διερεύνηση των αιτιών και των παραγόντων πρόκλησης εργατικών ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών. Η προαναφερθείσα διερεύνηση μπορεί να αποτελέσει τη βάση εκπαιδευτικού υλικού για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα ασφαλείας, προστασίας και υγιεινής κατά την εκτέλεση εργασιών. Παράλληλα, απαραίτητη είναι και η τήρηση στατιστικών στοιχείων σχετικά με τις προκλήσεις ατυχημάτων και ασθενειών, με στόχο να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των μέτρων προστασίας.
- Μέτρα ιατρικής περίθαλψης και αποκατάστασης όπως: παροχή πρώτων βοηθειών. ιατρός εργασίας, σωματική και ψυχολογική αποκατάσταση του εργαζομένου που υπέστη ατύχημα κατά την εκτέλεση της εργασίας του κ.ά..



Σχήμα 3.4: Οι κατευθύνσεις της πολιτικής προστασίας εργαζομένων
(προσαρμογή από Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010)

3.6 Πολιτικές δημιουργίας αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων

Οι πολιτικές δημιουργίας αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας αποτελούν τον τρόπο έκφρασης της φιλοσοφίας μιας επιχείρησης αναφορικά με το πώς αντιμετωπίζει, διαχειρίζεται και διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό της (Marchington, 2015). Οι πολιτικές διαμόρφωσης αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας, όπως και όλες οι πολιτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν την επίτευξη των τιθέμενων οργανωσιακών στρατηγικών στόχων. Η μη επίτευξη δημιουργίας αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων οδηγεί, όχι μόνο σε θέματα μειωμένης παραγωγικότητας και απόδοσης, αλλά και στη μη ικανοποίηση και στη μη δέσμευση των ανθρωπίνων πόρων προς την επιχείρηση (Kim, Su & Wright, 2018·Lewicka & Krot, 2015).

Οι πολιτικές δημιουργίας αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας περιλαμβάνουν μεθόδους, τρόπους και διαδικασίες - είτε σε ατομικό, είτε σε ομαδικό επίπεδο - για (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010):

- τη διαπραγμάτευση των όρων και των θεμάτων εργασίας,
- την επίλυση διαφορών, συγκρούσεων, παραπόνων,
- την συμμετοχή / εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων,
- τη διατήρηση της υγιεινής στο χώρο εργασίας και

- τη διαχείριση του ωραρίου εργασίας, απουσιών, υπερωριών με σκοπό την εξισορρόπηση μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work - life balance), καθώς και την υιοθέτηση ευέλικτων μορφών εργασίας (π.χ. τηλεργασία).

Κεφάλαιο 4ο: Η επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των εργαζομένων του τομέα καυσίμων

4.1 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Το θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης παρουσιάστηκε στο 1ο Κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Γενικά, για τη μέτρηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης έχουν αναπτυχθεί περίπου σαράντα (40) σταθμισμένα εργαλεία - ερωτηματολόγια. Η διαφοροποίηση αυτών των εργαλείων έγκειται στο αν αναφέρονται σε θέσεις εργασίας γενικά ή σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, ο τελικός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης προκύπτει από τη μέτρηση παραγόντων και διαστάσεων, που έχουν αναπτυχθεί και εντοπιστεί βάσει ενός θεωρητικού υπόβαθρου. Τα κυριότερα και πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι (Spector, 1997):

1. Job Satisfaction Measure (JSM) (Hopcock, 1935).
2. Job Satisfaction Scale (JSC) (Brayfield & Rotbe, 1951).
3. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al., 1967).
4. Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendal & Hulin, 1969).
5. Job Diagnostic Survey (JdJ) (Hackman & Oldman, 1975).
6. Job Satisfaction Questionnaire (JSQ) (Andrew & Whitney, 1976).
7. Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1985).
8. Job In General Scale (JIG) (Ironson, 1989).
9. McCloskey & Mueller Satisfaction Scale (MMSS, 1990)
10. Measure of Job Satisfaction (MJS) (Traynor & Wayde, 1993).
11. Pay Satisfaction Questionnaire PSQ (Judge & Welbourne, 1994)

Στις έρευνες των Ghaffaripour (2015), Harun et al. (2014), Idris & Manganaro (2017), Shurbagi (2014) και Zahari & Shurbagi (2012), χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων του τομέα καυσίμων, το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τον Paul Spector (1985) (Job Satisfaction Survey - JSS). Στο εν λόγω ερευνητικό εργαλείο, η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης λαμβάνει χώρα βάσει των εξής διαστάσεων - πτυχών της: 1) ανταμοιβές, 2) αναγνώριση, 3) προνόμια, 4) ευκαιρίες ανέλιξης - προαγωγής, 5)

επικοινωνία με τη διοίκηση, 6) εποπτεία, 7) σχέσεις με τους συναδέλφους, 8) λειτουργικές διαδικασίες και 9) φύση της εργασίας. Ακολουθώντας τις προαναφερθείσες έρευνες, που είχαν ως μελέτη περίπτωσης τους εργαζόμενους του τομέα καυσίμων, στην παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιηθεί επίσης το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τον Paul Spector (1985) για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, για λόγους σύγκρισης και αντιπαραβολής των εξαγόμενων αποτελεσμάτων.

4.2 Οργανωσιακή Δέσμευση και Εργασιακή Ικανοποίηση

Το θεωρητικό πλαίσιο της οργανωσιακής δέσμευσης παρουσιάστηκε στο 2ο Κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Υπενθυμίζεται ότι σύμφωνα με τους Mowday et al. (2013) τα άτομα που διαθέτουν οργανωσιακή δέσμευση παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά: (1) ταυτίζονται και εμπιστεύονται τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, (2) είναι πρόθυμα να εργαστούν σκληρά για τον οργανισμό, ακόμα και να αφιερώσουν περισσότερη ενέργεια από αυτή που απαιτείται από την περιγραφή της θέσης εργασίας, (3) επιθυμούν να συνεχίσουν να είναι μέλη του οργανισμού και (4) συμπεριφέρονται ευεργετικά και προληπτικά για τον οργανισμό. Ευρήματα εμπειρικών μελετών (Ghaffaripour, 2015·Harun et al., 2014·Shurbagi, 2014) εντόπισαν μια σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση στον τομέα καυσίμων. Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα βασικότερα δεδομένα των προαναφερθέντων εμπειρικών μελετών.

Πίνακας 4.1: Δεδομένα των εμπειρικών μελετών αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στο τομέα καυσίμων.

Έρευνα	Μελέτη Περίπτωσης	Αριθμός Εργαζομένων	Ερωτηματολόγιο μέτρησης οργανωσιακής δέσμευσης	Αποτελέσματα
Ghaffaripour (2015)	Εταιρεία Δύλισης Πετρελαίου Imam Khomeini Shazand (θυγατρική της Εταιρείας Εθνικό Ιρανικό Πετρέλαιο)	234	Meyer & Allen (1991) - Cronbach's alpha = 0.92	Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προβλέψει στατιστικώς σημαντικά τη οργανωσιακή δέσμευση.
Harun et al. (2014)	Υπεράκτια πλατφόρμα	214	Allen and Meyer (1990) -	Η εργασιακή ικανοποίηση

	πετρελαίου και φυσικού αερίου μιας πολυεθνικής εταιρείας της Μαλαισίας		Cronbach's alpha = 0.72	βρέθηκε να έχει σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση.
Shurbagi (2014)	Τομέας πετρελαίου στη Λιβύη	227	Allen and Meyer (1990) - Cronbach's alpha = 0.74	Η εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε να έχει σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση.

Οι ερωτήσεις του εργαλείου μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης, των Meyer & Allen (1991), που χρησιμοποίησαν οι προαναφερθείσες εμπειρικές μελέτες, βασίζονται στους εξής άξονες:

- Ο εργαζόμενος αυτοπροσδιορίζει τη θέση του στην επιχείρηση ως «μέλος μιας οικογένειας» (έντονο το αίσθημα του «ανήκειν» - «συναισθηματικά δεμένος» με αυτόν τον οργανισμό), επιθυμεί να περάσει το υπόλοιπο της καριέρας του σε αυτήν και νιώθει ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά του (συναισθηματική δέσμευση).
- Ο εργαζόμενος συνεχίζει να εργάζεται στην επιχείρηση, είτε από ανάγκη, είτε από επιθυμία (συνεχής δέσμευση).
- Ο εργαζόμενος συνεχίζει να εργάζεται στην επιχείρηση, είτε λόγω υποχρέωσης, είτε λόγω αφοσίωσης προς αυτήν (κανονιστική δέσμευση).

Ακολουθώντας τις προαναφερθείσες έρευνες, που είχαν ως μελέτη περίπτωσης τους εργαζόμενους του τομέα καυσίμων, στην παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιηθεί επίσης το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τους Meyer & Allen (1991), για τη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης, για λόγους σύγκρισης και αντιπαραβολής των εξαγόμενων αποτελεσμάτων.

4.3 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ως «ένα σύνολο διακριτών αλλά αλληλένδετων δραστηριοτήτων, λειτουργιών και διαδικασιών, που στοχεύουν στην προσέλκυση, πρόσληψη, ανάπτυξη, ενδυνάμωση, εκπαίδευση, κατάρτιση, ανταμοιβή, παρακίνηση και διατήρηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης» αποτελούν έναν από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας των εταιρικών στόχων (Dessler, 2010)..

Οι πολιτικές πρόσληψης και προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν στις επιχειρήσεις αφενός να αποκτήσουν τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους, που θα συμβάλλουν στην εκπλήρωση των τιθέμενων στρατηγικών στόχων, αφετέρου να ανταποκρίνονται δυναμικά και προορατικά στις ευκαιρίες και στις απειλές της αγοράς (Dessler, 2010). Οι κατάλληλες πολιτικές πρόσληψης και προσέλκυσης ανθρώπινων πόρων ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση, μέσω της αντίληψης ότι επικρατεί ένα δίκαιο σύστημα επιλογών εργαζομένων, το οποίο ενημερώνει τόσο για τις θετικές όσο και τις αρνητικές πτυχές από την εκτέλεση της εργασίας (Tsaur & Lin, 2004).

Οι πολιτικές εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ως στόχο να βοηθούν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για να εργαστούν πιο αποτελεσματικά (Dessler, 2010). Οι καλά εκπαιδευμένοι και καταρτισμένοι υπάλληλοι τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (μειώνεται η επίδραση των παραγόντων που προκαλούν δυσαρέσκεια από την εκτέλεση της εργασίας) και χαμηλότερα επίπεδα φθοράς και τάσης να φύγουν από τον οργανισμό, καθώς μέσω της εκπαίδευσης, τους παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να παράγουν τα απαιτούμενα επίπεδα απόδοσης και ως εκ τούτου να απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα ανταμοιβής (Chand, 2010)

Οι πολιτικές αξιολογήσεις του ανθρώπινου δυναμικού καθοδηγούν τις στάσεις και τις συμπεριφορές που σχετίζονται με την εκτέλεση της εργασίας και παράλληλα καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητα των πολιτικών ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό (Dessler, 2010). Η ανατροφοδότηση για την απόδοση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων και επιπλέον συμβάλλει στην αύξηση των επιπέδων εμπιστοσύνης των τελευταίων προς τους οργανισμούς τους (Atteya, 2012). Αυτό με τη σειρά

του αυξάνει τα κίνητρα για συνεργασία και ως εκ τούτου τα επίπεδα ικανοποίησης (Atteya, 2012). Συνεπώς, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ότι αυξάνουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, μειώνοντας ταυτόχρονα την πρόθεση των εργαζομένων να παραιτηθούν, καθώς και τη διάδοση αρνητικών σχολίων για την επιχείρηση (Peng & Chiu, 2010). Εάν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δεν είναι αποτελεσματικές, αποδοτικές και δίκαιες, ένας υπάλληλος θα στερείται δέσμευσης και πίστης προς τον οργανισμό (χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης) (Kya et al., 2010).

Ευρήματα εμπειρικών μελετών (Atteya, 2012·Peng & Chiu, 2010) έχουν εντοπίσει μια σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στις προαναφερθείσες πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Ειδικότερα, η έρευνα της Atteya (2012), με δεδομένα από 549 εργαζόμενους στη βιομηχανία πετρελαίου στην Αίγυπτο, έδειξε ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων επηρεάζουν έμμεσα την απόδοση της εργασίας μέσω της εργασιακής ικανοποίησης. Για τη μέτρηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η ερευνήτρια χρησιμοποίησε το σταθμισμένο ερωτηματολόγιο των Tsaur & Lin (2004) (Cronbach's Alpha = 0.70), το οποίο περιλαμβάνει τους εξής 9 υπο-άξονες:

1. Η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορα τεστ δεξιοτήτων για την πρόσληψη ενός νέου εργαζόμενου.
2. Η εταιρεία περιγράφει σαφώς τις θετικές και αρνητικές πτυχές της θέσης εργασίας.
3. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τυποποιημένες μεθόδους συνέντευξης κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης ενός νέου εργαζόμενου.
4. Η εταιρεία διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενούς της, τουλάχιστον μια φορά το χρόνο.
5. Η εταιρεία προετοιμάζει τους εργαζόμενους της πριν αναλάβουν ένα συγκεκριμένο πόστο εργασίας.
6. Η εταιρεία διενεργεί συστηματική ανάλυση για να εντοπίσει τι λείπει από τα εκπαιδευτικά προγράμματα των εργαζόμενων.
7. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης με επίσημη ειδοποίηση.
8. Η αξιολόγηση της απόδοσης αντανακλά τους στόχους για την επιχείρηση.
9. Η εταιρεία έχει συγκεκριμένα κριτήρια που σχετίζονται με τις προαγωγές και τους διορισμούς.

Στην έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα χρησιμοποιηθεί το σταθμισμένο ερωτηματολόγιο των Tsaur & Lin (2004) για τη μέτρηση των πρακτικών διαχείρισης

ανθρώπων πόρων, προκειμένου να συγκριθούν τα εξαγόμενα αποτελέσματα, με τα αντίστοιχα από την έρευνα της Atteya (2012).

4.4 Ο ρόλος των δημογραφικών στοιχείων

Από τις εμπειρικές έρευνες που αναφέρθηκαν (Atteya, 2012·Ghaffaripour, 2015·Harun et al., 2014·Idris & Manganaro, 2017·Shurbagi, 2014·Zahari & Shurbagi, 2012) και που μελετούσαν την εργασιακή ικανοποίηση συνδυαστικά με την οργανωσιακή δέσμευση και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα καυσίμων, μόνο στην έρευνα του Ghaffaripour (2015) εντοπίστηκε έλεγχος εξάρτησης αυτών των μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα στην έρευνα του Ghaffaripour (2015) πραγματοποιήθηκε έλεγχος εξάρτησης ανάμεσα στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και στην οργανωσιακή δέσμευση, από τον οποίο έλεγχο προέκυψε ότι αυτή εξαρτάται από:

- Την ηλικία. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, με ταυτόχρονα μεγαλύτερη προϋπηρεσία στην ίδια επιχείρηση, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, συγκριτικά με τους νεότερους σε ηλικία.
- Την οικογενειακή κατάσταση. Οι εργαζόμενοι που είναι παντρεμένοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης συγκριτικά με τους ανύπαντρους, καθώς επιζητούν περισσότερη ασφάλεια και σταθερότητα από την εργασία τους, λόγω των αυξημένων οικογενειακών τους υποχρεώσεων.
- Την προϋπηρεσία. Η αύξηση της διάρκειας προϋπηρεσίας του εργαζομένου σε έναν οργανισμό, μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση των επιπέδων της οργανωσιακής του δέσμευσης, λόγω της αύξησης της συναισθηματικής του δέσμευσης, που τοποθετεί εμπόδια αλλαγής εργασίας για αυτόν.
- Το μορφωτικό επίπεδο. Τα άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, λόγω της υψηλότερης αφοσίωσης τους στο επάγγελμά τους, γεγονός που δυσκολεύει έναν οργανισμό να καλύψει πλήρως τις ανάγκες τους για επαγγελματική ανάπτυξη και καθιέρωση.
- Το πεδίο (ρόλο) εργασίας. Οι εργαζόμενοι σε θέσεις ευθύνης ή με αυξημένο εύρος εργασιακών δραστηριοτήτων, παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς αυξάνονται τα επίπεδα ευθύνης τους απέναντι στον οργανισμό.

Κεφάλαιο 5ο: Ερευνητική Μεθοδολογία

5.1 Στόχος έρευνας & Ερευνητικά ερωτήματα

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.

Βάσει του ανωτέρου τιθέμενου ερευνητικού σκοπού προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα επίπεδα (α) της ικανοποίησης των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ, (β) της οργανωσιακής δέσμευσής τους προς την εν λόγω εταιρεία και (γ) των αντιλήψεων τους αναφορικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η εν λόγω εταιρεία;
2. Εντοπίζεται συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ, στην οργανωσιακή δέσμευσή τους προς αυτήν και στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αυτή εφαρμόζει;

Προκειμένου να απαντηθεί το 2ο ερευνητικό ερώτημα θα χρησιμοποιηθεί το ερευνητικό μοντέλο που ακολουθεί, μέσω της επαλήθευσης των ερευνητικών υποθέσεων στις οποίες στηρίζεται.

Ερευνητικό Μοντέλο & Ερευνητικές Υποθέσεις



Σχήμα 5.1: Το ερευνητικό μοντέλο της παρούσας έρευνας.

H₁: Η ικανοποίηση των εργαζομένων μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται στον τομέα καυσίμων σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή τους δέσμευση.

H₂: Η ικανοποίηση των εργαζομένων μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται στον τομέα καυσίμων σχετίζεται θετικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει.

H₃: Η οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται στον τομέα καυσίμων σχετίζεται θετικά με τις με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η εταιρεία.

3. Εντοπίζονται διαφορές ανάμεσα στα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ που συμμετείχαν στην έρευνα, αναφορικά με τα επίπεδα της ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και των αντιλήψεων τους σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η εν λόγω εταιρεία;

5.2 Ερευνητική Μέθοδος

Η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου καθορίζεται από τις ερευνητικές υποθέσεις και τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί, βάσει των οποίων απαιτούνται:

- η συλλογή πρωτογενών δεδομένων από ένα σχετικά μεγάλο δείγμα πληθυσμού για τη διερεύνηση αντιλήψεων, απόψεων και στάσεων συμπεριφοράς,
- ο έλεγχος εξάρτησης των καθορισμένων μεταβλητών από τα δημογραφικά στοιχεία και
- ο έλεγχος εξάρτησης / συσχέτισης των μεταβλητών που έχουν οριστεί.

Άρα, θα πρέπει να ποσοτικοποιηθούν οι μεταβλητές, να υπολογιστούν οι μέσοι όροι τους προκειμένου να συγκριθούν και να ακολουθήσει στατιστική ανάλυση για τους ελέγχους εξάρτησης και πρόβλεψης. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η ποσοτική ερευνητική μέθοδος είναι η αρμόζουσα (Creswell, 2011).

5.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Το **ερωτηματολόγιο** είναι το κυριότερο εργαλείο της ποσοτικής ερευνητικής μεθόδου και αυτό το εργαλείο έρευνας χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία και παρουσιάζεται στο Παράρτημα. Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν βάσει της βιβλιογραφίας και των προηγούμενων ερευνών προκειμένου να είναι εφικτή η σύγκριση των αποτελεσμάτων. Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται ερωτήσεις κλειστού τύπου και ερωτήσεις διαβάθμισης, με χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert. Κατά την κλίμακα Likert του παρόντος ερωτηματολογίου, το

υποκείμενο καλείται να σημειώσει κατά πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί με το ζητούμενο ή να υποδείξει ποια είναι η θέση του σε μία διαβάθμιση, για παράδειγμα από το 1 = Διαφωνώ απολύτως έως το 5 = Συμφωνώ απολύτως. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από:

- 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου για τη συγκέντρωση των δημογραφικών δεδομένων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός παιδιών, επίπεδο σπουδών, θέση εργασίας, έτη προϋπηρεσίας, καθεστώς εργασίας, προέλευση εταιρείας, τόπος κατοικίας), προκειμένου να απαντηθεί το 3ο ερευνητικό ερώτημα. Στην εργασία του Ghaffaripour (2015) πραγματοποιήθηκε έλεγχος εξάρτησης των δημογραφικών στοιχείων με την οργανωσιακή δέσμευση. Στην παρούσα εργασία θα πραγματοποιηθεί έλεγχος εξάρτησης και των δημογραφικών στοιχείων και με τις άλλες 2 μεταβλητές (εργασιακή ικανοποίηση, πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού). Αναμένεται να εντοπιστεί εξάρτηση αυτών των μεταβλητών, όχι μόνο με την ηλικία, την προϋπηρεσία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο σπουδών και τη θέση εργασίας, όπως στην έρευνα του Ghaffaripour (2015), αλλά και από την προέλευση εταιρείας, δεδομένου ότι η ΕΛΠΕ, έχει προκύψει από τη συγχώνευση της ΠΕΤΡΟΛΑ στην Ελευσίνα (ιδιωτική εταιρεία) με τα Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπροπύργου (ΕΛΔΑ) (δημόσια εταιρεία). Οι διαφορές, κυρίως στον τρόπο λειτουργίας (πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού), ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, ενδεχομένως να επιδρούν διαφορετικά στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και ως εκ τούτου στην εργασιακή τους ικανοποίηση.
- 12 ερωτήσεις διαβάθμισης για τη μέτρηση των επίπεδων της οργανωσιακής δέσμευσης, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα 1β και 2 (έλεγχος συσχέτισης). Ως εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής δέσμευσης θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο των Meyer & Allen (1991), που χρησιμοποίησαν οι Ghaffaripour (2015), Harun et al. (2014) και Shurbagi (2014), για λόγους σύγκρισης και αντιπαραβολής εξαγόμενων αποτελεσμάτων. Το ερωτηματολόγιο των Meyer & Allen (1991) περιέχει ερωτήσεις που καλύπτουν και τις 3 διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο που είχαν διαμορφώσει. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις 11.1 - 11.4 απαντούν στη συναισθηματική δέσμευση, οι ερωτήσεις 11.5 - 11.8 στη συνεχή δέσμευση και οι ερωτήσεις 11.9 - 11.12 στην κανονιστική δέσμευση. Αναμένεται να εντοπιστεί θετική συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως και στις εργασίες Harun et al. (2014) και Shurbagi (2014), καθώς και ανάμεσα στην οργανωσιακή

δέσμευση και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως στην εργασία των Kya et al. (2010). Επίσης αναμένεται ότι η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να προβλέψει την εργασιακή ικανοποίηση όπως στην εργασία του Ghaffaripour (2015).

- 9 ερωτήσεις διαβάθμισης για τη μέτρηση των επιπέδων της πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα 1γ και 2 (έλεγχος συσχέτισης). Ως εργαλείο μέτρησης των επιπέδων αναφορικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο των Tsaour & Lin (2004), που χρησιμοποιήθηκε και στην έρευνα της Atteya (2012). Οι ερωτήσεις αυτές σχετίζονται με τις 3 βασικές διαστάσεις των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: (1) τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού (ερωτήσεις 12.1 - 12.3), (2) τις πολιτικές εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (ερωτήσεις 12.4 - 12.6) και (3) τις πολιτικές αξιολογήσεις του ανθρώπινου δυναμικού (ερωτήσεις 12.7 - 12.9). Αναμένεται να εντοπιστεί θετική συσχέτιση ανάμεσα στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως και στην έρευνα της Atteya (2012). Επίσης αναμένεται, ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούν να προβλέψουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς αυτές οι πρακτικές ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση (Kya et al., 2010).
- 12 ερωτήσεις διαβάθμισης για τη μέτρηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης (η εξαρτημένη μεταβλητή), προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα 1α και 2 (έλεγχος συσχέτισης). Ως εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων της ΕΛΠΕ, θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τον Paul Spector (1985) (Job Satisfaction Survey - JSS) και που χρησιμοποιήθηκε και στις έρευνες των Ghaffaripour (2015), Harun et al. (2014), Idris & Manganaro (2017), Shurbagi (2014) και Zahari & Shurbagi (2012). Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης του Paul Spector (1985) λαμβάνει χώρα βάσει των εξής διαστάσεων - πτυχών της: 1) ανταμοιβές (ερωτήσεις 13.1-13.2), 2) αναγνώριση (ερωτήσεις 13.3-13.4), 3) προνόμια (ερώτηση 13.5), 4) ευκαιρίες ανέλιξης - προαγωγής (ερώτηση 13.6), 5) επικοινωνία με τη διοίκηση (ερώτηση 13.7), 6) εποπτεία (ερώτηση 13.8), 7) σχέσεις με τους συναδέλφους (ερώτηση 13.9), 8) λειτουργικές διαδικασίες (ερωτήσεις 13.10-13.11) και 9) φύση της εργασίας (ερώτηση 13.12).

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω του Google Forms και είναι διαθέσιμο στον εξής σύνδεσμο: <https://forms.gle/KDNFzfDxvExNCeJWA>

Στη συνέχεια ο σύνδεσμος στάλθηκε μέσω email στους συμμετέχοντες της έρευνας για να το συμπληρώσουν.

5.4 Δείγμα της έρευνας & Δειγματοληψία

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 194 εργαζόμενοι (τυχαία δειγματοληψία) του τομέα καυσίμων και πιο συγκεκριμένα της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ (στοχευμένη δειγματοληψία). Τα κριτήρια συμμετοχής στην έρευνα που είχαν τεθεί και καλύφθηκαν είναι:

1. Εργαζόμενοι σε όλους τομείς, τα παραρτήματα και τις θέσεις της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.
2. Άνδρες και Γυναίκες, ηλικίας μεγαλύτερης ή ίσης των 18 ετών.
3. Ικανότητες ανάγνωσης στα ελληνικά και σύνδεσης στο διαδίκτυο.

5.5 Στοιχεία για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας

- Η διεξαγωγή της έρευνας ξεκίνησε στις 22/11/2022 και ολοκληρώθηκε στις 09/06/2023.
- Ο μέσος χρόνος ολοκλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 10 - 12 λεπτά.
- Ο ερευνητής ενημέρωσε τους ερωτηθέντες για το σκοπό της έρευνας, εξασφάλισε τη συναίνεση συμμετοχής τους και εγγυήθηκε για τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους. Μετά την αποδοχή τους για να συμμετάσχουν στη μελέτη, συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική μορφή.

5.6 Ανάλυση & Επεξεργασία Δεδομένων

Περιγραφική ανάλυση. Η συγκέντρωση των δημογραφικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με ερωτήσεις κλειστού τύπου και στη συνέχεια καταμετρήθηκαν οι συχνότητες των απαντήσεων και υπολογίστηκαν οι ποσοστιαίες κατανομές τους με χρήση των λογιστικών φύλλων του Microsoft Excel. Στις ερωτήσεις διαβάθμισης για την αξιολόγηση των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου (οι επιλογές διαβάθμισης των ερωτώμενων ήταν από το 1 ως το 5), υπολογίστηκαν τα κατάλληλα στατιστικά μέτρα θέσης (μέση τιμή) και διασποράς (τυπική απόκλιση), που επιτρέπουν τη συνοπτική περιγραφή της κατανομής κάθε μεταβλητής και τη συγκριτική ανάλυσή τους. Δεδομένου ότι η κλίμακα βάσει της οποίας είχαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι ήταν από το 1 ως το 5, το 3 (διάμεσος) θεωρείται ως το μέτρο

επίπεδο. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάστηκαν σε επιλεγμένα διαγράμματα στατιστικής ανάλυσης (γραφήματα ραντάρ), με χρήση των λογιστικών φύλλων του Microsoft Excel.

Ανάλυση αξιοπιστίας. Μία από τις μεθόδους εκτίμησης της αξιοπιστίας είναι η μέθοδος εσωτερικής συνέπειας, δηλαδή ότι μια ομάδα ερωτήσεων μετρά περίπου το ίδιο πράγμα (Χαλικιάς κα, 2015). Η μέθοδος αυτή βασίζεται στο δείκτη Cronbach's Alpha που λαμβάνει τιμές στο $[0,1]$, με το 0 να ερμηνεύεται ως έλλειψη εσωτερικής συνέπειας και αξιοπιστίας (οι ερωτήσεις δεν μετρούν την ίδια έννοια) και το 1 να χαρακτηρίζει την κλίμακα ως ισχυρά αξιόπιστη (οι ερωτήσεις μετρούν την ίδια έννοια) (Χαλικιάς κα, 2015). Η χαμηλότερη αποδεκτή τιμή για έναν συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha είναι το 0,7.

Ανάλυση συσχέτισης. Για τον έλεγχο ύπαρξης σχέσης συνάφειας – αλληλεπίδραση μεταξύ συνεχών μεταβλητών χρησιμοποιείται η ανάλυση συσχέτισης. Η ανάλυση συσχέτισης χρησιμοποιείται. Δηλαδή μέσω της ανάλυσης συσχέτισης εντοπίζεται αν η μεταβολή της μιας μεταβλητής προκαλεί την μεταβολή της άλλης, χωρίς όμως να δίνει εξηγήσεις για τη σχέση αιτίας – αιτιατού (Χαλικιάς κα, 2015). Στην ειδική περίπτωση διατάξιμων (Ordinal) ποιοτικών μεταβλητών, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman (ρ), ο οποίος είναι αδιάστατος αριθμός και παίρνει τιμές στο $[-1,1]$, με το -1 να δείχνει αρνητική συσχέτιση (οι τιμές της μιας μεταβλητής αυξάνονται καθώς μειώνονται οι τιμές της άλλης), το 0 τη μη ύπαρξη συσχέτισης και το 1 τη θετική συσχέτιση (οι τιμές της μιας μεταβλητής αυξάνονται όταν αυξάνονται και της άλλης) (Χαλικιάς κα, 2015). Μετά τον εντοπισμό της θετικής ή αρνητικής συσχέτισης θα πρέπει απαραίτητα να ελεγχθεί το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο είναι τουλάχιστον **p-value<0.05**, καθώς η μέθοδος αυτή του SPSS μπορεί να δώσει επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας στα 0.05 και 0.01 (Χαλικιάς κα, 2015).

Έλεγχος κανονικής κατανομής και εξάρτησης των δημογραφικών στοιχείων με τις μεταβλητές. Με στόχο να διαπιστωθεί αν ανάμεσα στη μέση τιμή των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου και των δημογραφικών στοιχείων υπάρχει συσχέτιση, μπορούν να εφαρμοστούν τα εξής πιθανά κριτήρια (Χαλικιάς κ.ά., 2015):

(α) έλεγχος t-test και Mann – Whitney U στην περίπτωση που η ποιοτική μεταβλητή έχει δύο (2) κατηγορίες, όπως φύλο (άνδρας – γυναίκα) και εργασιακό καθεστώς (σύμβαση αορίστου χρόνου - σύμβαση ορισμένου χρόνου). Στην περίπτωση που η ποσοτική μεταβλητή ακολουθεί την κανονική κατανομή και στις δύο (2) κατηγορίες της ποιοτικής μεταβλητής, εφαρμόζεται ο έλεγχος t-test, διαφορετικά εφαρμόζεται το κριτήριο Mann – Whitney U.

(β) έλεγχος One way ANOVA και Kruskal–Wallis, στην περίπτωση που η ποιοτική μεταβλητή έχει περισσότερες από δύο (2) κατηγορίες, όπως π.χ. μορφωτικό επίπεδο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας. Στην περίπτωση που η ποσοτική μεταβλητή ακολουθεί την κανονική κατανομή σε κάθε κλάση της κατηγορικής, εφαρμόζεται ο έλεγχος ANOVA, διαφορετικά εφαρμόζεται το κριτήριο Kruskal-Wallis.

Για τον στατιστικό έλεγχο κανονικής κατανομής ακολουθείται η εξής διαδικασία:

H_0 : Οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή και στις δύο (2) ή > 2 κατηγορίες ή στις κλάσεις της ποιοτικής μεταβλητής του εκάστοτε δημογραφικού στοιχείου.

H_1 : Οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή και στις δύο (2) ή >2 κατηγορίες ή στις κλάσεις της ποιοτικής μεταβλητής του εκάστοτε δημογραφικού στοιχείου.

An sig. $>0,05$ δεν μπορούμε να απορρίψουμε την H_0 .

An sig. $< 0,05$ απορρίπτουμε την H_0 και δεχόμαστε την H_1 .

Για τον έλεγχο εξάρτησης των ποσοτικών μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία ακολουθείται η εξής διαδικασία:

Ορίζονται οι δύο υποθέσεις:

H_0 : η μηδενική - κύρια υπόθεση ότι τα κατατάξιμα ή μη δημογραφικά στοιχεία και οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου δεν εξαρτώνται.

H_1 : η εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι τα κατατάξιμα ή μη δημογραφικά στοιχεία και οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου εξαρτώνται.

An η στατιστική σημαντικότητα (significance) Sig. <0.05 τότε η υπόθεση H_0 απορρίπτεται, δηλαδή οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες. An Sig. >0.05 , δεν μπορεί να απορριφθεί η υπόθεση της ανεξαρτησίας.

5.7 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα της έρευνας

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της παρούσας έρευνας διασφαλίστηκαν από (Creswel, 2011):

- Το γεγονός ότι ο ερευνητής προκείμενου να διεξάγει την έρευνα, ακολούθησε πιστά τους κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας (ενημέρωση του δείγματος για το σκοπό της έρευνας - εγγύηση για τη διατήρηση ανωνυμίας - εξασφάλιση συναίνεσης συμμετοχής).
- Το ερευνητικό εργαλείο - η χρήση ερωτηματολογίου μειώνει σημαντικά τις πιθανότητες για λάθη και παρερμηνείες και το διαμοιρασμό του που έγινε ηλεκτρονικά επιτρέποντας στους ερωτηθέντες να εκφραστούν ελεύθερα .
- Το γεγονός ότι οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου βασίστηκα σε προηγούμενες έρευνες και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα μπορούν να συγκριθούν.
- Τον ανιδιοτελή τρόπο παράθεσης, επεξεργασίας και ανάλυσης των συλλεχθέντων δεδομένων εκ μέρους του ερευνητή, χωρίς να παρεμβάλλεται η προσωπική του άποψη.

Κεφάλαιο 6ο: Αποτελέσματα

6.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 194 εργαζόμενοι του τομέα καυσίμων και πιο συγκεκριμένα της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ. Τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση και επεξεργασία των δημογραφικών δεδομένων, ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό παιδιών, το επίπεδο σπουδών, τη θέση εργασίας, τα έτη προϋπηρεσίας, το καθεστώς εργασίας, την εταιρεία προέλευσης και τον τόπο κατοικίας, παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.1.

Πίνακας 6.1: Τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα.

Πλήθος Δείγματος N=194		Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Φύλο	Άνδρας	149	76,80%
	Γυναίκα	45	23,20%
Ηλικία	18-24	12	6,19%
	25-35	42	21,65%
	36-45	89	45,88%
	46-55	48	24,74%
	56-65	3	1,55%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	49	25,26%
	Έγγαμος/η	140	72,16%
	Διαζευγμένος/η	5	2,58%
Αριθμός παιδιών	κανένα	68	35,05%
	1	69	35,57%

	2	40	20,62%
	3	17	8,76%
Επίπεδο σπουδών	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	12	6,19%
	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	52	26,80%
	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	61	31,44%
	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	46	23,71%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος	23	11,86%
Θέση εργασίας	Τεχνίτης / Εργάτης	97	50,00%
	Διπλωματούχος Μηχανικός	2	1,03%
	Επιστημονικό προσωπικό με ειδικότητα στα πετρελαιοειδή	12	6,19%
	Διοικητικός Υπάλληλος	24	12,37%
	Υπάλληλος στο τμήμα Οικονομικών / Λογιστήριο	10	5,15%
	Υπάλληλος γενικών υπηρεσιών	47	24,23%
	Διευθυντική θέση	2	1,03%
Έτη προϋπηρεσίας	<5	73	37,63%
	5 - 10	58	29,90%
	11 - 15	46	23,71%
	16 - 20	13	6,70%
	> 20	4	2,06%
	Σύμβαση αορίστου χρόνου	156	80,41%

Καθεστώς εργασίας	Σύμβαση ορισμένου χρόνου	38	19,59%
Προέλευση εταιρείας	Πετρόλα	7	3,61%
	Ελληνικά Διωλιστήρια Ασπροπύργου (ΕΛΔΑ)	78	40,21%
	ΕΚΟ	15	7,73%
	ΕΛΠΕ	67	34,54%
	Εξωτερικός συνεργάτης / Εργολάβος	27	13,92%
Τόπος κατοικίας	Ασπρόπυργος	29	14,95%
	Ελευσίνα	30	15,46%
	Θεσσαλονίκη	19	9,79%
	Αθήνα	111	57,22%
	Άλλο	5	2,58%

6.2 Περιγραφική Ανάλυση

Στην παρούσα παράγραφο θα παρουσιαστούν η Μέση Τιμή (ΜΤ) και η Τυπική Απόκλιση (ΤΑ), των απαντήσεων του δείγματος, για τους παράγοντες που πλαισιώνουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές «Οργανωσιακή Δέσμευση» και «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και την εξαρτημένη μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση», που ορίστηκαν στο 5ο Κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η κλίμακα βάσει της οποίας είχαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι ήταν από το 1 ως το 5, συνεπώς το 3 (διάμεσος) θεωρείται το μέτριο επίπεδο.

6.2.1 Οργανωσιακή Δέσμευση

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν σε ποιο βαθμό διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τους δοθέντες ισχυρισμούς που αφορούν την Οργανωσιακή Δέσμευση. Οι προαναφερθέντες ισχυρισμοί πλαισιώνουν πλαισιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή

«Οργανωσιακή Δέσμευση», των οποίων, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.2 και η κατανομή σχετικών συχνοτήτων στον Πίνακα 6.3.

Πίνακας 6.2: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των παραγόντων που πλαισιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή «Οργανωσιακή Δέσμευση».

<i>Σε ποιο βαθμό, συμφωνείτε ή διαφωνείτε (από 1 = Διαφωνώ απολύτως έως 5 = Συμφωνώ απολύτως), με τους παρακάτω ισχυρισμούς;</i>	ΜΤ	ΤΑ
1. Θα με ευχαρίστουσε ιδιαίτερα αν περνούσα το υπόλοιπο της επαγγελματικής μου καριέρας σε αυτήν την εταιρεία	4,04	0,84
2. Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτής της εταιρείας είναι και δικά μου προβλήματα	3,72	0,83
3. Νιώθω «συναισθηματικά δεμένος» με αυτήν την εταιρεία	3,69	0,88
4. Νιώθω την εταιρεία σαν οικογένεια μου, ότι ανήκω σε αυτήν	3,71	0,83
5. Η παραμονή στην επιχείρηση αυτή τη στιγμή, αποτελεί για μένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία	3,78	0,83
6. Πάρα πολύ μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταραχθεί αν φύγω από αυτήν την εταιρεία	3,78	0,76
7. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τη δουλειά μου σε αυτόν τον οργανισμό, τώρα, ακόμα κι αν το ήθελα	3,80	0,75
8. Αισθάνομαι ότι αν αποφάσιζα να αποχωρήσω από την εταιρεία, οι εναλλακτικές επαγγελματικές επιλογές μου θα ήταν λίγες	3,68	0,87
9. Έχω προσφέρει πολλά σε αυτή την εταιρεία για να σταματήσω να εργάζομαι σε αυτήν	3,75	0,74
10. Οφείλω πολλά στην εταιρεία που εργάζομαι	3,82	0,80
11. Θα αισθανόμουν ενοχές αν έφευγα από την εταιρεία τώρα	3,77	0,88
12. Η εταιρεία αυτή αξίζει την αφοσίωσή μου	3,95	0,80
Ανεξάρτητη μεταβλητή «Οργανωσιακή Δέσμευση»	3,79	0,56

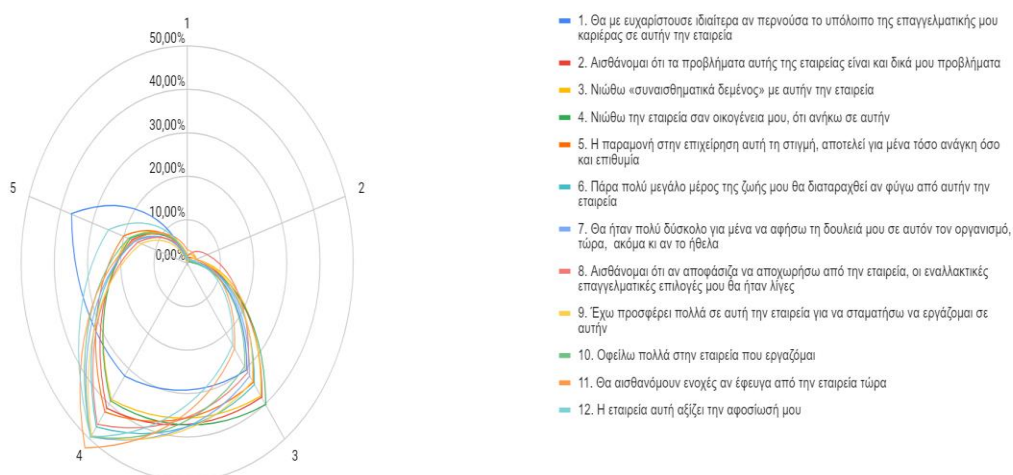
Πίνακας 6.3: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων των παραγόντων που πλαισιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή «Οργανωσιακή Δέσμευση».

<i>Σε ποιο βαθμό, συμφωνείτε ή διαφωνείτε (από 1 =</i>	1	2	3	4	5
--	----------	----------	----------	----------	----------

<i>Διαφωνώ απολύτως έως 5 = Συμφωνώ απολύτως), με τους παρακάτω ισχυρισμούς;</i>					
1. Θα με ευχαρίστουσε ιδιαίτερα αν περνούσα το υπόλοιπο της επαγγελματικής μου καριέρας σε αυτήν την εταιρεία	0,00%	1,03%	30,41%	31,96%	36,60%
2. Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτής της εταιρείας είναι και δικά μου προβλήματα	1,55%	1,55%	38,14%	41,24%	17,53%
3. Νιώθω «συναισθηματικά δεμένος» με αυτήν την εταιρεία	2,06%	3,09%	37,63%	38,66%	18,56%
4. Νιώθω την εταιρεία σαν οικογένεια μου, ότι ανήκω σε αυτήν	1,55%	1,03%	40,21%	39,18%	18,04%
5. Η παραμονή στην επιχείρηση αυτή τη στιγμή, αποτελεί για μένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία	1,03%	2,58%	34,02%	42,27%	20,10%
6. Πάρα πολύ μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταραχθεί αν φύγω από αυτήν την εταιρεία	0,52%	1,55%	34,54%	46,39%	17,01%
7. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τη δουλειά μου σε αυτόν τον οργανισμό, τώρα, ακόμα κι αν το ήθελα	0,52%	1,55%	31,96%	49,48%	16,49%
8. Αισθάνομαι ότι αν αποφάσιζα να αποχωρήσω από την εταιρεία, οι εναλλακτικές επαγγελματικές επιλογές μου θα ήταν λίγες	1,55%	6,19%	30,93%	45,88%	15,46%
9. Έχω προσφέρει πολλά σε αυτή την εταιρεία για να σταματήσω να εργάζομαι σε αυτήν	0,00%	3,09%	33,51%	48,97%	14,43%
10. Οφείλω πολλά στην εταιρεία που εργάζομαι	1,55%	1,03%	29,38%	49,48%	18,56%
11. Θα αισθανόμουν ενοχές αν έφευγα από την εταιρεία τώρα	3,09%	3,09%	24,23%	52,58%	17,01%
12. Η εταιρεία αυτή αξίζει την αφοσίωσή μου	1,03%	1,55%	23,20%	49,48%	24,74%

Στο Σχήμα 6.1 παρουσιάζεται το γράφημα ραντάρ με τις ποσοστιαίες κατανομές των απαντήσεων του δείγματος, σχετικά με το πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τους δοθέντες ισχυρισμούς που αφορούν την Οργανωσιακή Δέσμευση.

Οργανωσιακή Δέσμευση



Σχήμα 6.1: Γράφημα ραντάρ με τις ποσοστιαίες κατανομές των απαντήσεων του δείγματος, σχετικά με το πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τους δοθέντες ισχυρισμούς που αφορούν την Οργανωσιακή Δέσμευση.

6.2.2 Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν σε ποιο βαθμό διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τις δοθείσες προτάσεις που αφορούν τις Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ. Αυτές οι προτάσεις πλαισιώνουν πλαισιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού», των οποίων, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.4 και η κατανομή σχετικών συχνοτήτων στον Πίνακα 6.5.

Πίνακας 6.4: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των παραγόντων που πλαισιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ .

<i>Σε ποιο βαθμό, συμφωνείτε ή διαφωνείτε (από 1 = Διαφωνώ απολύτως έως 5 = Συμφωνώ απολύτως), με τις παρακάτω προτάσεις για την εταιρεία που εργάζεστε;</i>	ΜΤ	ΤΑ
1. Η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορα τεστ δεξιοτήτων για την πρόσληψη ενός νέου εργαζόμενου	4,74	0,62
2. Η εταιρεία περιγράφει σαφώς τις θετικές και αρνητικές πτυχές της θέσης εργασίας	4,51	0,82

3. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τυποποιημένες μεθόδους συνέντευξης κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης ενός νέου εργαζομένου	4,51	0,70
4. Η εταιρεία διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενούς της, τουλάχιστον μια φορά το χρόνο	3,96	1,01
5. Η εταιρεία προετοιμάζει τους εργαζόμενους της πριν αναλάβουν ένα συγκεκριμένο πόστο εργασίας	4,39	0,77
6. Η εταιρεία διενεργεί συστηματική ανάλυση για να εντοπίσει τι λείπει από τα εκπαιδευτικά προγράμματα των εργαζόμενων	4,02	1,01
7. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης με επίσημη ειδοποίηση	4,43	0,68
8. Η εταιρεία έχει σωστά και δίκαια κριτήρια που σχετίζονται με τις ανταμοιβές, τις προαγωγές και τους διορισμούς	4,30	0,96
9. Η αξιολόγηση της απόδοσης αντανακλά τους στόχους της εταιρείας	4,35	0,85
Ανεξάρτητη μεταβλητή «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού»	4,35	0,85

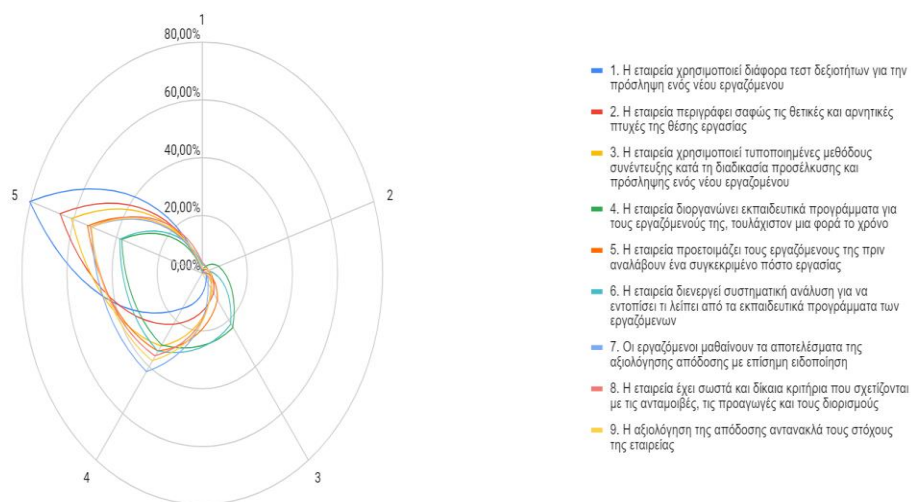
Πίνακας 6.5: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων των παραγόντων που πλαισιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.

<i>Σε ποιο βαθμό, συμφωνείτε ή διαφωνείτε (από 1 = Διαφωνώ απολύτως έως 5 = Συμφωνώ απολύτως), με τις παρακάτω προτάσεις για την εταιρεία που εργάζεστε;</i>	1	2	3	4	5
1. Η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορα τεστ δεξιοτήτων για την πρόσληψη ενός νέου εργαζομένου	0,52%	1,03%	3,09%	14,95%	80,41%
2. Η εταιρεία περιγράφει σαφώς τις θετικές και αρνητικές πτυχές της θέσης εργασίας	0,52%	3,09%	8,25%	21,65%	66,49%
3. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τυποποιημένες μεθόδους συνέντευξης κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης ενός νέου εργαζομένου	0,52%	0,52%	7,22%	30,93%	60,82%
4. Η εταιρεία διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενούς της, τουλάχιστον μια φορά το χρόνο	1,03%	7,73%	23,20%	30,41%	37,63%
5. Η εταιρεία προετοιμάζει τους εργαζόμενους της πριν αναλάβουν ένα συγκεκριμένο πόστο εργασίας	0,52%	1,03%	11,34%	33,51%	53,61%
6. Η εταιρεία διενεργεί συστηματική ανάλυση για να	3,09%	3,09%	21,65%	33,51%	38,66%

εντοπίσει τι λείπει από τα εκπαιδευτικά προγράμματα των εργαζόμενων					
7. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης με επίσημη ειδοποίηση	0,52%	1,03%	4,64%	42,27%	51,55%
8. Η εταιρεία έχει σωστά και δίκαια κριτήρια που σχετίζονται με τις ανταμοιβές, τις προαγωγές και τους διορισμούς	3,61%	2,58%	6,19%	35,57%	52,06%
9. Η αξιολόγηση της απόδοσης αντανακλά τους στόχους της εταιρείας	1,55%	3,09%	6,19%	37,63%	51,55%

Στο Σχήμα 6.2 παρουσιάζεται το γράφημα ραντάρ με τις ποσοστιαίες κατανομές των απαντήσεων του δείγματος, σχετικά με το πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τις δοθείσες προτάσεις που αφορούν τις Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.

Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



Σχήμα 6.2: Γράφημα ραντάρ με τις ποσοστιαίες κατανομές των απαντήσεων του δείγματος, σχετικά με το πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τις δοθείσες προτάσεις που αφορούν τις Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.

6.2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν σε ποιο βαθμό διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τις δοθείσες προτάσεις που αφορούν την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους στην εταιρεία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ. Αυτές οι προτάσεις πλαισιώνουν πλαισιώνουν την εξαρτημένη μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση», των οποίων, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.6 και η κατανομή σχετικών συχνοτήτων στον Πίνακα 6.7.

Πίνακας 6.6: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των παραγόντων που πλαισιώνουν την εξαρτημένη μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση».

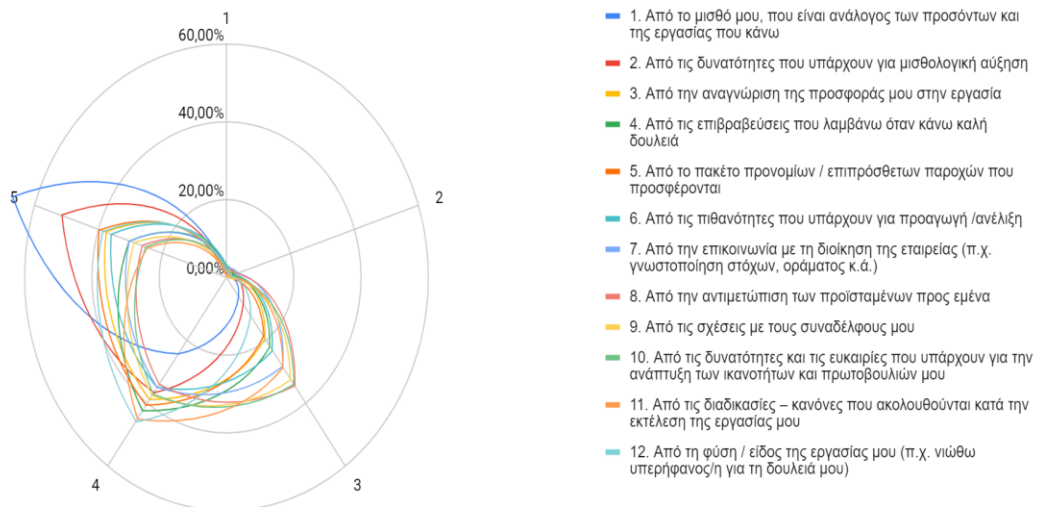
<i>Αξιολογήστε από 1 = Διαφωνώ απολύτως έως 5 = Συμφωνώ απολύτως, το πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εταιρεία που εργάζεστε, αναφορικά με τα παρακάτω:</i>	ΜΤ	ΤΑ
1. Από το μισθό μου, που είναι ανάλογος των προσόντων και της εργασίας που κάνω	4,54	0,79
2. Από τις δυνατότητες που υπάρχουν για μισθολογική αύξηση	4,35	0,82
3. Από την αναγνώριση της προσφοράς μου στην εργασία	4,08	0,92
4. Από τις επιβραβεύσεις που λαμβάνω όταν κάνω καλή δουλειά	3,95	0,94
5. Από το πακέτο προνομίων / επιπρόσθετων παροχών που προσφέρονται	4,19	0,79
6. Από τις πιθανότητες που υπάρχουν για προαγωγή / ανέλιξη	3,98	0,99
7. Από την επικοινωνία με τη διοίκηση της εταιρείας (π.χ. γνωστοποίηση στόχων, οράματος κ.ά.)	3,87	0,98
8. Από την αντιμετώπιση των προϊσταμένων προς εμένα	3,79	0,94
9. Από τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου	3,94	0,82
10. Από τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που υπάρχουν για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και πρωτοβουλιών μου	3,81	0,91
11. Από τις διαδικασίες – κανόνες που ακολουθούνται κατά την εκτέλεση της εργασίας μου	3,92	0,79
12. Από τη φύση / είδος της εργασίας μου (π.χ. νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά μου)	4,19	0,82
Εξαρτημένη μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση»	4,05	0,64

Πίνακας 6.7: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων των παραγόντων που πλαισιώνουν την εξαρτημένη μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση».

<i>Αξιολογήστε από 1 = Διαφωνώ απολύτως έως 5 = Συμφωνώ απολύτως, το πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εταιρεία που εργάζεστε, αναφορικά με τα παρακάτω:</i>	1	2	3	4	5
1. Από το μισθό μου, που είναι ανάλογος των προσόντων και της εργασίας που κάνω	1,55%	1,03%	6,19%	24,23%	67,01%
2. Από τις δυνατότητες που υπάρχουν για μισθολογική αύξηση	1,03%	2,58%	8,25%	36,60%	51,55%
3. Από την αναγνώριση της προσφοράς μου στην εργασία	2,06%	2,06%	19,59%	38,66%	37,63%
4. Από τις επιβραβεύσεις που λαμβάνω όταν κάνω καλή δουλειά	3,09%	2,06%	22,16%	42,27%	30,41%
5. Από το πακέτο προνομίων / επιπρόσθετων παροχών που προσφέρονται	0,52%	0,52%	18,56%	40,72%	39,69%
6. Από τις πιθανότητες που υπάρχουν για προαγωγή / ανέλιξη	3,09%	2,58%	23,20%	35,05%	36,08%
7. Από την επικοινωνία με τη διοίκηση της εταιρείας (π.χ. γνωστοποίηση στόχων, οράματος κ.ά.)	2,58%	3,61%	28,35%	35,05%	30,41%
8. Από την αντιμετώπιση των προϊσταμένων προς εμένα	2,06%	3,09%	34,54%	34,02%	26,29%
9. Από τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου	0,52%	0,52%	32,47%	37,63%	28,87%
10. Από τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που υπάρχουν για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και πρωτοβουλιών μου	2,58%	1,03%	34,02%	37,11%	25,26%
11. Από τις διαδικασίες – κανόνες που ακολουθούνται κατά την εκτέλεση της εργασίας μου	0,52%	1,03%	28,87%	44,85%	24,74%
12. Από τη φύση / είδος της εργασίας μου (π.χ. νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά μου)	1,55%	1,55%	12,37%	45,88%	38,66%

Στο Σχήμα 6.3 παρουσιάζεται το γράφημα ραντάρ με τις ποσοστιαίες κατανομές των απαντήσεων του δείγματος, σχετικά με το πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τις δοθείσες προτάσεις που αφορούν την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους στην εταιρεία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.

Εργασιακή Ικανοποίηση



Σχήμα 6.3: Γράφημα ραντάρ με τις ποσοστιαίες κατανομές των απαντήσεων του δείγματος, σχετικά με το πόσο διαφωνούν ή συμφωνούν σχετικά με τις δοθείσες προτάσεις που αφορούν την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους στην εταιρεία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.

6.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Ο δείκτης Cronbach's Alpha της μεθόδου εσωτερικής συνέπειας (internal consistency method) θα χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο για την ανάλυση αξιοπιστίας. Στον Πίνακα 6.8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τον έλεγχο αξιοπιστίας των παραγόντων που απαρτίζουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές «Οργανωσιακή Δέσμευση» και «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και την εξαρτημένη μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση». Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα, ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι μεγαλύτερος από τα επιτρεπτά όρια που έχουν καθοριστεί, τόσο για προκαταρκτική έρευνα ($>0,7$), όσο και για βασική ($>0,8$) για όλες τις μεταβλητές. Συνεπώς οι επιμέρους παράγοντες που απαρτίζουν τις μεταβλητές μετρούν το ίδιο αντικείμενο έρευνας και άρα οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των μεταβλητών είναι αξιόπιστες.

Πίνακας 6.8: Ανάλυση αξιοπιστίας για τις ανεξάρτητες μεταβλητές «Οργανωσιακή Δέσμευση» και «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και για την εξαρτημένη μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση».

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	Items
Οργανωσιακή Δέσμευση	0,900	12
Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	0,860	9
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,918	12

6.4 Ανάλυση Συσχέτισης

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στις μεταβλητές «Οργανωσιακή Δέσμευση» «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και «Εργασιακή Ικανοποίηση», παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.9, από τα οποία προκύπτει ότι υπάρχει:

- Θετική συσχέτιση, ανάμεσα στην «Οργανωσιακή Δέσμευση» και στην «Εργασιακή Ικανοποίηση», σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.01 (Spearman's rho = 0,244 & Sig.=0,01). Δηλαδή η αύξηση των επιπέδων της οργανωσιακής δέσμευσης θα οδηγήσει σε αύξηση των επιπέδων της ικανοποίησης των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.
- Θετική συσχέτιση, ανάμεσα στις «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και στην «Εργασιακή Ικανοποίηση», σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.01 (Spearman's rho = 0,258 & Sig.=0,00). Δηλαδή η αύξηση των επιπέδων των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα οδηγήσει σε αύξηση των επιπέδων της ικανοποίησης των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.
- Θετική συσχέτιση, ανάμεσα στις «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και στην «Οργανωσιακή Δέσμευση», σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.01 (Spearman's rho = 0,187 & Sig.=0,09). Δηλαδή η αύξηση των επιπέδων των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα οδηγήσει σε αύξηση των επιπέδων της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ.

Πίνακας 6.9: Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών «Οργανωσιακή Δέσμευση» «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και «Εργασιακή Ικανοποίηση» του ερευνητικού μοντέλου.

Correlations

			Οργανωσιακή Δέσμευση	Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	Εργασιακή Ικανοποίηση
Spearman's rho	Οργανωσιακή Δέσμευση	Correlation Coefficient	1,000		
		Sig. (2-tailed)	.		
		N	194		
	Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	Correlation Coefficient	,187**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,009		
		N	194	194	
	Εργασιακή Ικανοποίηση	Correlation Coefficient	,244**	,258**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.
		N	194	194	194

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6.5 Έλεγχος συσχέτισης των μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία

Φύλο & Μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου

H₀: Το φύλο και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H₁: Το φύλο και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

- Αν p-value > 0,05 δεν μπορούμε να απορρίψουμε την H₀.
- Αν p-value < 0,05 απορρίπτουμε την H₀ και δεχόμαστε την H₁.

Στον Πίνακα 6.10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου και στις δύο (2) κατηγορίες της μεταβλητής «Φύλο». Διαπιστώνεται ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, δηλαδή η προϋπόθεση της κανονικής κατανομής, καθώς p-value < 0,05 (N > 50 → Test Kolmogorov-Smirnov και στις 3 ποσοτικές μεταβλητές p-value < 0,05. Άρα το φύλο και οι υπό

εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή → έλεγχος Mann – Whitney U).

Πίνακας 6.10: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις δύο (2) κατηγορίες της μεταβλητής «Φύλο».

Tests of Normality				
	Φύλο	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Οργανωσιακή Δέσμευση	Άνδρας	,082	149	,016
	Γυναίκα	,145	45	,018
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Άνδρας	,188	149	,000
	Γυναίκα	,135	45	,040
Εργασιακή Ικανοποίηση	Άνδρας	,100	149	,001
	Γυναίκα	,091	45	,020

a. Lilliefors Significance Correction

H₀: Το φύλο του δείγματος και οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου είναι ανεξάρτητες.

H₁: Το φύλο του δείγματος και οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου είναι εξαρτώμενες.

- Αν p-value < 0,05 η υπόθεση H₀ απορρίπτεται, δηλαδή οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.
- Αν p-value > 0,05 δεν μπορεί να απορριφθεί η υπόθεση της ανεξαρτησίας.

Στον Πίνακα 6.11 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά φύλο καθώς και τα αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ανάμεσα στο φύλο και στις μεταβλητές αυτές. Από τα δεδομένα του Πίνακα 6.11 προκύπτει ότι:

- Η υπόθεση H₀ γίνεται δεκτή για τις μεταβλητές «Οργανωσιακή Δέσμευση», «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και «Εργασιακή Ικανοποίηση», καθώς p-value > 0,05. Δηλαδή οι ανωτέρω μεταβλητές δεν εξαρτώνται από το φύλο του δείγματος.

Πίνακας 6.11: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά φύλο και τα αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ανάμεσα στο φύλο και στις μεταβλητές αυτές.

Μεταβλητές	Φύλο	Μέση Τιμή	Έλεγχος Mann-Whitney U	p-value
Οργανωσιακή Δέσμευση	Ανδρας	3,75	2817,000	,104
	Γυναίκα	3,93		
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Ανδρας	4,32	3176,50	,592
	Γυναίκα	4,47		
Εργασιακή Ικανοποίηση	Ανδρας	4,02	3157,000	,553
	Γυναίκα	4,14		

Εργασιακό Καθεστώς & Μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου

H₀: Το εργασιακό καθεστώς και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H₁: Το εργασιακό καθεστώς και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

- Αν $p\text{-value} > 0,05$ δεν μπορούμε να απορρίψουμε την H₀.
- Αν $p\text{-value} < 0,05$ απορρίπτουμε την H₀ και δεχόμαστε την H₁.

Στον Πίνακα 6.12, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου και στις δύο (2) κατηγορίες της μεταβλητής «Εργασιακό καθεστώς», όπου διαπιστώνεται ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, δηλαδή η προϋπόθεση της κανονικής κατανομής, καθώς $p\text{-value} < 0,05$ ($N > 50 \rightarrow$ Test Kolmogorov-Smirnov και στις 3 ποσοτικές μεταβλητές $p\text{-value} < 0,05$, άρα το εργασιακό καθεστώς και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή \rightarrow έλεγχος Mann – Whitney U).

Πίνακας 6.12: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις δύο (2) κατηγορίες της μεταβλητής «Εργασιακό καθεστώς».

Tests of Normality				
	Καθεστώς Εργασίας	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Οργανωσιακή Δέσμευση	Σύμβαση αορίστου χρόνου	,081	156	,014
	Σύμβαση ορισμένου χρόνου	,103	38	,020
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Σύμβαση αορίστου χρόνου	,188	156	,000
	Σύμβαση ορισμένου χρόνου	,121	38	,015
Εργασιακή Ικανοποίηση	Σύμβαση αορίστου χρόνου	,116	156	,000
	Σύμβαση ορισμένου χρόνου	,134	38	,042
a. Lilliefors Significance Correction				

H₀: Το καθεστώς εργασίας του δείγματος και οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου είναι ανεξάρτητες.

H₁: Το καθεστώς εργασίας του δείγματος και οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου είναι εξαρτώμενες.

- Αν p-value < 0,05 η υπόθεση H₀ απορρίπτεται, δηλαδή οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.
- Αν p-value > 0,05 δεν μπορεί να απορριφθεί η υπόθεση της ανεξαρτησίας.

Στον Πίνακα 6.13 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά καθεστώς εργασίας καθώς και τα αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ανάμεσα στο καθεστώς εργασίας και στις μεταβλητές αυτές. Από τα δεδομένα του Πίνακα 6.13 προκύπτει ότι:

- Η υπόθεση H_0 γίνεται δεκτή για τις μεταβλητές «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Εργασιακή Ικανοποίηση», καθώς $p\text{-value} > 0,05$. Δηλαδή οι ανωτέρω μεταβλητές δεν εξαρτώνται από το καθεστώς εργασίας του δείγματος.
- Η υπόθεση H_1 γίνεται δεκτή για τη μεταβλητή «Οργανωσιακή Δέσμευση», καθώς $p\text{-value} < 0,05$ (εξάρτηση αυτής της μεταβλητής από το εργασιακό καθεστώς). Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα που εργάζονται υπό καθεστώς αορίστου σύμβασης, βαθμολογούν υψηλότερα τους επιμέρους παράγοντες που πλαισιώνουν την προαναφερθείσα μεταβλητή, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που έχουν σύμβαση ορισμένου χρόνου.

Πίνακας 6.13: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά καθεστώς εργασίας και τα αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ανάμεσα στο καθεστώς εργασίας και στις μεταβλητές αυτές.

Μεταβλητές	Καθεστώς εργασίας	Μέση Τιμή	Έλεγχος Mann-Whitney U	p-value
Οργανωσιακή Δέσμευση	Σύμβαση αορίστου χρόνου	3,93	2170,500	,010
	Σύμβαση ορισμένου χρόνου	3,65		
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Σύμβαση αορίστου χρόνου	4,32	2521,500	,152
	Σύμβαση ορισμένου χρόνου	4,51		
Εργασιακή Ικανοποίηση	Σύμβαση αορίστου χρόνου	4,06	2636,500	,291
	Σύμβαση ορισμένου χρόνου	4,01		

Οικογενειακή κατάσταση & Μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου

H_0 : Η οικογενειακή κατάσταση και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H_1 : Η οικογενειακή κατάσταση και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

- Αν $p\text{-value} > 0,05$ δεν μπορούμε να απορρίψουμε την H_0 .
- Αν $p\text{-value} < 0,05$ απορρίπτουμε την H_0 και δεχόμαστε την H_1 .

Στον Πίνακα 6.14, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου και στις δύο (2)

κατηγορίες της μεταβλητής «Οικογενειακή κατάσταση», όπου διαπιστώνεται ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, δηλαδή η προϋπόθεση της κανονικής κατανομής, καθώς $p\text{-value} < 0,05$ ($N > 50 \rightarrow$ Test Kolmogorov-Smirnov και στις 3 ποσοτικές μεταβλητές $p\text{-value} < 0,05$, άρα το εργασιακό καθεστώς και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή \rightarrow έλεγχος Mann – Whitney U).

Πίνακας 6.14: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις δύο (2) κατηγορίες της μεταβλητής «Οικογενειακή κατάσταση».

Tests of Normality				
	Οικογενειακή Κατάσταση	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Οργανωσιακή Δέσμευση	Άγαμος/η ή Διαζευγμένος/η	,122	54	,045
	Έγγαμος/η	,061	140	,020
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Άγαμος/η ή Διαζευγμένος/η	,125	54	,036
	Έγγαμος/η	,201	140	,000
Εργασιακή Ικανοποίηση	Άγαμος/η ή Διαζευγμένος/η	,124	54	,037
	Έγγαμος/η	,094	140	,004
a. Lilliefors Significance Correction				

H_0 : Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος και οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου είναι ανεξάρτητες.

H_1 : Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος και οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου είναι εξαρτώμενες.

- Αν $p\text{-value} < 0,05$ η υπόθεση H_0 απορρίπτεται, δηλαδή οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.
- Αν $p\text{-value} > 0,05$ δεν μπορεί να απορριφθεί η υπόθεση της ανεξαρτησίας.

Στον Πίνακα 6.15 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά οικογενειακή κατάσταση καθώς και τα αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ανάμεσα

στην οικογενειακή κατάσταση και στις μεταβλητές αυτές. Από τα δεδομένα του Πίνακα 6.15 προκύπτει ότι:

- Η υπόθεση H_0 γίνεται δεκτή για τις μεταβλητές «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Εργασιακή Ικανοποίηση», καθώς $p\text{-value} > 0,05$. Δηλαδή οι ανωτέρω μεταβλητές δεν εξαρτώνται από την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος.
- Η υπόθεση H_1 γίνεται δεκτή για τη μεταβλητή «Οργανωσιακή Δέσμευση», καθώς $p\text{-value} < 0,05$ (εξάρτηση αυτής της μεταβλητής από την οικογενειακή κατάσταση). Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα που είναι έγγαμοι, βαθμολογούν υψηλότερα τους επιμέρους παράγοντες που πλαισιώνουν την προαναφερθείσα μεταβλητή, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που είμαι άγαμοι ή διαζευγμένοι.

Πίνακας 6.15: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά οικογενειακή κατάσταση και τα αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney U ανάμεσα στην οικογενειακή κατάσταση και στις μεταβλητές αυτές.

Μεταβλητές	Οικογενειακή Κατάσταση	Μέση Τιμή	Έλεγχος Mann-Whitney U	p-value
Οργανωσιακή Δέσμευση	Άγαμος/η ή Διαζευγμένος/η	3,53	3007,500	,048
	Έγγαμος/η	3,95		
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Άγαμος/η ή Διαζευγμένος/η	4,45	3398,000	,273
	Έγγαμος/η	4,31		
Εργασιακή Ικανοποίηση	Άγαμος/η ή Διαζευγμένος/η	4,02	3552,500	,516
	Έγγαμος/η	4,06		

Ηλικία & Μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου

H_0 : Οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή σε κάθε κλάση της κατηγορικής μεταβλητής «Ηλικία».

H_1 : Οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή σε κάθε κλάση της κατηγορικής μεταβλητής «Ηλικία».

- Αν $p\text{-value} > 0,05$ δεν μπορούμε να απορρίψουμε την H_0 .
- Αν $p\text{-value} < 0,05$ απορρίπτουμε την H_0 και δεχόμαστε την H_1 .

Στον Πίνακα 6.16, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανάμεσα στις κλάσεις της μεταβλητής «Ηλικία», όπου διαπιστώνεται ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, δηλαδή η προϋπόθεση της κανονικής κατανομής, καθώς $p\text{-value} < 0,05$ ($N > 50 \rightarrow$ Test Kolmogorov-Smirnov και στις 3 ποσοτικές μεταβλητές $p\text{-value} < 0,05$, άρα η ηλικία και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή \rightarrow έλεγχος έλεγχος Kruskal– Wallis).

Πίνακας 6.16: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις κλάσεις της μεταβλητής «Ηλικία».

Tests of Normality				
		Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Ηλικία	Statistic	df	Sig.
Οργανωσιακή Δέσμευση	18-24	,133	12	,020
	25-35	,140	42	,037
	36-45	,111	89	,008
	46-55	,088	48	,020
	56-65	,319	3	.
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	18-24	,159	12	,020
	25-35	,198	42	,000
	36-45	,173	89	,000
	46-55	,168	48	,002
	56-65	,356	3	.
Εργασιακή Ικανοποίηση	18-24	,179	12	,020
	25-35	,149	42	,019
	36-45	,108	89	,012
	46-55	,073	48	,020

	56-65	,301	3	.
a. Lilliefors Significance Correction				

H₀: Η ηλικία του δείγματος και οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου είναι ανεξάρτητες.

H₁: Η ηλικία του δείγματος και οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου είναι εξαρτώμενες.

- Αν $p\text{-value} < 0,05$ η υπόθεση H₀ απορρίπτεται, δηλαδή οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.
- Αν $p\text{-value} > 0,05$ δεν μπορεί να απορριφθεί η υπόθεση της ανεξαρτησίας.

Στον Πίνακα 6.17 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου, ανά ηλικιακή ομάδα καθώς και τα αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες και στις μεταβλητές αυτές. Από τα δεδομένα του Πίνακα 6.17 προκύπτει ότι:

- Η υπόθεση H₀ γίνεται δεκτή για τις μεταβλητές «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Εργασιακή Ικανοποίηση», καθώς $p\text{-value} > 0,05$. Δηλαδή οι ανωτέρω μεταβλητές δεν εξαρτώνται από την ηλικία του δείγματος.
- Η υπόθεση H₁ γίνεται δεκτή για τη μεταβλητή «Οργανωσιακή Δέσμευση», καθώς $p\text{-value} < 0,05$ (εξάρτηση αυτής της μεταβλητής από την ηλικία). Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται ότι αυξανόμενης της ηλικίας των ερωτηθέντων η μέση τιμή των παραγόντων της οργανωσιακής δέσμευσης αυξάνεται.

Πίνακας 6.17: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά ηλικιακή ομάδα και τα αποτελέσματα ελέγχου Kruskal– Wallis ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες και στις μεταβλητές αυτές.

Μεταβλητές	Ηλικία	Μέση Τιμή	Έλεγχος Kruskal– Wallis X ²	p-value
Οργανωσιακή Δέσμευση	18-24	3,43	12,299	,015
	25-35	3,71		
	36-45	3,77		
	46-55	3,96		
	56-65	4,11		
Πρακτικές Διαχείρισης	18-24	4,67	6,401	,171
	25-35	4,25		

Ανθρώπινου Δυναμικού	36-45	4,34		
	46-55	4,42		
	56-65	4,07		
Εργασιακή Ικανοποίηση	18-24	4,14	4,953	,292
	25-35	3,87		
	36-45	4,06		
	46-55	4,19		
	56-65	3,61		

Επίπεδο σπουδών & Μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου

H₀: Το επίπεδο σπουδών και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H₁: Το επίπεδο σπουδών και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

- Αν $p\text{-value} > 0,05$ δεν μπορούμε να απορρίψουμε την H₀.
- Αν $p\text{-value} < 0,05$ απορρίπτουμε την H₀ και δεχόμαστε την H₁.

Στον Πίνακα 6.18, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανάμεσα στις κλάσεις της μεταβλητής «Επίπεδο Σπουδών», όπου διαπιστώνεται ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, δηλαδή η προϋπόθεση της κανονικής κατανομής, καθώς $p\text{-value} < 0,05$ ($N > 50 \rightarrow$ Test Kolmogorov-Smirnov και στις 3 ποσοτικές μεταβλητές $p\text{-value} < 0,05$, άρα το επίπεδο σπουδών και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή \rightarrow έλεγχος έλεγχος Kruskal– Wallis).

Πίνακας 6.18: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις κλάσεις της μεταβλητής «Μορφωτικό Επίπεδο».

Tests of Normality

	Επίπεδο Σπουδών	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Οργανωσιακή Δέσμευση	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	,129	12	,020
	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,093	52	,020
	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	,118	61	,034
	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,131	46	,046
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος	,177	23	,041
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	,360	12	,000
	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,176	52	,000
	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	,193	61	,000
	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,140	46	,024
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος	,144	23	,020
Εργασιακή Ικανοποίηση	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	,189	12	,020
	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,104	52	,020
	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	,144	61	,003
	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,112	46	,013
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος	,216	23	,007

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 6.19: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία επιπέδου σπουδών και τα αποτελέσματα ελέγχου Kruskal– Wallis ανάμεσα στο επίπεδο σπουδών και στις μεταβλητές αυτές.

Μεταβλητές	Επίπεδο σπουδών	Μέση Τιμή	Έλεγχος Kruskal–Wallis X ²	p-value
Οργανωσιακή	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	3,88		

Δέσμευση	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	3,89	10,649	,031
	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	3,77		
	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	3,74		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος	3,58		
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	4,30	3,014	,555
	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	4,41		
	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	4,34		
	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	4,38		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος	4,35		
Εργασιακή Ικανοποίηση	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	3,87	5,067	,281
	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	4,07		
	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	3,99		
	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	4,27		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος	3,79		

Στον Πίνακα 6.19 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου, ανά επίπεδο σπουδών καθώς και τα αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis ανάμεσα στις βαθμίδες του επιπέδου σπουδών και στις μεταβλητές αυτές. Από τα δεδομένα του Πίνακα 6.19 προκύπτει ότι:

- Η υπόθεση H_0 γίνεται δεκτή για τις μεταβλητές «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Εργασιακή Ικανοποίηση», καθώς $p\text{-value} > 0,05$. Δηλαδή οι ανωτέρω μεταβλητές δεν εξαρτώνται από το επίπεδο σπουδών του δείγματος.
- Η υπόθεση H_1 γίνεται δεκτή για τη μεταβλητή «Οργανωσιακή Δέσμευση», καθώς $p\text{-value} < 0,05$ (εξάρτηση αυτής της μεταβλητής από το επίπεδο σπουδών). Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων η μέση τιμή των παραγόντων της οργανωσιακής δέσμευσης μειώνεται.

Έτη προϋπηρεσίας & Μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου

H₀: Τα έτη προϋπηρεσίας και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή.

H₁: Τα έτη προϋπηρεσίας και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

- Αν $p\text{-value} > 0,05$ δεν μπορούμε να απορρίψουμε την H₀.
- Αν $p\text{-value} < 0,05$ απορρίπτουμε την H₀ και δεχόμαστε την H₁.

Πίνακας 6.20: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου στις κλάσεις της μεταβλητής «Έτη προϋπηρεσίας».

Tests of Normality				
	Έτη Προϋπηρεσίας	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Οργανωσιακή Δέσμευση	<5	,076	73	,027
	5 - 10	,075	58	,018
	11 - 15	,157	46	,006
	16 - 20	,177	13	,020
	> 20	,289	4	.
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	<5	,183	73	,000
	5 - 10	,206	58	,000
	11 - 15	,181	46	,001
	16 - 20	,158	13	,019
	> 20	,321	4	.
Εργασιακή Ικανοποίηση	<5	,120	73	,011
	5 - 10	,099	58	,031
	11 - 15	,090	46	,020

	16 - 20	,209	13	,024
	> 20	,251	4	.
a. Lilliefors Significance Correction				

Στον Πίνακα 6.20, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου για τον έλεγχο κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανάμεσα στις κλάσεις της μεταβλητής «Έτη προϋπηρεσίας», όπου διαπιστώνεται ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, δηλαδή η προϋπόθεση της κανονικής κατανομής, καθώς $p\text{-value} < 0,05$ ($N > 50 \rightarrow$ Test Kolmogorov-Smirnov και στις 3 ποσοτικές μεταβλητές $p\text{-value} < 0,05$, άρα τα έτη προϋπηρεσίας και οι υπό εξέταση ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή \rightarrow έλεγχος έλεγχος Kruskal– Wallis).

Πίνακας 6.21: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία επιπέδου σπουδών και τα αποτελέσματα ελέγχου Kruskal– Wallis ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας και στις μεταβλητές αυτές.

Μεταβλητές	Έτη Προϋπηρεσίας	Μέση Τιμή	Έλεγχος Kruskal– Wallis X^2	p-value
Οργανωσιακή Δέσμευση	<5	3,60	9,646	,047
	5 - 10	3,76		
	11 - 15	3,73		
	16 - 20	3,79		
	> 20	4,26		
Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	<5	3,52	9,654	,049
	5 - 10	4,38		
	11 - 15	4,51		
	16 - 20	4,28		
	> 20	3,40		
Εργασιακή	<5	3,41		

Ικανοποίηση	5 - 10	4,06	10,707	,030
	11 - 15	4,48		
	16 - 20	4,02		
	> 20	4,00		

Στον Πίνακα 6.21 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου, ανά κλάση ετών προϋπηρεσίας καθώς και τα αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis ανάμεσα στις κλάσεις των ετών προϋπηρεσίας και στις μεταβλητές αυτές. Από τα δεδομένα του Πίνακα 6.21 προκύπτει ότι:

- Η υπόθεση H_1 γίνεται δεκτή για τις μεταβλητές «Οργανωσιακή Δέσμευση», «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Εργασιακή Ικανοποίηση», καθώς $p\text{-value} < 0,05$ (εξάρτηση αυτής της μεταβλητής από τα έτη προϋπηρεσίας). Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται ότι όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων η μέση τιμή των παραγόντων της οργανωσιακής δέσμευσης, των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της εργασιακής ικανοποίησης αυξάνεται.

Θέση εργασίας & Μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου

Πίνακας 6.22: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία θέσης εργασίας.

Report				
Θέση Εργασίας		Οργανωσιακή Δέσμευση	Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Εργασιακή Ικανοποίηση
Τεχνίτης / Εργάτης	Mean	3,6841	4,2643	3,9277
	N	97	97	97
Διπλωματούχος Μηχανικός	Mean	3,7050	3,6100	4,6250
	N	2	2	2
Επιστημονικό προσωπικό με ειδικότητα πετρελαιοειδή	Mean	3,8542	4,3975	3,9442
	N	12	12	12

Διοικητικός Υπάλληλος	Mean	4,1142	4,4354	4,3250
	N	24	24	24
Υπάλληλος στο τμήμα Οικονομικών Λογιστήριο	Mean	3,8580	4,4130	4,2160
	N	10	10	10
Υπάλληλος γενικών υπηρεσιών	Mean	3,7872	4,5077	4,1115
	N	47	47	47
Διευθυντική θέση	Mean	4,5000	4,3350	4,5400
	N	2	2	2
Total	Mean	3,7904	4,3543	4,0508
	N	194	194	194

Στον Πίνακα 6.22 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία θέσης εργασίας, από τη μελέτη του οποίου προκύπτουν οι εξής παρατηρήσεις:

- Τα διευθυντικά στελέχη και οι διοικητικοί υπάλληλοι της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ βαθμολόγησαν υψηλότερα τους παράγοντες που πλαισιώνουν την οργανωσιακή δέσμευση.
- Οι μηχανικοί της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ βαθμολόγησαν χαμηλότερα τους παράγοντες που πλαισιώνουν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Προέλευση Εταιρείας & Μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου

Πίνακας 6.23: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία προέλευσης εταιρείας.

Report				
Προέλευση Εταιρείας		Οργανωσιακή Δέσμευση	Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Εργασιακή Ικανοποίηση
Πετρόλα	Mean	3,6900	4,3800	4,2500
	N	7	7	7

Ελληνικά Δυλιστήρια Ασπροπύργου (ΕΛΔΑ)	Mean	3,8612	4,4872	4,0885
	N	78	78	78
ΕΚΟ	Mean	3,4947	4,4140	4,1107
	N	15	15	15
ΕΛΠΕ	Mean	3,8034	4,1524	3,9969
	N	67	67	67
Εξωτερικός συνεργάτης Εργολάβος	Mean	3,7441	4,4319	3,9907
	N	27	27	27
Total	Mean	3,7904	4,3543	4,0508
	N	194	194	194

Στον Πίνακα 6.23 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία προέλευσης εταιρείας. Παρατηρείται ότι δεν προκύπτουν σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία προέλευσης εταιρείας.

Τόπος κατοικίας & Μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου

Πίνακας 6.24: Μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία τόπου κατοικίας.

Report				
Τόπος Κατοικίας		Οργανωσιακή Δέσμευση	Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Εργασιακή Ικανοποίηση
Ασπρόπυργος	Mean	4,0345	4,4528	4,1090
	N	29	29	29
Ελευσίνα	Mean	3,8613	4,4850	4,1963
	N	30	30	30

Θεσσαλονίκη	Mean	3,7021	4,0684	3,7979
	N	19	19	19
Αθήνα	Mean	3,7304	4,4163	4,1018
	N	111	111	111
Άλλο	Mean	3,6180	2,7100	2,6680
	N	5	5	5
Total	Mean	3,7904	4,3543	4,0508
	N	194	194	194

Στον Πίνακα 6.24 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου ανά κατηγορία τόπου κατοικίας. Παρατηρείται ότι όσοι εργαζόμενοι της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ επέλεξαν ως τόπο κατοικίας το «Άλλο», βαθμολόγησαν χαμηλότερα τους παράγοντες που πλαισιώνουν τις μεταβλητές «Οργανωσιακή Δέσμευση», «Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Εργασιακή Ικανοποίηση», του ερευνητικού μοντέλου.

Κεφάλαιο 7ο: Συμπεράσματα

1. Ποια είναι τα επίπεδα (α) της ικανοποίησης των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ, (β) της οργανωσιακής δέσμευσής τους προς την εν λόγω εταιρεία και (γ) των αντιλήψεων τους αναφορικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η εν λόγω εταιρεία;

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ παρουσιάζουν:

- Μέτρια προς υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, που υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνδεδεμένοι με την εταιρεία, είναι αφοσιωμένοι στους στόχους και τις αξίες της και είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν με το μέγιστο δυνατό στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

- Υψηλά επίπεδα αντίληψης αναφορικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η εν λόγω εταιρεία, που υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν, έχουν θετική εκτίμηση, κατανοούν και αποδέχονται τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που η εταιρεία χρησιμοποιεί για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της (επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, παροχές ευκαιρίες ανάπτυξης, εκπαίδευσης και αναγνώρισης στους εργαζομένους της).
- Υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, που υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους είναι συναφής με τους στόχους της εταιρείας, ότι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αναγνώριση και ότι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να επιδείξουν το δυναμικό τους.

2. Εντοπίζεται συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ, στην οργανωσιακή δέσμευσή τους προς αυτήν και στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αυτή εφαρμόζει;

Εντοπίστηκε θετική συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση, στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως και στις έρευνες των Ghaffaripour (2015), Harun et al. (2014), Shurbagi (2014), Idris & Manganaro (2017) και Zahari & Shurbagi (2012), γεγονός που επαληθεύει και τις 3 τιθέμενες ερευνητικές υποθέσεις. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να περιλαμβάνουν τη σαφή επικοινωνία και πληροφόρηση, την αναγνώριση των επιδόσεων, την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης, την αποτελεσματική ηγεσία, την προαγωγή του συναισθήματος ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, καθώς και τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Όλα αυτά συμβάλλουν στην αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Παράλληλα και αντιστρόφως, από το προαναφερθέν εύρημα συνάγεται ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται δεσμευμένοι με την εταιρεία και όταν εφαρμόζονται αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων. Στηριζόμενοι στις έρευνες της Atteya (2012) και του Ghaffaripour (2015) και μεταφράζοντας το προαναφερθέν εύρημα συνάγονται τα εξής:

- Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται δεσμευμένοι από την εταιρεία και έχουν θετική εμπειρία από τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται, τότε παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

- Μια αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που προάγει την αναγνώριση και ανάπτυξη των εργαζομένων, παρέχει κατάλληλη καθοδήγηση και στήριξη, και επικοινωνεί αποτελεσματικά μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και ως εκ τούτου την ικανοποίησή τους.
- Οι εταιρείες που επιδεικνύουν προσοχή και φροντίδα στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων τους, μέσω των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα εργασίας και να ενισχύσουν την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Οι εταιρείες που επιδιώκουν να βελτιώσουν την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους, μπορούν να εστιάσουν στην εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η παροχή σαφών προσδοκιών και ανατροφοδότησης, η δημιουργία στρατηγικών ανάπτυξης και προαγωγής, η αναγνώριση των επιδόσεων και η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης.

3. Εντοπίζονται διαφορές ανάμεσα στα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ που συμμετείχαν στην έρευνα, αναφορικά με τα επίπεδα της ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και των αντιλήψεων τους σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η εν λόγω εταιρεία;

Από τον έλεγχο συσχέτισης των μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

- Οι εργαζόμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτό ενδεχομένως να προκύπτει από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου έχουν μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας στη θέση εργασίας τους και μεγαλύτερη προοπτική για μακροπρόθεσμη απασχόληση. Αυτό μπορεί να τους ενθαρρύνει να επενδύουν περισσότερο στην εργασία τους, να αναπτύσσουν δεξιότητες και να αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου ενδέχεται να αισθάνονται περισσότερη συναισθηματική σύνδεση με την εταιρεία ή τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, καθώς έχουν αφιερώσει μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε αυτόν. Αυτό μπορεί να

οδηγήσει σε μεγαλύτερη δέσμευση και αφοσίωση στους στόχους και τις αξίες της εταιρείας.

- Οι εργαζόμενοι που είναι έγγαμοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης συγκριτικά με τους άγαμους, καθώς επιζητούν περισσότερη ασφάλεια και σταθερότητα από την εργασία τους, λόγω των αυξημένων οικογενειακών τους υποχρεώσεων. Παρόμοιο συμπέρασμα προέκυψε και στην έρευνα του Ghaffaripour (2015).
- Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, με ταυτόχρονα μεγαλύτερη προϋπηρεσία στην ίδια επιχείρηση, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, συγκριτικά με τους νεότερους σε ηλικία. Παρόμοιο συμπέρασμα προέκυψε και στην έρευνα του Ghaffaripour (2015). Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη προϋπηρεσία έχουν πιθανότατα αναπτύξει έναν ισχυρότερο δεσμό με την επιχείρηση. Μπορεί να έχουν επενδύσει πολύ χρόνο και ενέργεια στην εργασία τους, αποκτώντας πολύτιμες γνώσεις και δεξιότητες που τους καθιστούν αναγκαίους για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτή η προϋπηρεσία και οι εμπειρίες τους μπορεί να τους δώσουν αίσθηση αξίας και αναγνώρισης από την επιχείρηση, η οποία ενισχύει την οργανωσιακή τους δέσμευση. Επιπλέον οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι μπορεί να έχουν αναπτύξει σταθερές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και τους ανωτέρους τους. Αυτές οι σχέσεις και οι κοινωνικοί δεσμοί μπορούν να συμβάλουν στην αίσθηση ανήκειας και αλληλεγγύης προς την επιχείρηση. Επίσης, η παρουσία τους για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορεί να τους επιτρέπει να αναλάβουν ρόλους ηγεσίας και να επηρεάσουν τον οργανωτικό πολιτισμό και τις αξίες της επιχείρησης. Τέλος, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι ενδέχεται να έχουν λιγότερες εναλλακτικές επιλογές για την εργασία τους σε σχέση με τους νεότερους. Μπορεί να έχουν πιο περιορισμένες ευκαιρίες για να αλλάξουν εργασία ή να εξελιχθούν επαγγελματικά. Αυτό μπορεί να τους καταστήσει πιο δεσμευμένους στην τρέχουσα θέση εργασίας και να αυξήσει την οργανωσιακή τους δέσμευση.
- Τα άτομα με μεγαλύτερη προϋπηρεσία στην ίδια επιχείρηση, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Με την πάροδο του χρόνου, οι εργαζόμενοι αποκτούν εξειδίκευση στις αρμοδιότητές τους και αναπτύσσουν εμπειρία στον εργασιακό τους τομέα. Η αίσθηση της ικανοποίησης προέρχεται από την αίσθηση επιτυχίας και αυτοπεποίθησης που προκύπτει από την καλή εκτέλεση των καθηκόντων και την αναγνώριση των επαγγελματικών τους επιδόσεων. Παράλληλα οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη προϋπηρεσία έχουν συχνά εδραιωμένες θέσεις εργασίας και

απολαμβάνουν μεγαλύτερη σταθερότητα και ασφάλεια. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην αίσθηση ικανοποίησης, καθώς οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την οικονομική και εργασιακή σταθερότητα που προσφέρει η μακροχρόνια απασχόλησή τους. Τέλος, με το πέρασμα του χρόνου, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δίκτυα κοινωνικών σχέσεων και δεσμούς με τους συναδέλφους τους και τη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτή η κοινωνική υποστήριξη και η αναγνώριση των συναδέλφων και της επιχείρησης μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

- Τα άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, όπως και στην έρευνα του Ghaffaripour (2015). Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο μπορεί να έχουν περισσότερες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας και να αντιμετωπίζουν λιγότερους περιορισμούς. Αυτό μπορεί να τους καθιστά πιο απαιτητικούς και λιγότερο δεσμευμένους σε μια συγκεκριμένη οργάνωση. Επιπλέον τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο μπορεί να αξιολογούν την οργανωσιακή τους εμπειρία με πιο αυστηρά κριτήρια. Ενδέχεται να έχουν υψηλότερες προσδοκίες από το περιβάλλον εργασίας τους και να είναι πιο ευαίσθητοι σε πιθανές ανισότητες ή δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζουν. Τέλος, τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο ενδέχεται να επιθυμούν μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας στην εργασία τους. Εάν αντιμετωπίζουν περιορισμένες ευκαιρίες για αυτονομία, μπορεί να μην αισθάνονται τόσο δεσμευμένοι οργανωτικά.
- Τα διευθυντικά στελέχη και οι διοικητικοί υπάλληλοι της εταιρείας παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, όπως και στην έρευνα του Ghaffaripour (2015). Διευθυντικά στελέχη και διοικητικοί υπάλληλοι συχνά έχουν υψηλότερα επίπεδα ευθύνης και αρμοδιοτήτων σε σχέση με άλλα στελέχη και υπαλλήλους. Αυτό τους επιτρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την επιχείρηση και να έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην κατεύθυνση και την ανάπτυξή της. Παράλληλα τα διευθυντικά στελέχη και οι διοικητικοί υπάλληλοι συχνά έχουν πρόσβαση σε πιο εκτενείς πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση, τις στρατηγικές αποφάσεις και τα μελλοντικά σχέδια. Αυτή η γνώση μπορεί να τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τη σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης και να την αναγνωρίσουν ως έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης.
- Οι εργαζόμενοι που κατοικούν μακριά σε σχέση με τον τόπο εργασίας τους παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στη μεγαλύτερη κατανάλωση χρόνου και ενέργειας για μετακίνηση. Η μακρά

και κουραστική διαδρομή μπορεί να οδηγήσει σε κόπωση, άγχος και έλλειψη χρόνου για άλλες δραστηριότητες εκτός της εργασίας, με αποτέλεσμα να μειωθεί η εργασιακή ικανοποίηση. Οι μεγάλες αποστάσεις μεταξύ του τόπου εργασίας και της κατοικίας μπορεί να δυσχεραίνουν την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσαρμογή των επαγγελματικών και προσωπικών υποχρεώσεων, πράγμα που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίησή τους.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Alegre J., Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management* 51(4), 491-507.

Armstrong M., Taylor S. (2014). *Armstrong's Hand Book of Human Resources Management Practice*. 13th Edition.

Atteya, N. M. (2012). Testing the impact of the human resource management practices on job performance: An empirical study in the Egyptian joint venture petroleum companies. *International Journal of Business and Social Science*, 3(9).

Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 551-566.

Chiu, S. H., & Lin, T. Y. (2018). Performance evaluation of Taiwanese international tourist hotels: Evidence from a modified NDEA model with ICA technique. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(4), 1560-1580.

Chytiri, A. P., Filippaios, F., & Chytiris, L. (2018). Hotel recruitment and selection practices: The case of the Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 324-339.

Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota press.

Dessler, G. (2010). *Human Resource Management: The Strategic Role of Human Resource Management*. Prentice Hall, Inc.: NJ, NJ

Dixit, V., & Bhati, M. (2012). A study about employee commitment and its impact on sustained productivity in Indian auto-component industry. *European journal of business and social sciences*, 1(6), 34-51.

Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 81-94.

Felfe, J., & Yan, W. H. (2009). The impact of workgroup commitment on organizational citizenship behaviour, absenteeism and turnover intention: the case of Germany and China. *Asia Pacific Business Review*, 15(3), 433-450.

Ghaffaripour, S. (2015). Prediction of affective organizational commitment based on employee characteristics and psychological factors among oil personnel. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 337-350.

- Godeanu, A. M. (2012). The antecedents of satisfaction with pay in teams: do performance-based compensation and autonomy keep team-members satisfied?. *Eastern journal of European studies*, 3(1), 145-168.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.
- Harun, H., Salleh, R., Memon, M. A., Baharom, M. N. R., & Abdullah, A. (2014). Job satisfaction, organizational commitment and stress among offshore oil and gas platform employees. *Asian Social Science*, 10(11), 28.
- He, P. (2008). *An investigation of the antecedents and consequences of affective commitment in a US hospitality organization* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American psychologist*, 51(4), 397.
- Idris, A. M., & Manganaro, M. (2017). Relationships between psychological capital, job satisfaction, and organizational commitment in the Saudi oil and petrochemical industries. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(4), 251-269.
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of comparative social work*, 5(1), 21-38.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 2, 25-52.
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92.
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The international journal of human resource management*, 21(11), 2031-2051.
- Kim, S., Su, Z. X., & Wright, P. M. (2018). The “HR–line-connecting HRM system” and its effects on employee turnover. *Human Resource Management*, 57(5), 1219-1231.
- Lewicka, D. & Krot, K. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1457-1480.
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L., & Tjam, E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *Leadership in Health Services*.
- Liao, S.-H., & Wu, C., (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096–1103.

- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- Malik, O. F., & Waheed, A. (2010). The mediating effects of job satisfaction on role stressors and affective commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 223.
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), pp. 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 225-245.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press: NY, NY.
- Neumann P.N., Dul J. (2010). Human factors: spanning the gap between OM and HRM. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(9), 923-950.
- Peng, J. C., & Chiu, S. F. (2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582-607.
- Robbins, S., Judge, T., Millett, B. & Boyle, M., (2013). *Organizational behavior*. Pearson Higher Education, Australia, 58–81.
- Shurbagi, A. M. A. (2014). The relationship between transformational leadership style job satisfaction and the effect of organizational commitment. *International Business Research*, 7(11), 126.
- Society for Human Recourse and Management (SHRM), (2016). Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce. Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/job-satisfaction-and-engagement-report-revitalizing-changing-workforce.aspx>
- Spector, P.E., (2008). *Industrial and Organisational Behaviour* (5th edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Spector, P.E., (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage: Thousand Oaks, CA, 23–54.

Stavrinoudis, T., & Psimoulis, M. (2017). How do education and training policies determine customer satisfaction and hotels' performance. *European Journal of Tourism Research*, 17, 177-190.

Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.

Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism management*, 25(4), 471-481.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.

Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American review of public administration*, 33(1), 70-90.

Wright, T., Cropanzano, R. and Bonett, D., (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.12, pp.93-104.

Zahari, I. B., & Shurbagi, A. M. A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), 89.

Ελληνική

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος Ιο, Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. 4^η Εμπλουτισμένη Έκδοση, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ – ΣΤΕΛΑ ΞΗΡΟΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ. Θεσσαλονίκη.

Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., Μανωλέσου, Α., (2015). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5075>).

Creswel, J. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Έλλην

Dessler G., (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.