



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ, ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Εργασιακή Ικανοποίηση στα ΕΛ.ΤΑ.

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Γιαμαλή Μαρία

A.M. 20ka/2022

Επιβλέπων: Δημήτριος Φωλίνας

ΚΑΤΕΡΙΝΗ, 2024

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάσθηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

Ημερομηνία (Ημέρα - Μήνας - Έτος) :

Περιεχόμενα

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης	ii
Κατάλογος διαγραμμάτων	v
Κατάλογος σχημάτων	vi
Κατάλογος πινάκων	vi
Περίληψη.....	vii
Abstract	viii
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	3
1.1. Ιστορική αναδρομή εργασιακής ικανοποίησης	3
1.2. Θεωρίες εργασιακή ικανοποίησης.....	7
1.2.1. Η θεωρία του Maslow.....	7
1.2.2. Η θεωρία του Herzberg	9
1.2.3. Η θεωρία του David Mc Clelland.....	10
1.2.4. Η θεωρία των Χ και Υ	11
1.2.5. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.....	12
1.2.6. Υπόδειγμα Porter- Lawler	12
1.2.7. Θεωρία της ισότητας	13
1.2.8. Θεωρία Mc Clelland	13
1.2.9. Θεωρία στοχοθέτησης Locke	14
1.3. Παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	15
1.4. Συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης	16
1.5. Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	18
1.6. Εργασιακή ικανοποίηση και παράγοντες συσχέτισης.....	21
1.6.1. Μισθός.....	21
1.6.2. Φύλο	21
1.6.3. Ηλικία.....	22
1.6.4. Μορφωτικό επίπεδο	23

1.7. Ο ρόλος του Ηγέτη	23
1.8. Εργασιακή ικανοποίηση στα ΕΛ.ΤΑ.	26
Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία	28
2.1. Σκοπός	28
2.2. Ερευνητικές υποθέσεις.....	28
2.3. Δείγμα	28
2.4. Ερευνητικό εργαλείο	28
2.5. Ερευνητική διαδικασία	29
2.6. Σημασία της έρευνας	30
Κεφάλαιο 3. Αποτελέσματα.....	31
3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά	31
3.2. Περιγραφικά δεδομένα	33
3.2.1. ΜΙΣΘΟΣ	33
3.2.2. ΠΡΟΑΓΩΓΗ	35
3.2.3. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....	37
3.2.4. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	39
3.2.5. ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	41
3.2.6. ΙΣΧΥΟΥΣΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	43
3.2.7. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	45
3.2.8. ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	47
3.2.9. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	49
3.3. Σύγκριση	51
Κεφάλαιο 4. Συζήτηση	55
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα	57
Βιβλιογραφία	60
Παράρτημα.....	65

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο.....	31
Διάγραμμα 2: Κατανομή δείγματος με βάση τις ηλικιακές ομάδες.....	31
Διάγραμμα 3: Κατανομή δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.....	32
Διάγραμμα 4: Θέση εργασίας στα ΕΛ.ΤΑ.	32
Διάγραμμα 5: Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	33
Διάγραμμα 6: Οι αυξήσεις του μισθού είναι αρκετές και συχνές.....	33
Διάγραμμα 7: Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω, με εκτιμά.	34
Διάγραμμα 8: Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.	34
Διάγραμμα 9: Υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.	35
Διάγραμμα 10: Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	35
Διάγραμμα 11: Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού.	36
Διάγραμμα 12: Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται.....	36
Διάγραμμα 13: Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.	37
Διάγραμμα 14: Ο προϊστάμενός μου είναι δίκαιος μαζί μου.	37
Διάγραμμα 15: Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	38
Διάγραμμα 16: Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.....	38
Διάγραμμα 17: Είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.	39
Διάγραμμα 18: Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.	39
Διάγραμμα 19: Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε στον οργανισμό, είναι δίκαιο.	40
Διάγραμμα 20: 4. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε και τις λαμβάνουμε.	40
Διάγραμμα 21: Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.	41
Διάγραμμα 22: Θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται.	41
Διάγραμμα 23: Υπάρχουν αρκετές ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.	42
Διάγραμμα 24: Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε. ..	42
Διάγραμμα 25: Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας καθιστούν εύκολη την διεκπεραίωση της δουλειάς.	43
Διάγραμμα 26: Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	43
Διάγραμμα 27: Κάνω ακριβώς στη δουλειά μου, ότι συμφωνήθηκε στη σύμβαση εργασίας.	44

Διάγραμμα 28: Εκτελώ γραφική εργασία, όσο πρέπει.	44
Διάγραμμα 29: Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.	45
Διάγραμμα 30: Θεωρώ ότι δουλεύω λιγότερο εξαιτίας της ικανότητας των συνεργατών μου.	45
Διάγραμμα 31: Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.	46
Διάγραμμα 32: Υπάρχουν λίγοι διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά μου.....	46
Διάγραμμα 33: Συχνά αισθάνομαι πως η εργασία μου έχει νόημα.	47
Διάγραμμα 34: Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.	47
Διάγραμμα 35: 3. Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.	48
Διάγραμμα 36: Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	48
Διάγραμμα 37: Η επικοινωνία φαίνεται καλή στον οργανισμό που εργάζομαι.....	49
Διάγραμμα 38: Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι, μου είναι ξεκάθαροι.	49
Διάγραμμα 39: Γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό όπου εργάζομαι.	50
Διάγραμμα 40: Οι εργασίες που ανατίθενται, επεξηγούνται πλήρως.	50
Διάγραμμα 41: Σύγκριση του σκορ των παραμέτρων της εργασιακής ικανοποίησης	51

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1: Οι ανάγκες ενός ανθρώπου κατά τον Maslow	8
---	---

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης	6
Πίνακας 2: Δείκτης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου της εργασιακή ικανοποίησης	51
Πίνακας 3: Περιγραφικά δεδομένα συνολικού σκορ.....	52
Πίνακας 4: t-test για τον έλεγχο του ύψους της εργασιακή ικανοποίησης ανάμεσα στις θέσεις εργασίας	52
Πίνακας 5: Σύγκριση μέσων των δύο γκρουπ (θέση εργασίας)	53
Πίνακας 6: Συσχέτιση παραμέτρων εργασιακής ικανοποίησης	54

Περίληψη

Στη παρούσα έρευνα γίνεται μία ιστορική αναδρομή του όρους της εργασιακής ικανοποίησης, μέσα από την μελέτη των αντίστοιχων θεωριών. Έπειτα αναλύονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς αυτή αυξάνει την παραγωγικότητα, και συνδέεται με την συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης, στον χώρο των Ελληνικών ταχυδρομείων. Ο συνολικός αριθμός των συμμετεχόντων ανήλθε σε εκατόν δώδεκα, ενώ για τη συλλογή και καταγραφή των απόψεων, δημιουργήθηκε ένα ψηφιακό ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε εργαζομένους των ΕΛΤΑ. Φαίνεται ότι οι ταχυδρομικοί υπάλληλοι συχνά ασχολούνται με στόχους παράδοσης και απαιτητικά χρονοδιαγράμματα, τα οποία συμβάλουν στο άγχος και την εξουθένωση, επηρεάζοντας αρνητικά την συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν από το μισθό, την προαγωγή και τις έκτακτες ανταμοιβές βρίσκονται κάτω του μετρίου.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, ταχυδρομεία, απολαβές, άγχος, υπάλληλοι ΕΛΤΑ

Abstract

In this research, a historical review of the term job satisfaction is made through the study of the corresponding theories. Then, the factors that shape job satisfaction, as it increases productivity, and is related to the emotional state of the employee are analyzed. The purpose of this study is to investigate job satisfaction, in the field of Greek postal services. The total number of participants was one hundred and twelve, and in order to collect and record the opinions, a digital questionnaire was created and distributed electronically to employees of ELTA. It appears that postal employees are often dealing with delivery targets and demanding schedules, which contribute to stress and burnout, negatively affecting their overall job satisfaction. The job satisfaction they receive from salary, promotion and extraordinary rewards are below average.

Keywords: Job satisfaction, postal services, remuneration, stress, postal workers

Εισαγωγή

Την εποχή που διανύουμε, οι παράγοντες για να επιλέξει ένας εργαζόμενος, μια εργασία είναι πολλοί και σύνθετοι. Το διαδίκτυο, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των νέων, η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η εμφάνιση νέων επαγγελματιών, έχουν επηρεάσει τον τρόπο σκέψης των νέων εργαζομένων, με συνέπεια νέοι παράγοντες να αποτελούν κίνητρα για την αξιολόγηση μιας εργασίας. Οι παλαιότερες γενεές, είχαν εστιάσει στην ασφάλεια, σε αντίθεση με τις νεότερες, οι οποίες, θέλουν ποιότητα και καλές συνθήκες εργασίας. Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται και η ΔΕΚΟ, ανάμεσα τους και τα ΕΛΤΑ, αντιμετωπίζουν παθογένεια και στασιμότητα. Η χαμηλή παραγωγικότητα, το μη αναβαθμισμένο πληροφοριακό σύστημα, τα προβλήματα στην έλλειψη κινήτρων για επαγγελματική άνοδο, είναι κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων των ΕΛΤΑ. Στην διάρκεια του εργασιακού μας βίου, όλοι μας προσπαθούμε να είμαστε συνεπείς στις εργασιακές μας υποχρεώσεις, και βρισκόμαστε αντιμέτωποι με το ερώτημα, αν μας ικανοποιεί η εργασία μας, και η επιχείρηση στην οποία εργαζόμαστε, τι σημαίνει για εμάς και τι θέση λαμβάνει η εργασιακή ικανοποίηση στη ζωή μας. Οι επιχειρήσεις, τα τελευταία έτη, με στρατηγικές, που σχεδιάζουν, με ημερίδες που διοργανώνουν για το προσωπικό, έχουν απώτερο σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση, συνδέεται με τον βαθμό στον οποίο αρέσει στον εργαζόμενο η δουλειά του, σύμφωνα με τον Spector (1997). Τα αισθήματα των εργαζομένων για την δουλειά τους, δεν είναι σε όλους ίδια. Ένα ποσοστό αγαπάει πραγματικά την δουλειά που κάνει, και κάποιοι την απεχθάνονται, και για λόγους επιβίωσης δουλεύουν, σε περιβάλλον, εσωστρεφές και προβληματικό για αυτούς. Οι επιχειρήσεις ακολουθούν την πρακτική, της μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης για να γνωρίζουν, αν οι εργαζόμενοι είναι σε καλή σωματική και ψυχολογική κατάσταση, για να ελέγχουν την επίδοσή τους (Spector, 1997).

Στη παρούσα έρευνα γίνεται μία ιστορική αναδρομή του όρους της εργασιακής ικανοποίησης, μέσα από την μελέτη των αντίστοιχων θεωριών. Έπειτα αναλύονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και οι

συνέπειες που επιφέρουν, οι υψηλές η χαμηλές τιμές, αντίστοιχα. Τέλος, αναφέρονται τρόποι και μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και παράγοντες που συσχετίζονται με αυτή.

Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1. Ιστορική αναδρομή εργασιακής ικανοποίησης

Οι μελέτες Hawthorne, ήταν αυτές που πρώτα ασχοληθήκαν με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό που μελετούσαν οι μελέτες αυτές αφορούσαν, τι επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Μετά από έρευνα σε διαφορετικές συνθήκες που επηρεάζουν το άτομο, στην σχέση με την εργασία του, ανακάλυψαν ότι αλλαγές καινοτόμες, αυξάνουν την παραγωγικότητα σε ένα βαθμό. Προέκυψε έτσι ότι οι άνθρωποι, δεν εργάζονται μόνο για την αμοιβή τους, διαπίστωσε που οδήγησε τους ερευνητές, να αναζητούν άλλους παράγοντες και συνθήκες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση.

Το επιστημονικό μάνατζμεντ, αναφέρει, ότι σε κάθε δεδομένο εργασιακό έργο, υπάρχει ένας ιδιαίτερος καλύτερος τρόπος απόδοσης. Ο Frederick Winslow Taylor, αναφέρει την παραπάνω αρχή, και άλλαξε τις φιλοσοφίες της βιομηχανικής παραγωγής, θέτοντας συνθήκες αλλαγής από την εξειδικευμένη εργασία, προς ωριαίους μισθούς και περισσότερη συγκεντρωτική κατεύθυνση. Η θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ, αύξησε την παραγωγικότητα, διότι εντατικοποιήθηκε ο ρυθμός της εργασίας, αλλά η εντατικοποίηση, είχε σαν αποτέλεσμα την εξάντληση των εργαζομένων και την μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, οδηγώντας τους μελετητές στην αναζήτηση νέων κινήτρων για ταυτόχρονη απόδοση και ικανοποίηση του εργαζομένου.

Η ενασχόληση του ανθρώπου, με την εργασία του, αποτελεί, ένα κύριο ρόλο στην ζωή του. Το άτομο με την εργασία του, διαμέσου της αμοιβής του καλύπτει τις βιοποριστικές του ανάγκες, προσπαθεί για μια καλύτερη ποιότητα ζωής, με μόρφωση και ψυχαγωγία ,αλλά ξοδεύει και τον περισσότερο χρόνο της ημέρας του, με την εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση ,είναι σημαντική, γιατί αποτελεί το έναυσμα ,στον κάθε εργαζόμενο, για να αυξήσει την απόδοση του στον εργασιακό χώρο. Οι υπάλληλοι που είναι ικανοποιημένοι, δεν καθυστερούν να προσέλθουν στην εργασία τους, συνεπώς υπάρχει οικονομικό όφελος για την επιχείρηση, επειδή μειώνεται το κόστος ,οικονομικής φύσεως από την απώλεια ωρών εργασίας. Η κινητικότητα των εργαζομένων, μειώνεται, διότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος, δεν ψάχνει νέα εργασία, επίσης είναι προσεκτικός

και αφοσιωμένος, με αποτέλεσμα, λιγότερα εργατικά ατυχήματα. Σύμφωνα με τους Αργυράκη και Καλουπής (2011) σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση:

- Υπάρχει θετική συμπεριφορά του εργαζομένου, ως προς την εργασία του
- Έχει έντονο ενδιαφέρον για την θετική εξέλιξη του οργανισμού, που εργάζεται , συμβαδίζοντας έτσι τα θέλω και τους στόχους του
- Η επίδραση στην απόδοση του, είναι σε θετική τροχιά.
- Δεν αναπτύσσονται σωματεία, συνδικαλιστικές κινήσεις, που διεκδικούν και φυσικά εφόσον ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος, δεν συμμετέχει.

Η εργασιακή ικανοποίηση, αυξάνει την παραγωγικότητα, και συνδέεται με την συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου, διότι έχει την ανάγκη για επίτευξη, επιτυχία, την γενικότερη θετική στάση του ατόμου , ως προς την ίδια του ,τη ζωή. Ο εργαζόμενος με την εργασιακή ικανοποίηση δεν θα έρθει αντιμέτωπος, με το φαινόμενο της συναισθηματικής εξουθένωσης, διότι ,δεν διακατέχεται από αρνητικά συναισθήματα και καταστάσεις εξαντλητικές, στρεσογόνες. Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω, η εργασιακή ικανοποίηση, συνδέεται με καλή απόδοση, υψηλή παραγωγικότητα, και βρίσκεται σε αρνητική συσχέτιση με απουσιασμό του εργαζομένου, καθυστέρηση στην εργασία του, αδιαφορία, έλλειψη στόχων, περισσότερα εργατικά ατυχήματα και αποχώρηση, παραίτηση από την εργασία. Οι διοικήσεις, θα πρέπει να γνωρίζουν ότι ο δυσαρεστημένος υπάλληλος, θα αποχωρήσει από την εργασία του, και το κόστος της εκπαίδευσης για να ανταποκριθεί στην συγκεκριμένη εργασία, θα γίνει ζημιά, που για τον ανταγωνιστή, δρα θετικά, εφόσον έτσι προσλαμβάνει έμπειρο προσωπικό. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος ταυτίζεται με τον οργανισμό, δείχνει αφοσίωση, λειτουργεί ομαδικά με τους συναδέλφους του, επιδεικνύει δυνατότητα εκπαίδευσης σε νέα καθήκοντα, δέχεται τις αλλαγές, είναι καινοτόμος και δημιουργικός (Saari & Judge, 2004).

Οι υγιείς εταιρείες, με προσωπικό που διακατέχεται από εργασιακή ικανοποίηση, με προσωπικό απασχολημένο και παραγωγικό και ικανό να αναλάβει πρωτοβουλίες, δίνει στην εταιρεία όραμα και διαλειτουργικότητα με την αλληλεπίδραση, διοίκησης προσωπικού με διάφορους τρόπους. Η εναλλαγή εργασιών, μπορεί να αποδειχτεί, ιδιαίτερα εποικοδομητική για μια επιχείρηση, διότι δίνει την δυνατότητα, να καλλιεργηθούν δυνατότητες και να εξωτερικευτούν

κλίσεις. Η εναλλαγή, διαμοιράζει το έργο και εργαζόμενοι που εκπαιδεύτηκαν σε ένα μόνο αντικείμενο και απέκτησαν ιδιαίτερη δεξιοτεχνία σε αυτό ,περιορίζονται. Είναι καταστροφικό για μια εταιρεία να χάσει ένα πλήρη εκπαιδευμένο εργαζόμενο, που γνωρίζει το αντικείμενο και αποτελεί πρόκληση για τον ανταγωνισμό. Οι εργαζόμενοι, δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι 20% πιο δημιουργικοί και παραγωγικοί, σύμφωνα με την έρευνα, στην παγκόσμια οικονομία (CAGE), του κέντρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, του πανεπιστημίου του Warwick. Επίσης για την υπεύθυνες θέσεις εταιρείες φροντίζουν ως κίνητρο για την καλή ευεξία των εργαζομένων. Για πιο αποτελεσματική συγκέντρωση και επίλυση των προβλημάτων της εταιρείας, υπάρχει μέριμνα, ώστε τα άτομα, αυτά να έχουν πρόσβαση σε συμβουλευτικά κέντρα για διαχείριση άγχους, θέματα υγείας, κ.α. Την δυσαρέσκεια του, από την εργασία, ως τρόπο συμπεριφοράς , ο εργαζόμενος, θα την βγάλει και στον πελάτη. Σε χώρους, όπου υπάρχει άμεση επαφή με τον πελάτη, δεν ενδείκνυται, να υπάρχουν δυσαρεστημένα άτομα, διότι αυτό εκδηλώνεται σε κάθε κίνηση και στην έλλειψη ενδιαφέροντος, για να ικανοποιηθεί ο πελάτης. Αλλά ακόμη και σε τομείς, με μη άμεση επαφή, κάθε αστοχία στον προϊόν, είναι συνακόλουθο της αμφίδρομης σχέσης, εργαζομένου-εταιρεία. Κρίνεται ζωτικής σημασίας, η εργασιακή ικανοποίηση , για την καλή λειτουργία της εταιρείας Για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της, η επιχείρηση, πρέπει να υπολογίσει ως μέρος του προϋπολογισμού της, το σταθερό και μεταβλητό κόστος. Η εξειδικευμένη μάθηση, των εργαζομένων με χαμηλή ικανοποίηση, οδηγεί σε αύξηση του κόστους, για εκπαίδευση, με γνώμονα, την ικανοποίηση, και την δυνατότητα, να μείνει η επιχείρηση, μπροστά από την καμπύλη του προϋπολογισμού, όλο και περισσότερες εταιρείες, δημιουργούν επιμορφωτικά προγράμματα και στοχεύουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους , για την αποκομιδή περισσότερο κερδών (Lemon & Verhoef, 2016).

Πίνακας 1: Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης

Συγγραφέας	Ορισμοί εργασιακή ικανοποίηση
Vroom (1964)	Για να εξασφαλίσει το άτομο , συγκεκριμένα αποτελέσματα, η διασταύρωση των υποκειμενικών στάσεων του ατόμου σε σχέση , με την εργασία του.
Καντας (1998)	Η συνολική μέτρηση της ικανοποίησης του ατόμου, λαμβάνοντας υπόψιν, η ενιαία στάση του, σε σχέση με την συγκεκριμένη εργασία.
Locke (1969)	Η θετική ικανοποιητική στάση και το αίσθημα εφορίας που εισπράττει, όταν κάποιος αξιολογεί το περιβάλλον της εργασίας του.
Davis and Nestrom (1985)	Το μέγεθος του βαθμού, στο οποίο υπάρχει ικανοποίηση του ατόμου , σε σχέση με τις αμοιβές
Miner (1992)	Η θετική ή η αρνητική στάση που έχει ο εργαζόμενος, σε σχέση με την εργασία του
Spector (1985,1997)	Η συναισθηματική στάση του ατόμου ,απέναντι προς την εργασία του Η διαίρεση της εργασιακής ικανοποίησης, σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική ,αφορά την συναισθηματική κατάσταση, και τα καθήκοντα υποχρεώσεις του ατόμου , σε σχέση με την εργασία του. Η εξωτερική αφορά το σύστημα αμοιβών και δώρων, την εργασιακή εξέλιξη κ.α.
Horrock (1935)	Η έκφραση ενός ατόμου, για την εργασιακή του ικανοποίηση, είναι συνάρτηση φυσιολογικών, ψυχολογικών περιστάσεων, περιβαλλοντικών καταστάσεων , σε σχέση με την εργασία του.

1.2. Θεωρίες εργασιακή ικανοποίησης

Τα τελευταία πενήντα χρόνια, οι ψυχολόγοι, έχουν προβεί σε αρκετές έρευνες, ώστε να καταλάβουν την αλληλεπίδραση μεταξύ παραγωγικότητας και ικανοποίησης. Η πρόταση ότι ένα ικανοποιημένος εργάτης έχει και μεγάλο βαθμό παραγωγικότητας, σε κάποιες έρευνες, αποδεικνύεται ότι δεν ισχύει η ανάλογη πρόταση. Άλλες έρευνες για την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση, μεταξύ τους εστιάζονται στη θετική σχέση, αλλά και σε ομόρροπους παράγοντες που υπάρχουν ενδιάμεσα (Γαλανάκης , 2012).

1.2.1. Η θεωρία του Maslow

Η γνωστότερη θεωρία παρακίνησης είναι αυτή του Maslow (1943). Ο Abraham Maslow με την χρήση κλινικών ερευνών και μελετών, θέλησε να εντοπίσει τι είναι αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, μελετώντας τις ανθρώπινες ανάγκες. Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία προσδιορίζεται η θεωρία του Maslow είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Κατόπιν αυτού, τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης για να υποκινήσουν τους εργαζόμενους πρέπει πρώτιστα να γνωρίζουν τις ανάγκες τους. Επίσης, να έχουν απώτερο σκοπό τη σύνδεση της απόδοσή τους με την ικανοποίηση των αναγκών τους. Τρεις είναι οι βασικοί άξονες της θεωρίας του Maslow:

1. Το άτομο, προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. ωστόσο,
2. Οι ανάγκες του ποτέ δεν ικανοποιούνται στο υπέρτατο βαθμό, ενώ,
3. Η προσπάθεια ικανοποίησης, έχει διάρκεια σε όλη τη ζωή του.

Οι ανάγκες του ατόμου, ως προς τη σειρά που πρέπει να ικανοποιούνται, είναι ιεραρχημένες δηλαδή αρχικά πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στο πρώτο σκαλί αυτής και στη συνέχεια διαδοχικά προς τα επάνω οι υπόλοιπες ανάγκες (Σχήμα).



Σχήμα 1: Οι ανάγκες ενός ανθρώπου κατά τον Maslow

Ειδικότερα, ο Maslow τις εντάσσει στις παρακάτω πέντε κατηγορίες (Μπουραντάς, 2002):

- Φυσιολογικές ανάγκες: οι οποίες αφορούν τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες αναγνωρίζουν με το άτομο ως βιολογικό οργανισμό, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για νερό, τροφή, οξυγόνο, αέρα ένδυση, κλπ. Οι ανάγκες αυτές αποτελούν τη βάση της πυραμίδας του Maslow και είναι οι πρωταρχικές ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει.
- Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: οι οποίες αφορούν την ανάγκη του ανθρώπου να αισθανθεί την σιγουριά και να ικανοποιήσει ,ανάγκες διαδοχικές των φυσιολογικών αναγκών του. Αυτές αφορούν την ανάγκη ,για κατοικία, σταθερή εργασία τη εξασφάλιση των φυσιολογικών αναγκών, για την ομαλή συνέχιση της ζωής του ατόμου (Κάντας, 1998).
- Κοινωνικές ανάγκες: αφορούν την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε ομάδες, να αισθάνεται αποδεκτός από αυτές, να δημιουργεί φιλικές σχέσεις, να νιώθει

ολοκληρωμένος, ως αποδέκτης και παραλήπτης στοργής, αγάπης ,ευγνωμοσύνης.

- Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: οι οποίες αφορούν τις ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται, με τις προσωπικές φιλοδοξίες κάθε ατόμου, όπως ο σεβασμός, η ελευθερία, η ανεξαρτησία , η φήμη, η εκτίμηση κ.α.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης: οι οποίες σχετίζονται με την επίτευξη, των προσδοκιών, του κάθε ατόμου, αποτελούν το τελευταίο σκαλί της πυραμίδας, ολοκληρώνεται έτσι το άτομο, αγγίζεται το προσωπικό του όραμα και ολοκληρώνεται ο στόχος του

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία δεν απαιτείται η πλήρη κάλυψη μιας ανάγκης για να αποτελέσει το κίνητρο για την κάλυψη της υψηλότερης ανάγκης. Επομένως, σύμφωνα με τον Maslow η υποκινητική δύναμη των αναγκών σε σχέση με τον βαθμό ικανοποίησης είναι αντιστρόφως ανάλογη. Δηλαδή όσο περισσότερο μια ανάγκη, ικανοποιείται, τόσο λιγότερο η ανάγκη αυτή παρακινεί τον εργαζόμενο. Δηλαδή, όταν μία ανάγκη ικανοποιηθεί πλήρως, τότε δεν δημιουργεί καμία παρακίνηση και εναλλακτικά κάποια άλλη ανάγκη την αντικαθιστά. Όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς για τον εργαζόμενο, στην αντίθετη περίπτωση. Επομένως, ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό, από την ικανοποίηση ή μη των αναγκών του.

1.2.2. Η θεωρία του Hertzberg

Μια πολύ σημαντική θεωρία είναι αυτή των δύο (2) παραγόντων που αναπτύχθηκε από τον Hertzberg. Η υποστήριξη του Hertzberg, υπονοεί ότι στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχει μια σειρά από παράγοντες που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση (τα κίνητρα) και μια δεύτερη κατηγορία παραγόντων που προκαλεί δυσαρέσκεια (τα αντικίνητρα). Για τη θεωρία αυτή πραγματοποίησε έρευνα που έκανε σε 203 λογιστές και μηχανικούς στην περιοχή του Pittsburgh. Για την συλλογή των δεδομένων, υπήρχαν από δύο (2) ερωτήσεις σε κάθε συμμετέχοντα:

- α) Πότε ένιωσες πραγματικά ευχαριστημένος με τη δουλειά σου;
- β) Πότε ένιωσες μεγάλη δυσαρέσκεια για τη δουλειά σου;

Ο Herzberg συγκέντρωσε τα αποτελέσματα και δημιούργησε τις κατηγορίες των κινήτρων και των αντικινήτρων. Η κατηγορία των κινήτρων αναφέρεται σε θέματα όπως η δυνατότητα να πραγματοποιείς μια εργασία που να έχει σημαντικό αντίκτυπο, να σου επιτρέπει , να αναλαμβάνεις σημαντικές ευθύνες, να σου επιτρέπει να είσαι δημιουργικός να παίρνεις αποφάσεις και να εξελίσσεσαι. Από την σχετική μελέτη, κατέληξε ότι όλα αυτά τα θέματα δεν έχουν οικονομικό χαρακτήρα, αλλά έχουν αντίκτυπο στη συναισθηματική καλή κατάσταση ενός εργαζόμενου. Η κατηγορία των αντικινήτρων (ή αλλιώς παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης) εστιάζεται σε θέματα τα οποία πρέπει να έχουν απαντηθεί, ώστε ο εργαζόμενος να μη νιώθει δυσαρέσκεια. Ο τρόπος διοίκησης των προϊσταμένων, ο ικανοποιητικός μισθός, ένα καθαρό εργασιακό περιβάλλον, η πολιτική λειτουργίας της επιχείρησης, η κουλτούρα της, η σταθερότητα της εργασίας, αποτελούν θέματα τα οποία αν καλυφθούν επαρκώς, περισσότερο εξασφαλίζουν την απουσία δυσαρέσκειας ενός εργαζομένου, παρά την αύξηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησής του. Παρόλο που η θεωρία του Herzberg κρίθηκε ως θεμέλιο για την περαιτέρω μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, δέχθηκε την κριτική από μετέπειτα μελετητές οι οποίοι τόνισαν, ότι η διαφορετικότητα του κάθε ανθρώπου καταλήγει στο να συμπεριφέρεται διαφορετικά σε αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον, είτε στον τομέα των κινήτρων, είτε στον τομέα των αντικινήτρων (Herzberg, 2010) .

1.2.3. Η θεωρία του David Mc Clelland

Ακολουθώντας τα χνάρια του Maslow, το 1960 ο ψυχολόγος David McClelland διατύπωσε την «θεωρία των αναγκών». Τόνισε ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη εξουσία (κύρος) για επιτυχία (επίτευξη στόχων), και κοινωνικότητα, αλλά σε διαφορετικό βαθμό. Αυτοί που έχουν προτεραιότητα την επίτευξη των στόχων τους, έχουν τάση προς τις ανώτερες θέσεις σε μια εταιρία και είναι προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα της εργασίας τους. Ο Mc Clelland χρησιμοποίησε αυτό το κομμάτι της θεωρίας του για να δείξει ότι οι εταιρίες καταφεύγουν λανθασμένα στην αξιολόγηση των υποψήφιους τους εργαζόμενους, με την χρήση IQtests και ότι θα έπρεπε να επικεντρωθούν περισσότερο στην επαγγελματική ικανότητα και επάρκεια από προηγούμενες θέσεις εργασίας.

Όσοι εργαζόμενοι είναι εστιασμένοι στην κοινωνικότητα, έχουν ως προτεραιότητα τις διαπροσωπικές σχέσεις που θα δημιουργήσουν σε ένα περιβάλλον εργασίας, τις ευκαιρίες ανέλιξης και λιγότερο τα οικονομικά κίνητρα. Έχουν ως κύριο σκοπό, να ανήκουν σε μια ομάδα και να συναναστρέφονται με αρκετό κόσμο, ώστε να γίνεται αισθητή καθημερινά η προσφορά τους. Οι εργαζόμενοι που είναι προσανατολισμένοι σε θέσεις εξουσίας, επιθυμούν το κύρος, που προκύπτει από την ιδιότητα της θέσης τους. Θέλουν να έχουν λόγο στις αποφάσεις της επιχείρησης και αναζητούν την αναγνώριση από τους συναδέλφους τους και Οι έρευνες του McClelland έδειξαν ότι οι περισσότεροι των εργαζομένων έχει ισχυρό προσανατολισμό σε μία ή δύο ανάγκες. Όσοι έχουν ανάγκη από εξουσία και κύρος, δεν δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για κοινωνικοποίηση στον εργασιακό χώρο. Όσοι επιθυμούν για την επιτυχία της εργασίας τους προτιμούν να μην αναλαμβάνουν έργα, και στόχους, η επιτυχία των οποίων εξαρτάται από πολλούς εξωγενείς παράγοντες, μη ελεγχόμενους από τους ίδιους. Τέλος, όσοι έχουν σαφή προσανατολισμό προς την κοινωνικότητα, είναι μάλλον ακατάλληλοι για ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αλλά πιο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους, αν τοποθετηθούν στη κατάλληλη θέση (Καντάς, 1998).

1.2.4. Η θεωρία των X και Y

Μια ακόμη θεωρία Ικανοποίησης που αναπτύχθηκε, είναι η διπολική θεωρία των X και Y, η οποία διατυπώθηκε από τον Douglas McGregor το 1960 στο MIT. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα μοντέλα X και Y επικρατούν δύο (2) αντίθετες προσεγγίσεις στο management των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση. Οι υπάλληλοι που ανήκουν στην κατηγορία X είναι λιγότερο εργατικοί, παραγωγικοί, έξυπνοι και φιλόδοξοι από τους προϊσταμένους τους και εργάζονται αποκλειστικά για να λαμβάνουν έναν μηνιαίο μισθό. Επομένως οι προϊστάμενοι πρέπει να ελέγχουν τον τρόπο εργασίας, από τους εργαζόμενους για να ρυθμίσουν την αποδοτικότητά τους, ειδικά σε θέσεις εργασίας ρουτίνας με δημιουργικότητα χαμηλή και ελάχιστο περιθώριο προαγωγής σε ανώτερες θέσεις.

Από την άλλη πλευρά το μοντέλο Y πιστεύει, ότι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία, καλλιεργούν δικά τους κίνητρα για να πετύχουν, είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και ψάχνουν τρόπους να είναι περισσότερο χρήσιμοι. Έχουν περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν

ευχάριστες κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους, επομένως το καλύτερο στυλ διοίκησης τέτοιων ατόμων ενδείκνυται να είναι δημοκρατικό, με ευελιξία και περιθώρια ανάπτυξης (Davis, 1985).

1.2.5. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Αρχικά από τον Vroom, καλλιεργήθηκε η θεωρία των προσδοκιών, και αποτελεί τρόπο εκδήλωσης της συμπεριφορικής προσέγγισης της εργασιακής ικανοποίησης. Εάν συμπεριφερθεί με τον κατάλληλο τρόπο ο εργαζόμενος, θα ικανοποιήσει την προσδοκία του, και τα αποτελέσματα που θα επιτύχει με την συμπεριφορά του με τον κατάλληλο τρόπο. Το μοντέλο προσδοκίας και το μοντέλο σθένους, αποτελούν τα δύο μοντέλα κινήτρων του Vroom.

Σύμφωνα με την θεωρία προσδοκιών του Vroom, τα άτομα επιλέγουν, τις εργασίες τους, βάσει κριτηρίων και συνθηκών, που τους οδηγούν στη συγκεκριμένη εργασία. Το μοντέλο προσδοκίας, του Vroom, αξιολογεί την ελκυστικότητα, είτε πριν ή κατά την διάρκεια του ρόλου της θέσης εργασίας, δίνοντας βάσει στην την ώθηση άλλων αποτελεσμάτων στο άτομο και στην συνεισφορά για την δημιουργία των παραπάνω αποτελεσμάτων, από το ρόλο της συγκεκριμένης εργασίας. Η εκδήλωση αποτελεσματικής συμπεριφοράς από τον εργαζόμενο, γίνεται από την στιγμή, που αντιλαμβάνεται, ότι η συγκεκριμένη του κίνηση, θα τον καταλήξει, στην προσδοκία που επιθυμεί. Η προσδοκία, αυτή συνδέεται με ανταμοιβή, που σηματοδοτεί την προσπάθεια του εργαζομένου και την δικαιώνει (Vroom, 1964).

1.2.6. Υπόδειγμα Porter- Lawler

Η ικανοποίηση δεν αποτελεί αίτιο της απόδοσης, σύμφωνα με τους Porter- Lawler, και διαμορφώνουν την άποψη, ότι η ικανοποίηση δεν είναι αίτιο της απόδοσης αλλά αποτέλεσμα. Οι μεταβλητές που το καθορίζουν, είναι:

- Προσπάθεια
- Απόδοση
- Ανταμοιβή
- Ικανοποίηση

Η προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την αποπεράτωση ενός έργου, εξαρτάται από την αντίληψη που έχει, ότι η προσπάθεια του, θα τον επιφέρει ανάλογες ανταμοιβές και την αξία που αντιλαμβάνεται στις συγκεκριμένες

ανταμοιβές. Βάσει των παραπάνω, η Διοίκηση Επιχειρήσεων, καθορίζει τα καθήκοντα, τις ανταμοιβές, την διαδικασία σύνδεσης της προσπάθειας, με την ανταμοιβή που αναλογεί, τον καθορισμό των θέσεων και των καθηκόντων τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

1.2.7. Θεωρία της ισότητας

Η θεωρία της ισότητας , που αναπτύχθηκε από τον Adams(1965), τονίζει την ανάγκη του ατόμου, να έχει την αίσθηση της ισότητας, καθώς υπάρχει σύγκριση , μεταξύ αυτών που παίρνει από μια σχέση, σε σύγκριση με αυτά που βάζει. Στον χώρο της εργασίας, ο εργαζόμενος, κάνει σύγκριση των εισερχομένων και εξερχομένων, με τα αντίστοιχα κάποιου άλλου εργαζομένου της ίδιας παρόμοιας εργασιακής ομάδας ή παρεμφερούς εργασίας. Στα εισερχόμενα ,συγκρατάγονται, αυτά που βάζει ο εργαζόμενος στην εργασία του, όπως πείρα, προσπάθεια, δεξιότητες, προσόντα. Ενώ στα εξερχόμενα, περιλαμβάνεται, η αντιμετώπιση που έχει από τους προϊσταμένους του, οι εργασίες που του δίνονται προς διεκπεραίωση, τα αξιώματα, ο μισθός του (Καντάς, 1998).

Πρέπει να σημειωθεί, ότι θα υπάρχει δυσαρέσκεια, από τον εργαζόμενο , όταν υπάρχει ασυμφωνία, σύγχυση, μεταξύ των ανταμοιβών και της προσφοράς εργασίας. Η δυσαρέσκεια , δεν εντοπίζεται μόνο στην προσφορά του εργαζομένου και την αντιστοιχία, δυσανάλογη μεταξύ της αμοιβής και της ποιότητας της εργασίας, αλλά και σε σχέση με τις αμοιβές που παίρνουν άλλοι εργαζόμενοι που υπηρετούν, στον ίδιο χώρο εργασίας. (Ξύροτύρη-Κουφίδου, 2001).

1.2.8. Θεωρία Mc Clelland

Υπάρχουν τρεις ανάγκες, που ωθούν το άτομο, προς την συμπεριφορά που υιοθετεί, σύμφωνα με την θεωρία του Mc Celland. Η ανάγκη για επίτευξη. Αναφέρεται στην επιθυμία των ατόμων για επίτευξη των στόχων τους, και συνήθως τα άτομα που προσδοκούν την επιτυχία, έχουν θετική ανταπόκριση σε εργασιακά περιβάλλον, που τους προσφέρουν την δυνατότητα, με κόπο και προσπάθεια ,να βιώσουν την χαρά της επιτυχίας τους. Όσο πιο υψηλά βάζουν στόχο να φτάσουν, τόσο πιο ψηλά, όταν επιτευχθεί είναι και ο βαθμός ικανοποίησης τους. Διαχωρίζεται όμως , ότι οι στόχοι , πρέπει να είναι εφικτοί, και ρεαλιστικοί, δηλαδή μέσα από τον ρόλο και τις δικαιοδοσίες που του δίνονται να μπορεί ο εργαζόμενος να τους επιτύχει. Η ανάγκη για εξουσία. Αναφέρεται, στην ανάγκη για

δύναμη του ατόμου και αναδεικνύει την ροπή του ατόμου να εξουσιάζει άλλα άτομα, ή με άλλο νόημα, την κατάσταση όπου υπάρχουν υφιστάμενοι στο χώρο εργασίας που θα ελέγχει τις συμπεριφορές του και θα ηγείται αυτών. Στο ρόλο της εξουσίας, υπάρχει διάκριση, σε δύο μορφές. Η πρώτη αναφέρεται, στην ανάγκη κάποιων ατόμων για απόκτηση γοήτρου, αίσθηση ανώτερης δύναμης, με το γεγονός της άσκησης ηγεσίας, σε προσωπικό στο χώρο εργασίας, ενώ η δεύτερη, αναφέρεται στο θεσμικό ρόλο, που δόθηκε μέσω κάποιας θέσης εξουσίας που κατέχουν για την καλύτερη διεκπεραίωση των οργανωσιακών στόχων που τους έχουν ανατεθεί. Η ανάγκη για αποδοχή. Αναφέρεται στην έμφυτη ανάγκη του ατόμου, για αποδοχή, την συμμετοχή του σε κοινωνικές ομάδες, ή την αποδοχή, των ομάδων ή κοινωνικές ή σε εργασιακό χώρο, από αυτές (Δικαίος και συν., 1999).

1.2.9. Θεωρία στοχοθέτησης Locke

Η ανάγκη για επιτυχία, μέσω της επίτευξης ενός στόχου, αποτελεί το πιο ισχυρό μέσο για παρακίνηση στο χώρο εργασίας. Ο στόχος αποτελεί αλληγορικά ως μιας διαδρομής το επιτυχές τελικό ολοκλήρωσης της, σε συγκεκριμένο χρονικό πεδίο, και με ανασύνταξη των δυνάμεων, για επιτυχής ολοκλήρωση. Οι παράμετροι, της θεωρίας είναι, οι ακόλουθοι:

- Ο στόχος πρέπει να είναι προσδιορισμένος, με σαφή όρια και όχι δυσνόητος και γενικός
- Οι εργαζόμενοι, αντιστέκονται στον στόχο, κυρίως για δύο λόγους, (Κάντας, 1993).
- Όταν ο εργαζόμενος, πιστεύει ότι η γνώση του δεν επαρκεί, για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι, πιστεύουν, ότι δεν θα αποκομίσουν κάποιο όφελος για την δική τους ικανοποίηση, από την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή, του προσωπικού, όταν καθορίζονται στόχοι, και η ρύθμιση στον μισθό, με την παροχή πρόσθετης αμοιβής, ως επιβράβευσης για την επίτευξη των στόχων.

Με την στοχοθέτηση, μπορεί να επιτευχθεί το αίσθημα της υπερηφάνειας, η απόδοση να φτάσει σε υψηλά επίπεδα ως θετική απόρροια, από όλη την διαδικασία, ενώ ως αρνητικό σε επίπεδο μη επίτευξης του στόχου, η απογοήτευση και η αποτυχία. Υπάρχει άμεση σύνδεση της ικανοποίησης, με την δυσαρέσκεια

του εργαζομένου ,από την εργασία του, ενώ πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία, σε αρχές και αξίες, που επικρατούν στο χώρο εργασίας και όχι τόσο στις χρηματικές απολαβές και τα ποσά που δίνονται. Σύμφωνα με την θεωρία του (Locke, 1976), η επαγγελματική ικανοποίηση, διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

- Εσωτερική ικανοποίηση. Αφορά την ικανοποίηση που πηγάζει ,μέσα από την δημιουργία του εργαζομένου, την ελευθερία που του δίνεται για κινήσεις για περαιτέρω αναβάθμιση της δουλειάς του και το αίσθημα της αναγνώρισης, που υπάρχει από ανωτέρους του.
- Εξωτερική ικανοποίηση. Αφορά την ικανοποίηση του εργαζομένου, που πηγάζει, από το σύστημα αμοιβών, τα ευέλικτα ωράρια εργασίας, τα bonus κ.α.
- Συνακόλουθες ικανοποιήσεις. Αφορά για την ικανοποίηση που πηγάζει, από τις καλές διαπροσωπικές συνθήκες εργασίας, άριστες σχέσεις με συναδέλφους, ήρεμο εργασιακό περιβάλλον, συνθήκες εργασίας ικανοποιητικές.

1.3. Παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση

Σύμφωνα με τον τους Faragher, Cass και Cooper (2003), από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που συντελεί στην εργασιακή ικανοποίηση είναι απλά, αν ο εργαζόμενος, βρίσκει την εργασία του σημαντική και ενδιαφέρουσα για αυτόν ή όχι. Επίσης η καλή επικοινωνία με τα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας , συντελούν στην ικανοποίηση, από την εργασία. Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση στα αντικείμενα ενασχόλησης του , στο χώρο εργασίας, αποτελεί επίσης σημαντική παράμετρος διότι, με αυτό τον τρόπο βελτιώνει το γνωστικό του αντικείμενο, αισθάνεται την δέσμευση και την παρακίνηση που του προσφέρει η εταιρεία που εργάζεται). Η δυνατότητα επαγγελματική ανόδου των εργαζομένων, ως παροχή ευκαιριών αποτελεί παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης (Bradley, Petrescu, & Simmons, 2004).

Η ομαδικότητα και η συνεργασία, συντελεί ως παράμετρος στην εργασιακή ικανοποίηση, και αυτό διότι υπάρχει δημιουργικότητα, παραγωγικότητα, και προσαρμοστικότητα, που βοηθούν το άτομο, να συνεργαστεί, να αυξήσει έτσι την προσωπική του εργασία για καλύτερη επίτευξη του αποτελέσματος, στο σύνολο που ανήκει. Ένας από τους κυριότερους παράγοντες, εργασιακής ικανοποίησης, είναι και ο μισθός, η αμοιβή. Οι εργαζόμενοι, διακατέχονται από μια αντικειμενική αντίληψη, σε σχέση με τον μισθό τους, λαμβάνοντας υπόψη τι μισθό τους αναλογεί

σε σχέση, με την εμπειρία , την κατάρτιση τους, τις δεξιότητες τους (**Judge et al., 2010**). Αναλυτικότερα παράγοντες που συντελούν και διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, είναι:

- το κλίμα των εργασιακών σχέσεων με συναδέλφους και προϊσταμένους
- η εργασία ως περιεχόμενο
- ο τρόπος των αμοιβών
- η παραχώρηση αρμοδιοτήτων
- ο συγκεκριμένος καθορισμός στόχων
- η καλή επικοινωνία
- το σύστημα της εκπαίδευσης
- η εταιρική κουλτούρα
- η αξιοποίηση των ικανοτήτων
- η αμερόληπτη και δίκαια ηγεσία
- η αναγνώριση της προσπάθειας και η επιβράβευση της
- η συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων
- το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας
- η δημιουργία ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη
- ο περιορισμός της εργασιακής ρουτίνας (Xyrichiis & Ream, 2008)

1.4. Συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης

Στη βιβλιογραφία εμφανίζεται αμφιλεγόμενη η σχέση μεταξύ της απόδοσης των εργαζόμενων και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι πιο παλιές μελέτες, δεν αναφέρουν καμία ιδιαίτερη σχέση μεταξύ τους, ενώ οι νεότερες τονίζουν , την μεγαλύτερη συσχέτιση και προτείνουν εντατικότερη μελλοντική διερεύνηση.

Ο **Καντας (1993)**, δεν υποστηρίζει σημαντική σχέση με την απόδοση στην εργασία και την εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή δεν είναι απαραίτητα παραγωγικός, ένας εργαζόμενος ικανοποιημένος. Σύμφωνα με την μελέτη του, η επίδοση ενός ατόμου, εξαρτάται από πολλούς εξωγενείς παράγοντες, που δεν έχουν σχέση με τα επίπεδα ικανοποίησης του. Για παράδειγμα ,αναφέρει το κόστος ζωής και η κίνηση που παρουσιάζει η αγορά, είναι αυτά που επηρεάζουν το ύψος των πωλήσεων ενός πωλητή και όχι τόσο η προσωπική συμπεριφορά του πωλητή, δηλαδή εάν αυτός φαίνεται ικανοποιημένος και ενθουσιασμένος στους εν δυνάμει πελάτες του. Επίσης σε κάποιες θέσεις η επίδοση ενός ατόμου είναι σε συσχέτιση με την επίδοση και

των υπολοίπων συναδέλφων του, συνεπώς η επαγγελματική του ικανοποίηση είναι ανεξάρτητη, από την απόδοση του. Στις μέρες μας, το αντικείμενο της εργασιακής ικανοποίησης, είναι καίριο θέμα στους περισσότερους εργαζομένους, στο σύνολο του πληθυσμού. Κατά την διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, οι άνθρωποι, μέσα από την εργασία τους, αναζητούσαν εξασφαλισμένη εργασία, μια καλή αμοιβή, ασφάλεια και σταθερότητα (Mullins,2005)

Ειδικότερα, οι συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται σε τρεις παράγοντες:

- Αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές: ο απουσιασμός, δηλαδή το να λείπει κάποιος από την δουλειά του, να καθυστερεί την ώρα προσέλευσης, να λείπει συχνά από τα καθήκοντα του, κατά την διάρκεια της εργασίας του, να έχει μειωμένη απόδοση, συμπεριφορά εριστική, πηγάζουν από την ικανοποίηση που νιώθει κάποιος, σχετικά με την εργασία του.
- Ικανοποίηση σε θέματα ζωής: υπάρχει αμοιβαία σχέση μεταξύ, της εργασιακής ικανοποίησης , και της ικανοποίησης του ατόμου σε σχέση με την ζωή που βιώνει.
- Οργανωσιακή συμπεριφορά: η εργασιακή ικανοποίηση, συνδέεται με την οργανωσιακή συμπεριφορά. Σε ένα υγιές περιβάλλον , το άτομο αποδίδει καλύτερα, διότι αισθάνεται την δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη, και η απόδοση του, σχετίζεται ως συνέπεια της αρχιτεκτονικής της οργάνωσης και της κατάλληλης οργανωτικής δομής που υπάρχει.

Συμπεριφορικές επιδράσεις, όπως η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας, η εργασιακή δέσμευση, η αυξημένη απόδοση στην εργασία, αποτελούν τρόπους εκδήλωσης ενός ικανοποιημένου εργαζομένου.

Η εργασιακή δέσμευση, αναφέρεται, στον τρόπο, που ένας εργαζόμενος, βιώνει την εργασία του, την προσπάθεια που καταβάλλει και τον χρόνο που αφιερώνει για την βελτίωση του, για να επιτύχει την αφοσίωση, την πνευματική διαύγεια, για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Η αφοσίωση, κάνει τον εργαζόμενο, να προβάλει τις δεξιότητες του, να προσπαθεί, με ενθουσιασμό, υψηλό φρόνημα. Η συγκέντρωση αναφέρεται στη μύηση του ατόμου, με την εργασία του, και την ενδυνάμωση του συναισθηματικού δεσμού, με τα εργασιακό του περιβάλλον.

Υπάρχει διαφορά ,στα ευσυνείδητα εργατικά άτομα, σε σχέση με τους εργασιομανείς, οι οποίοι κατευθύνονται , από μια εσωτερική ορμή, ενώ τα άτομα με αίσθημα εργασιακής δέσμευσης, θεωρούν την εργασία, ενδιαφέρων και διασκεδαστική (Bakker, et al., 2011).

Στην συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί , ένα βασικό παράγοντα, στην οποία τα άτομα, εκφράζουν θετικές απόψεις για τον οργανισμό που εργάζονται, εκφράζουν συναισθήματα αλληλεγγύης προς τους συναδέλφους και ξεπερνούν με την εργασία τους απαιτήσεις περισσότερες από τα καθήκοντα τους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων, εκδηλώνεται, με πράξεις, όλο και πιο πολλές οργανωσιακής υπέρβασης. Οι εργαζόμενοι, ακολουθούν , συμμόρφωση στις πολιτικές μιας εταιρείας και ακολουθούν τους κανόνες, τις διαδικασίες της. Το αίσθημα εμπιστοσύνης προς συναδέλφους, είναι εμφανής και το όλο κλίμα, συμβάλλει για καλύτερες επιδόσεις των εργαζομένων και την δημιουργία ενός υγιές εργασιακού περιβάλλον (Robbins & Judge, 2018).

Από την άλλη, η σχέση επίδοσης στην εργασία και εργασιακής ικανοποίησης, δεν είναι τόσο ισχυρή. Είναι ανέφικτο, να ελέγξει ο εργαζόμενος, όλες τις πτυχές της επίδοσης στην εργασία τους, ακόμη και απώτερος σκοπός είναι η αύξηση, της εργασιακής ικανοποίησης. Ένας εργαζόμενος με επίδοση όχι ιδιαίτερα υψηλή αλλά η αμοιβή του, δεν είναι συνδεδεμένη με την επίδοση, μπορεί να διακατέχεται από υψηλή ικανοποίηση. Η χαμηλή ικανοποίηση δεν αποτελεί κίνητρο, μείωσης της επίδοσης , διότι ο εργαζόμενος έχει το φόβο να απολυθεί από την εργασία του. Γενικότερα , υπάρχει συσχετισμός , μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, ψυχολογίας του ατόμου. Ένα άτομο, με θετική ψυχολογία, έχει σταθερότητα σε οικογένεια , υγεία , στην εργασία του. Η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση, συνδέεται, με το θετικό περιβάλλον του ατόμου στην καθημερινότητα του (Kessler et al., 2020).

1.5. Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Τις τελευταίες δεκαετίες ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για ανάλυση το οποίο προσπαθεί να εντοπίσει την ικανοποίηση που έχει ο εργαζόμενος από την εργασία του, είτε θετική ή αρνητικά, είναι η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Από τα αποτελέσματα, τέτοιων μετρήσεων, βγαίνουν συμπεράσματα για την ψυχολογία των εργαζομένων, για τους τρόπους παρακίνησης, από τους προϊσταμένους, για

την καλύτερη απόδοση στον εργασιακό χώρο ,από τους εργαζομένους (Πετριλή, 2007).

Ο Hullin και ο Roznowski (1992), αναφέρουν ότι μπορεί να προβλεφθεί η εργασιακή συμπεριφορά με την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η απουσία, η αίσθηση ότι ανήκει σε κάποια ομάδα ,η αποχώρηση, συγκαταλέγονται σε αυτές τις συμπεριφορές. Το 1993 ο Jayarathe, αξιολογεί τα αποτελέσματα των μετρήσεων εργασιακής ικανοποίησης ως αξιόλογα και σημαντικά. Ο Portoigal,(1976) καθόρισε και ανέλυσε αυτά τα χαρακτηριστικά ως εξής:

- Οι μετρήσεις, θα πρέπει να είναι μέσα στα όρια της εργασίας και με την ανάλογη ευαισθησία.
- Η ισχύ των μετρήσεων θα πρέπει να είναι επαρκής.
- Σε σχέση με την θεωρητική βάση, οι μετρήσεις πρέπει να έχουν άμεση συσχέτιση
- Οι μετρήσεις θα πρέπει να γίνονται σε άτομα με διαφορετικές κουλτούρες, και να έχουν σχέση με όλα τα τμήματα του εργατικού δυναμικού.
- Η μέτρηση του επίπεδου ικανοποίησης, πρέπει να γίνεται από δείκτες σε ανόμοια επίπεδα αθροίσματος και να αποδίδουν τον ίδιο στοχασμό (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Συνέντευξη: Ένας τρόπος μέτρησης ,αποτελεί η συνέντευξη. Στο πλαίσιο της συνέντευξης εργαζομένων, το οποίο διεξάγει ο προϊστάμενος ή ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων, προσπαθούν να συλλέξουν, τα απαραίτητα στοιχεία για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Μια ακόμη συνήθης μέθοδος, που έχει δεχθεί πλήθος αλλαγών από ερευνητή σε ερευνητή, είναι το ερωτηματολόγιο , που δίνεται στους εργαζομένους για συμπλήρωση. Τα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι περισσότερα, διότι είναι μεγάλο το μέγεθος του δείγματος και υπάρχει πιο εύκολη ποσοτικοποίηση των στοιχείων που απάντησαν οι εργαζόμενοι.

Minnesota Satisfaction Questionnaire: Ένα από τα πιο γνωστά ερωτηματολόγια , εργασιακής ικανοποίησης, είναι το MSQ. Μέσα από την μέτρηση είκοσι διαστάσεων, το MSQ, προσπαθεί να μελετήσει την ικανοποίηση που έχει ένας εργαζόμενος, από την δουλειά του. Η δημιουργικότητα, οι ανταμοιβές, το

κοινωνικό περιβάλλον, είναι κάποιες από τις διαστάσεις που μελετούνται. Το MSQ, δίνει πιο ειδικές πληροφορίες, στις ειδικές εργασίες των υποστηρικτικών συμβούλων, στις διαστάσεις μιας εργασίας που αντιλαμβάνεται ένα άτομο, μέσα από την αμοιβή του, στις επαγγελματικές ανάγκες των πελατών, στην δημιουργία των απαραίτητων πληροφοριών, σχετικά με την σωστή στελέχωση των θέσεων εργασίας (Weiss et al., 1967).

JSS: Το JSS από το Paul Spector, (1985), αποτελεί ένα ακόμη ερωτηματολόγιο. Αποτελείται από εννέα πτυχές, που αξιολογούν, την στάση των εργαζομένων, σε ότι αφορά τις πτυχές της εργασίας. Οι εννέα πτυχές, είναι, η εποπτεία, οι συνεργάτες, η επικοινωνία, η προώθηση, η αμοιβή, η φύση εργασίας, οι διαδικασίες λειτουργίας, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές και οι πρόσθετες παροχές. Στην κάθε πλευρά λαμβάνονται υπόψη τέσσερα στοιχεία, και προκύπτει συνολική βαθμολογία. Υπάρχουν έξι επιλογές ανά στοιχείο, με διαβάθμιση, έντονα διαφωνούν και έντονα συμφωνούν. Οι κανόνες του ισχύουν για όλους τους οργανισμούς και συγκαταλέγουν ένα πλήθος τύπων οργάνωσης τόσο στο δημόσιο όσο και στο ιδιωτικό τομέα (Spector, 1985).

JDI: Το JDI, είναι αποτέλεσμα της ομάδας των Smith, Kendall and Hulin ,και ήταν αποτέλεσμα μια ομάδας ερευνητών το 1969. Το ερωτηματολόγιο, αυτό αποτελείται από 72 ερωτήσεις, η οποία αναλύει ,το πεδίο στο οποίο αναφέρεται. Στοχεύει σε πέντε διαστάσεις του περιβάλλοντος της εργασίας: τις σχέσεις υφισταμένων - προϊσταμένων, τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, τις δυνατότητες εργασιακής προόδου, τον μισθό (Spector, 1997).

Porter's Need and satisfaction Questionnaire: Το ερωτηματολόγιο αυτό, αξιολογεί τη δυσαρέσκεια ή την ικανοποίηση του εργαζομένου, παίρνοντας στοιχεία από την θεωρία του Maslow, των ανθρώπινων αναγκών. Ο Porter ήταν ο δημιουργός του(1961) και θέλησε να απεικονίσει, την κατάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος του παρόντος, με τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας (Candan, 2013).

JIG: Το Job in General Scale αφορά ένα ερωτηματολόγιο με 18 ερωτήσεις και δεν εξειδικεύεται, αλλά μελετάει την εργασιακή ικανοποίηση σε όλους τους τομείς.

Δημιουργός του, είναι ο Ironson το 1989. Στα ερωτήματα οι απαντήσεις δίνονται με ναι, όχι και δεν είμαι σίγουρος (Ironson et al., 1989).

1.6. Εργασιακή ικανοποίηση και παράγοντες συσχέτισης

1.6.1. Μισθός

Από μελέτες ,προέκυψε , ότι και η δυνατότητα προαγωγής ,είναι κάτι ,που επιδρά θετικά , στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου, λόγω των υψηλότερων οικονομικών απολαβών και του αισθήματος ,από τον εργαζόμενο για άνοδο, που του δημιουργεί θετικές σκέψεις ότι αναγνωρίζεται η γνώση του, και έχει δυνατότητα της εποπτείας και άλλων συναδέλφων. Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας, που συντελεί στην εργασιακή ικανοποίηση ,είναι η οργανωσιακή συμπεριφορά. Οργανισμοί που υιοθετούν συμπεριφορές με φιλική και ευέλικτη επικοινωνία στο περιβάλλον τους, και αναγνώριση των προσπαθειών του προσωπικού και ανάλογη επιβράβευση, έχουν επιτυχία σε υψηλά επίπεδα. Αντίθετα συμπεριφορές ,από επιχειρήσεις που ασκούν ηγεσία με ένδειξη ισχύος και αυστηρά μέτρα, αποξενώνει τον εργαζόμενο, και τον οδηγεί στην έλλειψη ενδιαφέροντος για την δουλειά του. Από μελέτες , κατέληξαν στο συμπέρασμα , ότι η συσχέτιση, της εργασιακής ικανοποίησης , σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη, από εργαζομένους που διακατέχονται από αυτήν και ανάλογες δεξιότητες, αποτελούν φάρους για καλύτερες οδηγίες , δημιουργία συναισθημάτων ευφορίας και υπερπήδηση δύσκολων και ζημιογόνων καταστάσεων (Abi & Jijo,2012).

1.6.2. Φύλο

Διαφορετικά χαρακτηριστικά ,υπάρχουν σε γυναίκες και άνδρες, Πλήθος ερευνών και μελετών, κάθε κλάδου και αντικειμένου, εξετάζει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ατόμων, το φύλο. Τα αποτελέσματα σε έρευνες , της εργασιακής ικανοποίησης που σχετίζονται με το φύλο, είναι διφορούμενα. Υπάρχει περισσότερη ικανοποίηση των γυναικών , σε σχέση με τους άνδρες , ως αποτέλεσμα , του γεγονότος ,ότι οι γυναίκες, επιλέγουν θέσεις ,που ταιριάζουν με τα πιστεύω ,τις προτιμήσεις τους ,την ιδιοσυγκρασία τους, σύμφωνα με την θεωρία των Sloane και Williams (2000). Επίσης παρατηρήθηκε ότι χώροι εργασίας που στελεχώνονται ,από γυναίκες εργαζόμενες, έχουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αυτό ερμηνεύεται, με διάφορες υποθέσεις και τρόπους. Λόγω της αντίληψης των

προβλημάτων του γυναικείου φύλου και κατανόησης και αλληλοϋποστήριξης, μεταξύ των ατόμων ίδιου φύλου, να παίζει θετικό ρόλο για την δημιουργία και επικοινωνία εργαζομένων του ίδιου φύλου. Ο ανταγωνισμός σε άτομα του ίδιου φύλου, σε σχέση με την αντίληψη για δικαιοσύνη και ισομεταχείριση, φαίνεται να μην δημιουργεί προβληματικές καταστάσεις ,αντίθετα φαίνεται να εξισορροπεί για να δημιουργείται εργασιακή ικανοποίηση, που πηγάζει από το συγκεκριμένο περιβάλλον. Μια έρευνα των καθηγητών του Πανεπιστημίου του Ηνωμένου Βασιλείου, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες, σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους, εκφράζουν πιο μεγάλη ικανοποίηση , σε σχέση με την εργασία τους και την καριέρα τους (Hickson & Oshagbemi, 1999).

Το γεγονός, ότι οι γυναίκες έχουν την περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση, δεν αποτελεί και τον κανόνα. Σε έρευνα, που διεξάχθηκε σε δικηγορικό σύλλογο σε 326 άτομα, κατέληξαν σε συμπέρασμα, ότι οι γυναίκες δικηγόροι, λόγω του γεγονότος, ότι εμπιστεύονται, περισσότερο τους άνδρες για υποθέσεις, μεγάλου κύρους, και δεν έχουν δυνατότητα για αναβάθμιση της θέσης τους ,έχουν εργασιακή ικανοποίηση σε μικρότερο βαθμό (Chi,1998).

1.6.3. Ηλικία

Μια άλλη μεταβλητή , που κατέχει ιδιαίτερη θέση στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, είναι η ηλικία των εργαζομένων. Τα άτομα που βρίσκονται, κοντά στην ηλικία των 30, λόγω των φιλοδοξιών που έχουν, την έλλειψη εργασιακής εμπειρίας, στις μελέτες που έγιναν, έχουν από τα πιο χαμηλά επίπεδα , εργασιακής ικανοποίησης (Clark,1996). Καθώς αυξάνει ή ηλικία του ατόμου, και αποκτά πείρα, εξοικειώνεται με το εργασιακό περιβάλλον, οι επιλογές του, είναι πιο κοντά στις γνώσεις του και τα θέλω του, σαν συνέπεια όλων αυτών ανεβαίνει και το επίπεδο ικανοποίησης προς την εργασία του. Κατά την διεξαγωγή μιας έρευνας , στα περισσότερα κράτη της Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, καθώς επίσης και στις ΗΠΑ, κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι τα άτομα μεγάλης ηλικίας, εργαζόμενοι ηλικιακά μεγάλα, έχουν τα ανώτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Το σημαντικό, αυτής της έρευνας ,είναι ότι τα ηλικιακά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, από χώρα σε χώρα, παρουσιάζουν ομοιότητες, σταθερά ίδιες, ενώ από χώρα σε χώρα, σε σχέση με τον μισθό, η ικανοποίηση

διαφοροποιείται, και αυτό έχει λογική εξήγηση, εφόσον, οι περισσότεροι αναπτυγμένες χώρες, έχουν (Blanchflower & Oswald, 1999).

1.6.4. Μορφωτικό επίπεδο

Ακόμη μια μεταβλητή η οποία επηρεάζει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, είναι το μορφωτικό επίπεδο. Ανάλογα με την μόρφωση που έχουν ,τα άτομα έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, σε θέματα που απασχολούν την καθημερινότητα μας. Τα αποτελέσματα από έρευνες, έδειξαν, τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, είναι υψηλά σε άτομα, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, ενώ σε άτομα ,εργαζομένους, με χαμηλή μόρφωση, παρατηρείται πιο έντονη δυσαρέσκεια. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή μόρφωση, έχουν πιο μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία τους, απορρέει ,ότι λόγω μόρφωσης έχουν ανώτερες θέσεις, καλύτερο μισθό και πρόσθετες αμοιβές, δυνατότητα προαγωγής. Η διαπίστωση, όμως αυτή δεν αποτελεί κανόνα, μιας και υπάρχουν έρευνες που απέδειξαν το αντίθετο, ότι δηλαδή εργαζόμενοι χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από υψηλού (Ασπιώτη, 2013).

1.7. Ο ρόλος του Ηγέτη

Ο όρος ηγεσία, μπορεί να προσδιοριστεί και να αναλυθεί , από διαφορετικές και πολλές σημασίες και έννοιες, που οδήγησε σε πλήθος ορισμούς που δόθηκαν. Η Ηγεσία ορίζεται ως ο τρόπος επηρεασμού μιας τυπικής ή άτυπης , μικρής ή μεγάλης ομάδας, από ένα κυρίαρχο άτομο με ιδιαίτερα χαρίσματα, ικανό να επηρεάσει με τον ηγετικό του τρόπο, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ,των στόχων της επιχείρησης, και την δημιουργία στο παρόν και στο μέλλον των καταλλήλων συνεργασιών (Μπουραντάς , 2002).

Κύριο πυλώνα της ηγεσίας, αποτελεί η καθοδήγηση, με παρακίνηση της συμπεριφοράς, της έμπνευσης , της εμπιστευτικότητας των ατόμων. Δύο κύριοι ,σημαντικοί παράγοντες της αποδοτικότητας ,αλλά και της εργασιακής ικανοποίησης, των εργαζομένων, αποτελεί η ηγεσία και η παρακίνηση. Αναλυτικότερα η ηγεσία, αποτελεί την διαδικασία , υποστήριξης και καθοδήγησης των ατόμων, για την υλοποίηση των στόχων καθώς προτεραιότητα έχει τον υπέρτατο βαθμό επίτευξης της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση και με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Υπάρχουν διάφορα στυλ ηγεσίας, τα οποία προσαρμόζονται με τις καταστάσεις, τα γεγονότα , και μέσα από την ανάλυση

τους, γίνεται αντιληπτός και κατανοητός ο τρόπος εφαρμογής τους (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015).

Το γραφειοκρατικό στυλ ηγεσίας: Εφαρμόζουν αυστηρά και πλήρη τους κανόνες , οι γραφειοκράτες ηγέτες, και είναι πιο αποτελεσματικό , αυτό το είδος, σε εργασίες ,όπου υπάρχει επανάληψη και ρουτίνα, αλλά επίσης και για εργασίες με σοβαρούς κινδύνους. Ακαταλληλότητα, αυτού του στυλ, είναι για οργανισμούς που θέλουν να εφαρμόσουν πιο καινοτόμους και ευέλικτους κανόνες (Schaefer, 2007).

Εποικοδομητικό στυλ ηγεσίας: Στην εποικοδομητική ηγεσία, προέχει το συμφέρον του οργανισμού, ακολουθηθείτε από τον ηγέτη η στρατηγική του οργανισμού, ενώ υπάρχει έντονο ενδιαφέρον, για τους υφισταμένους, τις καλές συνθήκες εργασίες τους, τις ικανοποιητικές απολαβές, όσο αφορά μισθούς, επιδόματα, και μέσω αυτή της οδού αποσκοπούν στην καλή επίτευξη των στόχων για την πορεία του οργανισμού (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας: Αποτελεί μι ακραία μορφή ηγεσίας, στην οποία ο ηγέτης, έχει αυταρχική και πλήρη εξουσία στο προσωπικό. Οι εργαζόμενοι ,απαγορεύεται να εκφέρουν γνώμη, ακόμη και αν οι προτάσεις του, είναι για όφελος του οργανισμού. Με την αυταρχική ηγεσία , ο ηγέτης αποφασίζει και το προσωπικό ακολουθεί άμεσα τις εντολές του, χωρίς καθυστέρηση, αλλά με την έντονη δυσαρέσκεια του, απέναντι σε αυτήν την κατάσταση. Σε περιόδους κρίσεων και άμεσων αποφάσεων ,αποτελεί την κατάλληλη ηγεσία (Ololube, 2013).

Χαρισματικό στυλ ηγεσίας: Το χαρισματικό στυλ ηγεσίας, συχνά λέγεται και μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, όπου οι ηγέτες είναι φιλικόι ,συνεργάσιμοι , ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας τους, με πνεύμα συνεργασίας και καθοδήγησης. Με το στυλ ,αυτό αυξάνεται η παραγωγικότητα και η ενότητα της ομάδας, αλλά σε περίπτωση αποχώρησης του ηγέτη το σχέδιο που υπάρχει ,μένει συνήθως στην μέση (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015)

Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας: Το στυλ αυτό ηγεσίας, βασίζεται σε μια είδους συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι εργάζονται με αντάλλαγμα την πληρωμή τους και ακολουθώντας σωστή συμπεριφορά σύμφωνα με τα πρότυπα του οργανισμού. Υπάρχει η δυνατότητα τιμωρίας από τον ηγέτη, αν

δεν πετυχαίνονται οι στόχοι που πρέπει να πραγματοποιήσει το προσωπικό (Amanchukwu, Stanley & Ololube , 2015).

Θεωρητική προσέγγιση της καταστροφικής ηγεσίας: Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί, που προσδιορίζουν την καταστροφική ηγεσία, ωστόσο οι μελετητές δεν κατέληξαν σε κάποιον που την ορίζει πλήρως. Οι όροι που περιγράφουν την καταστροφική ηγεσία, αναφέρονται στον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, στην μικρή τυραννία και την καταχρηστική εποπτεία.

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας: Συναισθηματικές εκρήξεις, από ηγέτες, που χρησιμοποιούν συμπεριφορές εκφοβισμού, οδηγούν τους υφισταμένους τους σε δυσάρεστες καταστάσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι, να μην ικανοποιημένοι, από την εργασία τους, να μην θέλουν , να παραμείνουν στο χώρο εργασίας τους. Ως ορισμός του εκφοβισμού, ορίζεται η έκθεση ενός ατόμου ,στο χώρο εργασίας του, σε πράξεις κακομεταχείρισης, προσβλητικές συμπεριφορές, από ένα επόπτη, που έχει σκοπό την κακοποίηση για επίτευξη του προσωπικού του γοήτρου, επιτυχίας (Einarsen, 2000).

Μικρή τυραννία: Στο περιβάλλον αυτό το εργασιακό, που παρομοιάζεται με το στυλ ηγεσίας του Blake & Mouton (1985), δίνεται βάση στην αρχή «Αρχή -Υπακοή», όπου στόχος είναι η ολοκλήρωση των εργασιών, χωρίς αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους, λόγω της αντίληψης ότι λόγω φόβου ο εργαζόμενος, θα καταβάλλει εργασιακή προσπάθεια , ιδιαίτερα αυξημένη. Χρησιμοποιούν οι τυραννικοί ηγέτες, χειραγώγηση, εχθρικές πράξεις προς τους υφισταμένους, για την διασφάλιση , της επιτυχίας στον οργανισμό, με κίνητρο την επίτευξη του σχεδίου ,που τους έχει ανατεθεί (Terper, 2000).

Καταχρηστική εποπτεία: Η συνεχής εμφάνιση, λεκτικών ή μη συμπεριφορών, στην οποία , εμπλέκονται επόπτες, με αντιλήψεις υποτελείς και χρήση εκφοβιστικών συμπεριφορών, και έντονη κακομεταχείριση των υφισταμένων τους. Οι εργαζόμενοι, που εργάζονται ,για ένα επιβλέποντα καταχρηστικό, βιώνουν κατάθλιψη, δυσφορία ψυχολογική ,χαμηλή ικανοποίηση ,από την εργασία τους (Terper, 2007).

1.8. Εργασιακή ικανοποίηση στα ΕΛ.ΤΑ.

Ένα από τα βασικά θέματα, που πρέπει να απασχολούν τις διοικήσεις των οργανισμών, είναι η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό συνεπάγεται για λόγους μελέτης, τόσο οργανωτικών, όσο και ανθρωπιστικών συμπεριφορών, καθώς μια καλή ψυχική και σωματική υγεία του ατόμου, είναι σε αλληλεπίδραση με την επαγγελματική του ικανοποίηση (Davis, 2004).

Η διακίνηση της αλληλογραφίας και η παροχή Ταχυδρομικών υπηρεσιών, σε όλες τις χώρες του κόσμου, συμπεριλαμβανόμενης και της Ελλάδας, αποτελούσε και εξακολουθεί να ασκείται, από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Τα ελληνικά Ταχυδρομεία, παρέχουν σε προσιτές τιμές, ταχυδρομικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, στους κατοίκους, όλης της χώρας.

Τα Ελληνικά ταχυδρομεία, ιδρύθηκαν το 1828, με προεδρικό διάταγμα του Ιωάννη Καποδίστρια, ενώ το 1970, πήραν την ιδιότητα του Νομικού Προσώπου Ιδιωτικού Δικαίου, με την ονομασία ΕΛΤΑ. Στην διάρκεια των ετών, που ακολούθησαν, το 1996 μετατράπηκαν σε ΕΛΤΑ ΑΕ, ως ανώνυμη εταιρεία. Το 1998, έγιναν προσπάθειες εκσυγχρονισμού, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και την καλύτερη διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού της. Ως συνέπεια, της αναδιάρθρωσης, το 1999, σημειώθηκαν τα πρώτα κερδοφόρα αποτελέσματα, και το 2004, τα ΕΛΤΑ, γίνονται Χορηγός των Ολυμπιακών Αγών της Αθήνας.

Η συμβολή στο όραμα της αειφόρας ανάπτυξης, η πράσινη ανάπτυξη και η προστασία του περιβάλλοντος, αποτελούν στρατηγική επιλογή της Εταιρείας.

Στις μέρες μας, το αντικείμενο της εργασιακής ικανοποίησης, είναι καίριο θέμα στους περισσότερους εργαζομένους, στο σύνολο του πληθυσμού. Κατά την διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, οι άνθρωποι, μέσα από την εργασία τους, αναζητούσαν εξασφαλισμένη εργασία, μια καλή αμοιβή, ασφάλεια και σταθερότητα (Mullins, 2005).

Την εποχή που διανύουμε, οι παράγοντες για να επιλέξει ένας εργαζόμενος, μια εργασία είναι πολλοί και σύνθετοι. Το διαδίκτυο, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των νέων, η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η εμφάνιση νέων επαγγελματιών, έχουν επηρεάσει τον τρόπο σκέψης των νέων εργαζομένων, με συνέπεια νέοι παράγοντες να αποτελούν κίνητρα για την αξιολόγηση μιας εργασίας. Οι

παλαιότερες γενεές ,είχαν εστιάσει στην ασφάλεια, σε αντίθεση με τις νεότερες, οι οποίες, θέλουν ποιότητα και καλές συνθήκες εργασίας.

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται και η ΔΕΚΟ, ανάμεσα τους και τα ΕΛΤΑ, αντιμετωπίζουν παθογένεια και στασιμότητα. Η χαμηλή παραγωγικότητα, το μη αναβαθμισμένο πληροφοριακό σύστημα, τα προβλήματα στην έλλειψη κινήτρων για επαγγελματική άνοδο, είναι κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων των ΕΛΤΑ.

Ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων και την εφαρμογή τους, στο εργασιακό περιβάλλον, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο σύνδεσμος και αντικείμενο μελέτης, με αξιολογες μετρήσεις και έρευνες με σκοπό την άριστη επίτευξη της. Στα ΕΛΤΑ , το συγκεκριμένο διάστημα τρέχει έρευνα από εταιρεία για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και αναζήτησης του κατά ποσό το προσωπικό της εταιρείας είναι ικανοποιημένο. Με αυτό τον τρόπο τονίζεται η σημαντικότητα των ατόμων ,εργαζομένων, και ενισχύεται το αίσθημα, ότι τα άτομα είναι σημαντικά και οι ιδέες τους αξιολογες και υπολογίσιμες. Υπάρχει αλληλένδετη σχέση μεταξύ των ατόμων ,μιας επιχείρησης, και της εταιρείας , γενικότερα οι επιχειρήσεις πρέπει να υπολογίζουν τους εργαζομένους για να αποδώσουν και αυτοί με την σειρά τους , όσο καλύτερα μπορούν στην επιχείρηση (Παρούτης ,2005).

Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία

2.1. Σκοπός

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης, στον χώρο των Ελληνικών ταχυδρομείων.

2.2. Ερευνητικές υποθέσεις

Υπάρχει διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση, ανάλογα με τη θέση εργασίας

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση στον χώρο των ΕΛΤΑ, είναι χαμηλή

Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση από τον παράγοντα του μισθού και υψηλή από τον παράγοντα της φύσης της εργασίας

2.3. Δείγμα

Αναφορικά με το δείγμα, ο συνολικός αριθμός αυτού ανήλθε σε εκατόν δώδεκα συμμετέχοντες (112), εκ των οποίων οι άνδρες αντιπροσωπεύουν περίπου το ένα τέταρτο του συνόλου και οι γυναίκες τα τρία τέταρτα.

2.4. Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή και καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων, δημιουργήθηκε ένα ψηφιακό ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε μέσω των google forms, σε υποκαταστήματα των ΕΛΤΑ τα οποία δεν είχαν συγκεκριμένη γεωγραφική έδρα. Από τις συνολικά εκατόν είκοσι απαντήσεις, υπήρξαν οκτώ οι οποίες δεν ήταν ορθά συμπληρωμένες και επομένως αποκλείστηκαν από τη καταγραφή.

Το εργαλείο ήταν χωρισμένο σε δυο βασικές ενότητες (βλέπε παράρτημα), όπου η πρώτη περιελάμβανε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και η δεύτερη την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης. Αναλυτικότερα, στα δημογραφικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνονταν τέσσερα ερωτήματα κλειστού τύπου, στα οποία κλήθηκαν οι συμμετέχοντες να σημειώσουν το φύλο τους, την ηλικιακή ομάδα που ανήκαν, το ανώτερο επίπεδο που κατείχαν και τη θέση εργασία που είχαν κατά τη διαδικασία της μελέτης.

Το δεύτερο μέρος του εργαλείου είχε σύνολο τριάντα έξι ερωτήματα της κλίμακας Likert, όπου το «1» ισούταν με «Διαφωνώ απόλυτα», το «2» με «Διαφωνώ», το «3»

με «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το «4» με «Συμφωνώ» και το «5» με «Συμφωνώ απόλυτα». Η συγκεκριμένη ενότητα ήταν χωρισμένη σε εννέα υποενότητες, με τέσσερα ερωτήματα εκάστη και σε αυτές μετρήθηκαν, α)μισθός: αμοιβή που παρέχεται στον εργαζόμενο, καθώς και η δικαιοσύνη σε εργαζόμενους που επιτελούν το ίδιο έργο, σχετικά με την αμοιβή, β)προαγωγή: οι δυνατότητες που δίνονται για προαγωγή, γ)διεύθυνση: Ο βαθμός που διευθύνει ικανά κάποιος για να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει το άτομο, ως ικανό μέλος μιας ομάδας, δ) πρόσθετες παροχές, ε) έκτακτες ανταμοιβές, στ) ισχύουσες διαδικασίες, ζ) συνεργάτες: το κλίμα φιλικότητας ,υποστήριξης και συνεργασίας που υπάρχει, η) φύση της εργασίας: το ενδιαφέρον που εκδηλώνει το άτομο για την εργασία του, και τις δυνατότητες ευκαιρίες που του παρέχονται για μάθηση, μέσα από την εργασία του και θ) επικοινωνία.

2.5. Ερευνητική διαδικασία

Ο διαμοιρασμός και η συλλογή των δεδομένων διενεργήθηκε αποκλειστικά σε υποκαταστήματα των ΕΛΤΑ της Ελληνικής επικράτειας, όπου η συντάκτρια της έρευνας είχε πρόσβαση με του εργασιακού και κοινωνικού της κύκλου, καθώς εργάζεται σε αντίστοιχη υπηρεσία. Το ψηφιακό ερωτηματολόγιο έμεινε ανοιχτό από τον Οκτώβριο του 2023 έως και Δεκέμβριο του ίδιου έτους. Ο κάθε ερωτώμενος χρειάστηκε περίπου δεκαπέντε λεπτά για τη συμπλήρωση των σαράντα ερωτημάτων, ενώ δίνονταν στο κάθε ερωτώμενο η δυνατότητα αποχώρησης από την έρευνα, χωρίς να καταγραφούν οι απαντήσεις που είχε δώσει εκείνη τη χρονική στιγμή. Καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης, οι συμμετέχοντες διατηρούσαν ηλεκτρονική επικοινωνία με τον ερευνητή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηρώντας τις δεοντολογικές αρχές που περιγράφονται στη Διακήρυξη του Ελσίνκι (2013) για την έρευνα σε ανθρώπινα υποκείμενα. Η διανομή των ερωτηματολογίων ήταν αποκλειστικά ψηφιακή, διευκολυνόμενη μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το SPSS23 (Statistical Package for Social Sciences), χρησιμοποιώντας περιγραφικές στατιστικές μεθόδους και χρησιμοποιήθηκαν δείκτες όπως η συχνότητα (N), το ποσοστό (%), ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Για τη μετατροπή των ποιοτικών τακτικών μεταβλητών σε ποσοτικές, τα τέσσερα ερωτήματα της κάθε υποκατηγορίας προστέθηκαν και έβγαλαν ένα νέο δείκτη με μέγιστο το 20 και ελάχιστο το 4, ενώ τέλος αθροίστηκαν

όλοι οι δείκτες μαζί για να εξαχθεί το σύνολο σκορ της εργασιακής ικανοποίησης, με μέγιστο το 180 και ελάχιστο το 36.

2.6. Σημασία της έρευνας

Η σημασία της διενέργειας έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση στον ελληνικό ταχυδρομικό τομέα δεν μπορεί να υπερτιμηθεί. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και την οργανωτική επιτυχία. Η κατανόηση και η αντιμετώπιση των παραγόντων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση στον ελληνικό ταχυδρομικό τομέα είναι ζωτικής σημασίας για διάφορους λόγους. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι στους ρόλους τους, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα. Προσδιορίζοντας τις πτυχές που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση, ο ελληνικός ταχυδρομικός τομέας μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων, επηρεάζοντας τελικά θετικά την παροχή υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον κάνει τον τομέα πιο ελκυστικό για δυνητικές προσλήψεις. Τέλος, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, οδηγώντας σε θετικές εμπειρίες για τους πελάτες, συμβάλλοντας στην άνοδο της φήμης του κλάδου.

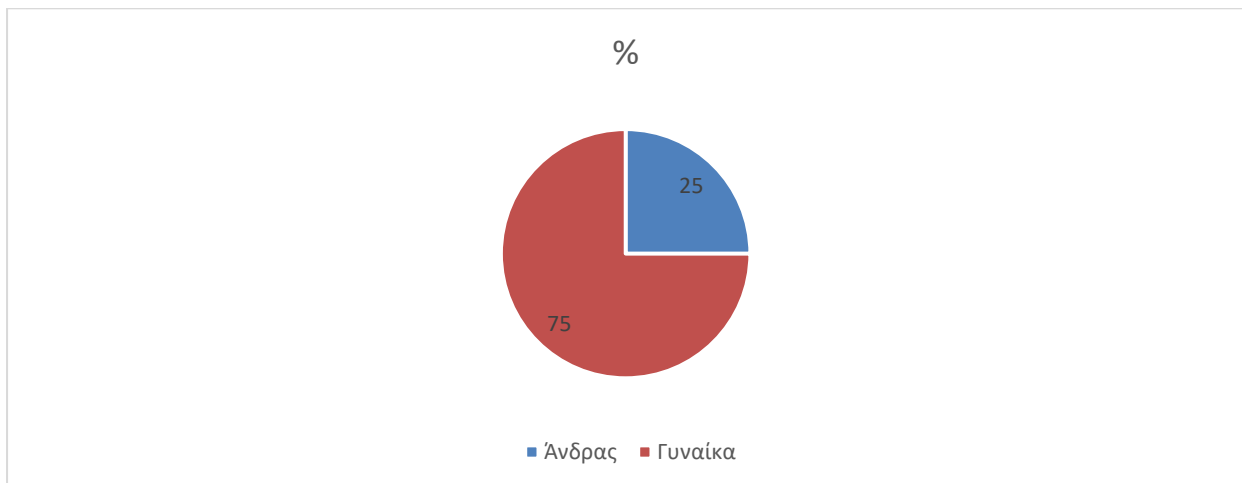
Συμπερασματικά, η διεξαγωγή έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση στα ΕΛΤΑ είναι απαραίτητη για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, τη βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων και την ενίσχυση της συνολικής οργανωτικής απόδοσης. Τα ευρήματα μιας τέτοιας έρευνας μπορούν να καθοδηγήσουν τις στρατηγικές πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προσελκύει, διατηρεί και καλλιεργεί καλούς επαγγελματίες, ωφελώντας τελικά τόσο τους εργαζόμενους όσο και τον τομέα, στο σύνολό του.

Κεφάλαιο 3. Αποτελέσματα

3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σχετικά με το φύλο, φαίνεται από το διάγραμμα 1 ότι τα ποσοστά του δείγματος δεν είναι μοιρασμένα ισόποσα, αφού οι άνδρες βρίσκονται στο 25% του συνόλου και τις γυναίκες στο 75%.

Στη συνέχεια και στο διάγραμμα 2 παρατηρείται ότι η διάρθρωση του δείγματος στις τρεις ηλικιακές ομάδες ακολουθεί μία κανονική κατανομή με την πρώτη ηλικιακή ομάδα δηλαδή αυτούς που ανήκουν στις ηλικίες 25 έως και 40 να αντιπροσωπεύει το 25.6%, τη δεύτερη ομάδα, δηλαδή αυτούς που είναι από 41 έως και 55 ετών να έχουν ποσοστό 57.1% και τέλος, όσοι ήταν 56 και άνω, είχαν ποσοστό 14.3%.

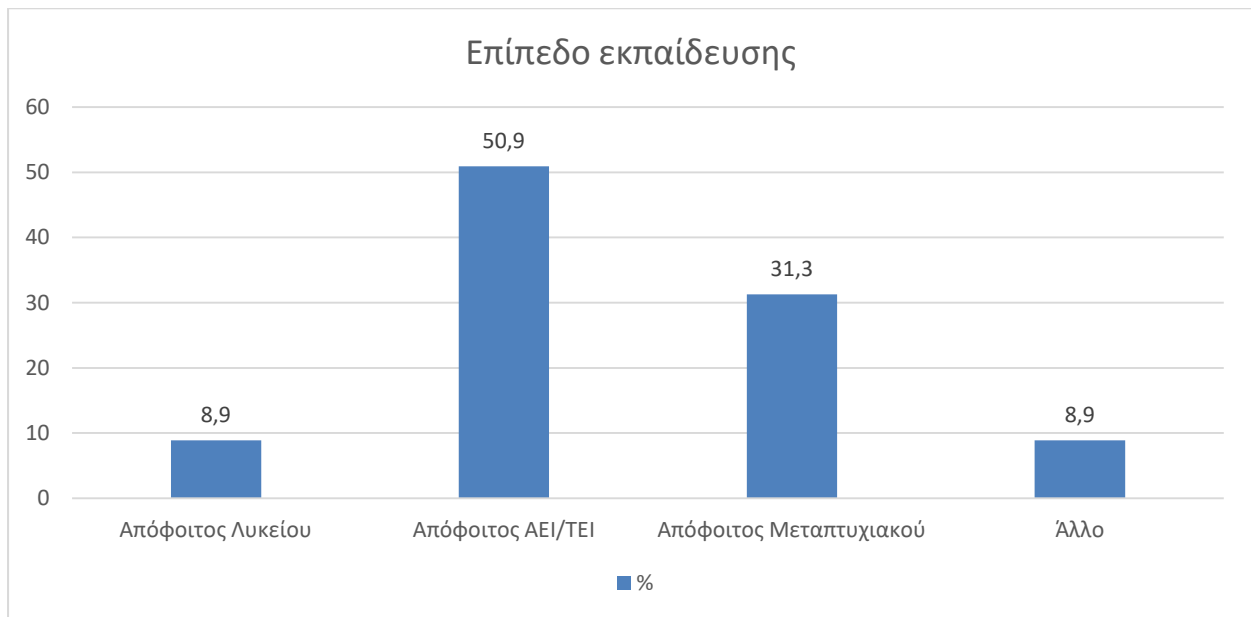


Διάγραμμα 1: Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο



Διάγραμμα 2: Κατανομή δείγματος με βάση τις ηλικιακές ομάδες

Στο διάγραμμα 3 αποτυπώνεται το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν οι εργαζόμενοι των ΕΛ.ΤΑ. που αποτελούν το δείγμα και ειδικότερα, οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αντιστοιχούν σε έναν στους δύο ερωτώμενους, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών αντιπροσωπεύουν περίπου το ένα τρίτο των συμμετεχόντων. Τέλος, περίπου ένας στους τέσσερεις εργάζεται στη διανομή και οι υπόλοιποι εργάζονται στη θυρίδα συναλλαγής



Διάγραμμα 3: Κατανομή δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

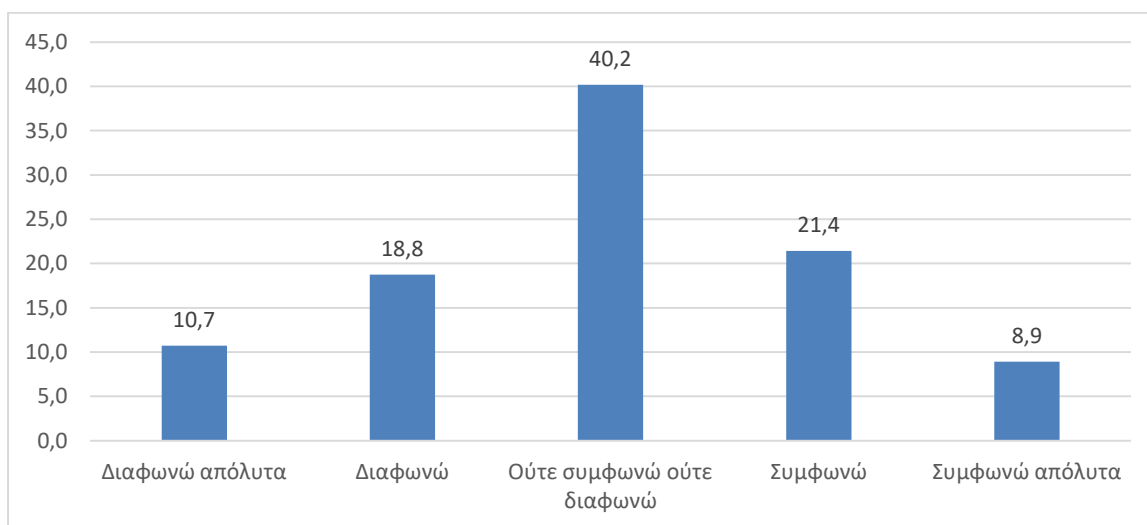


Διάγραμμα 4: Θέση εργασίας στα ΕΛ.ΤΑ.

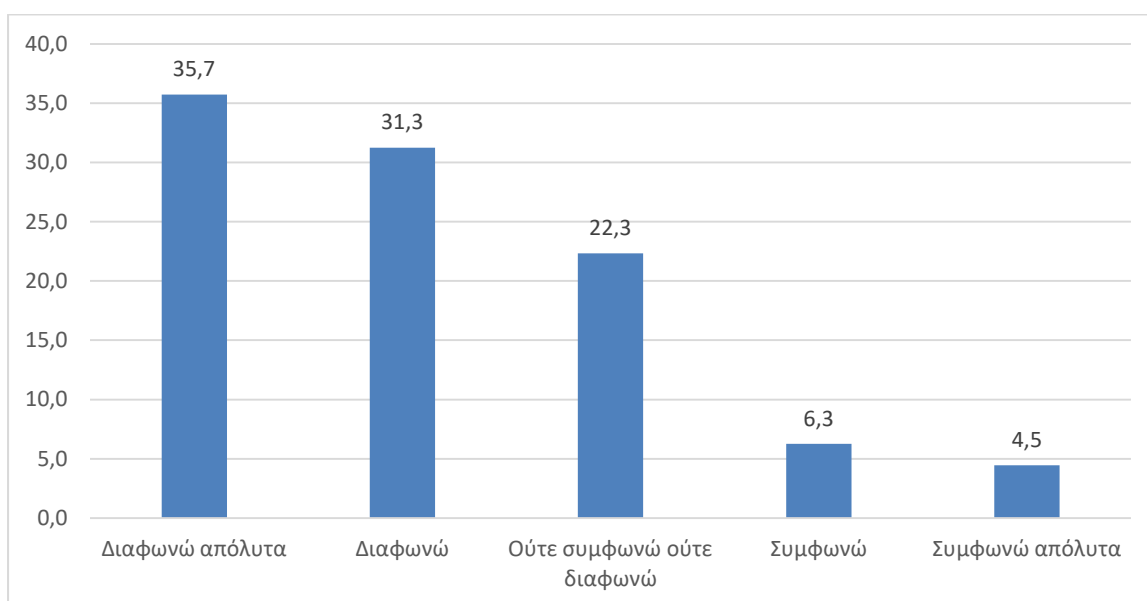
3.2. Περιγραφικά δεδομένα

3.2.1. ΜΙΣΘΟΣ

Σχετικά με τον μισθό το 40.2%, ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι αμείβεται, δίκαια για την εργασία που επιτελεί, ενώ το 35.7% διαφωνεί απόλυτα ότι οι αυξήσεις του μισθού είναι αρκετές και συχνές. Η μέση τιμή βρίσκεται στο 2.99 και άρα οι εργαζόμενοι έχουν ουδέτερη στάση σχετικά με το εάν πιστεύουν ότι αμείβονται δίκαια από την εργασία τους. Αντιθέτως, η μέση τιμή 2.13 σχετικά με το εάν οι αυξήσεις του μισθού είναι αρκετές και συχνές, δείχνει χαμηλή ικανοποίηση.

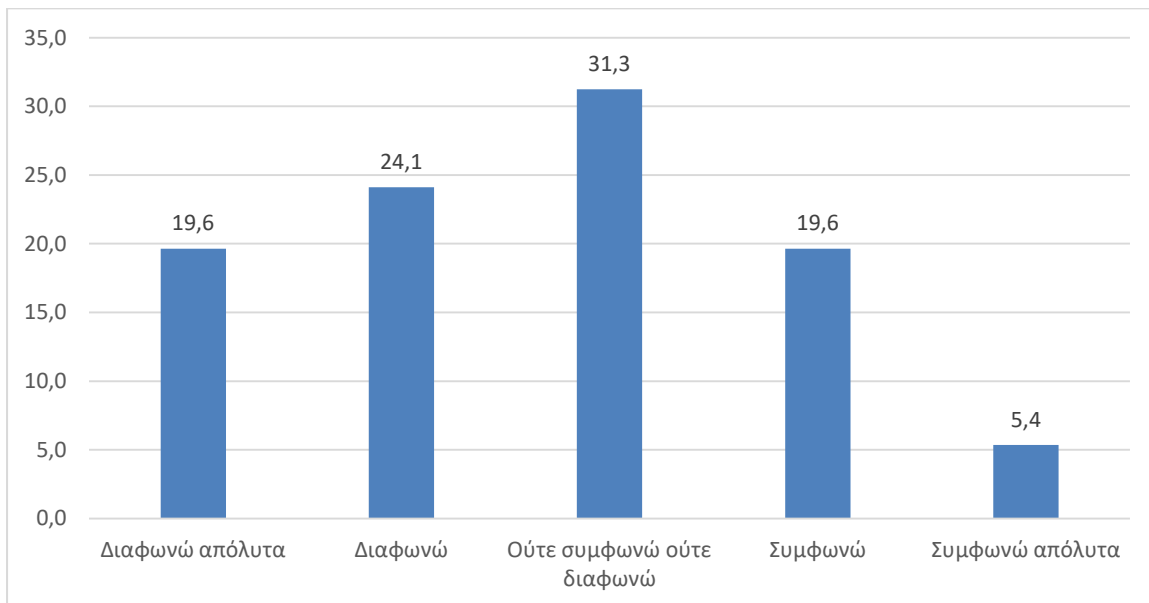


Διάγραμμα 5: Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω

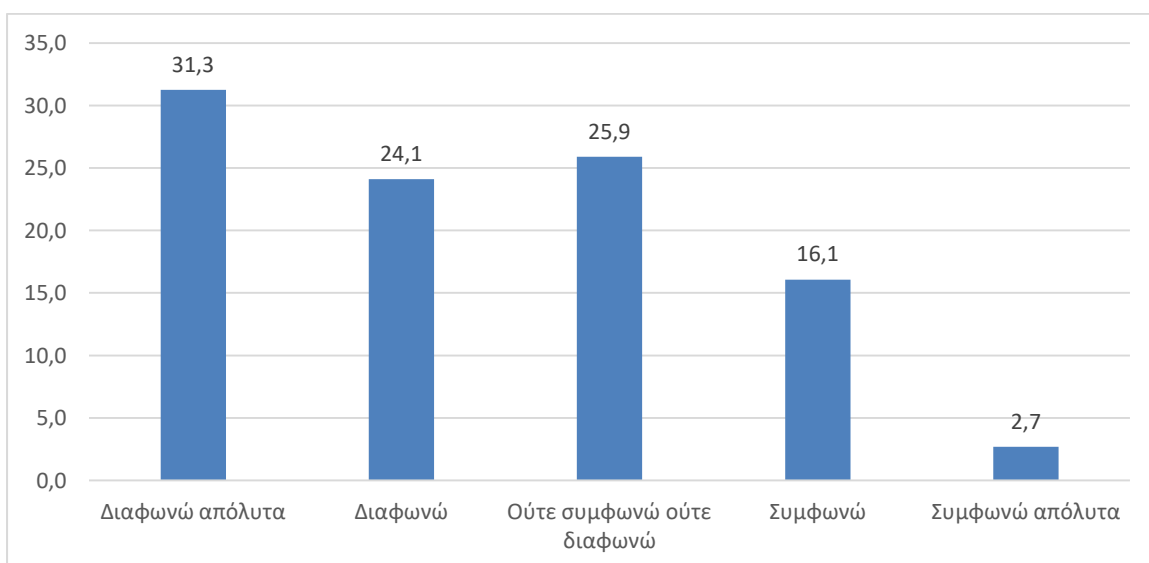


Διάγραμμα 6: Οι αυξήσεις του μισθού είναι αρκετές και συχνές

Το 31.3% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι ο οργανισμός που εργάζεται τον εκτιμά, σε σχέση με την αμοιβή του και το 31.3% διαφωνεί απόλυτα, ότι είναι ικανοποιημένος, από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων. Η μέση τιμή στο όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω, με εκτιμά, βρίσκεται κοντά στο μέσο 2.67. Χαμηλότερη μέση τιμή παρατηρήθηκε στο αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται, αφού βρέθηκε στο 2.35.



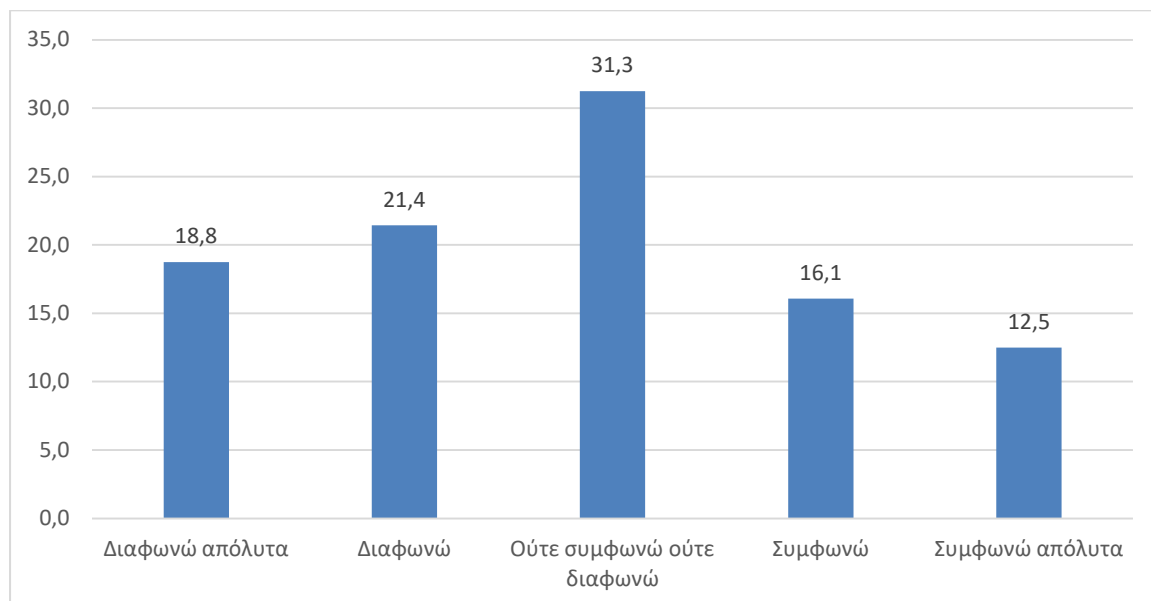
Διάγραμμα 7: Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω, με εκτιμά.



Διάγραμμα 8: Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.

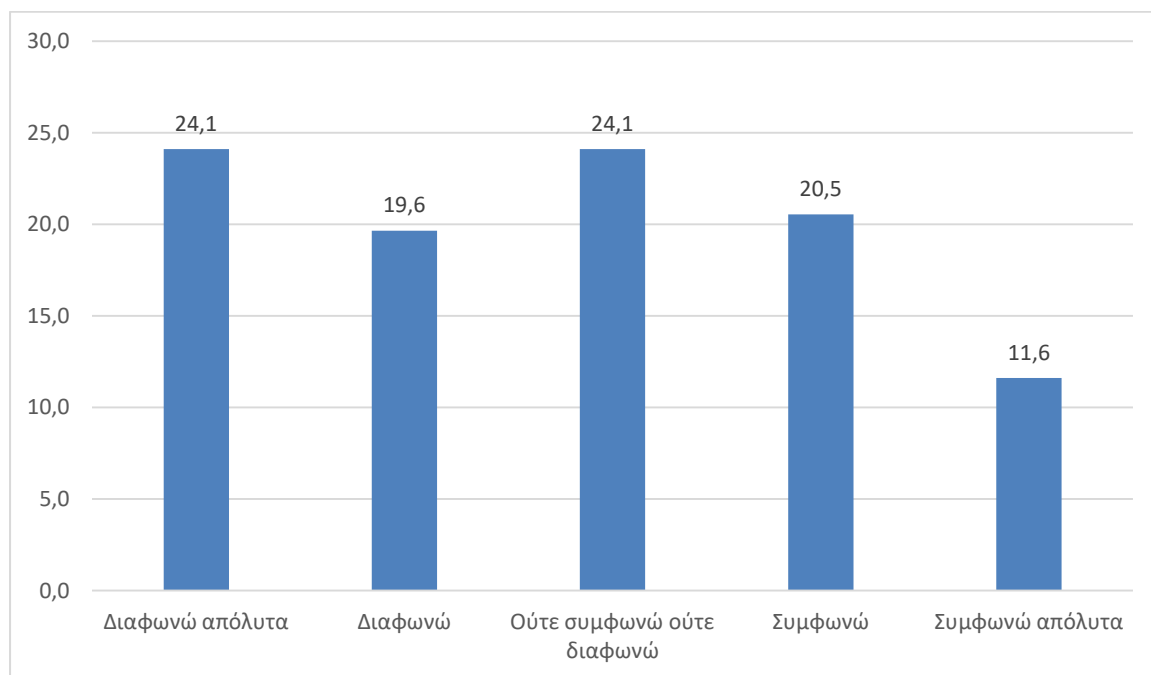
3.2.2. ΠΡΟΑΓΩΓΗ

Το 31,3% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, για τον αν υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής και η μέση τιμή παρατηρήθηκε στο 2.76.



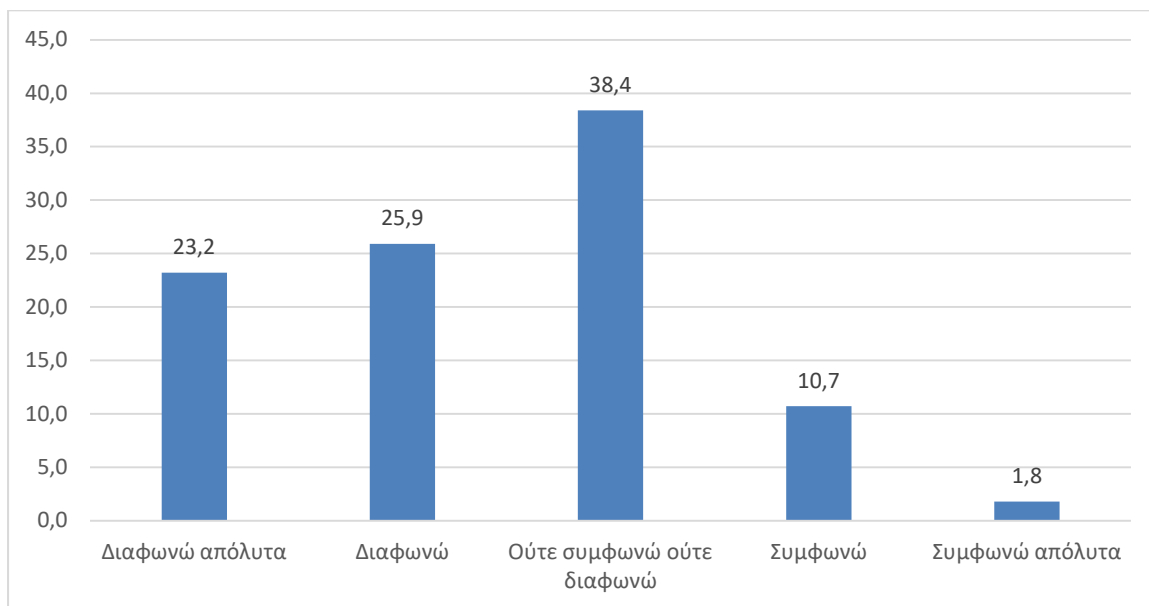
Διάγραμμα 9: Υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.

Το 24,1% διαφωνεί απόλυτα, και ένα 24,1% του συνόλου ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί αναφορικά με ότι αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής. Η μέση τιμή και σε αυτή την περίπτωση κυμάνθηκε σε μεσαία νούμερα, στο 2.76.



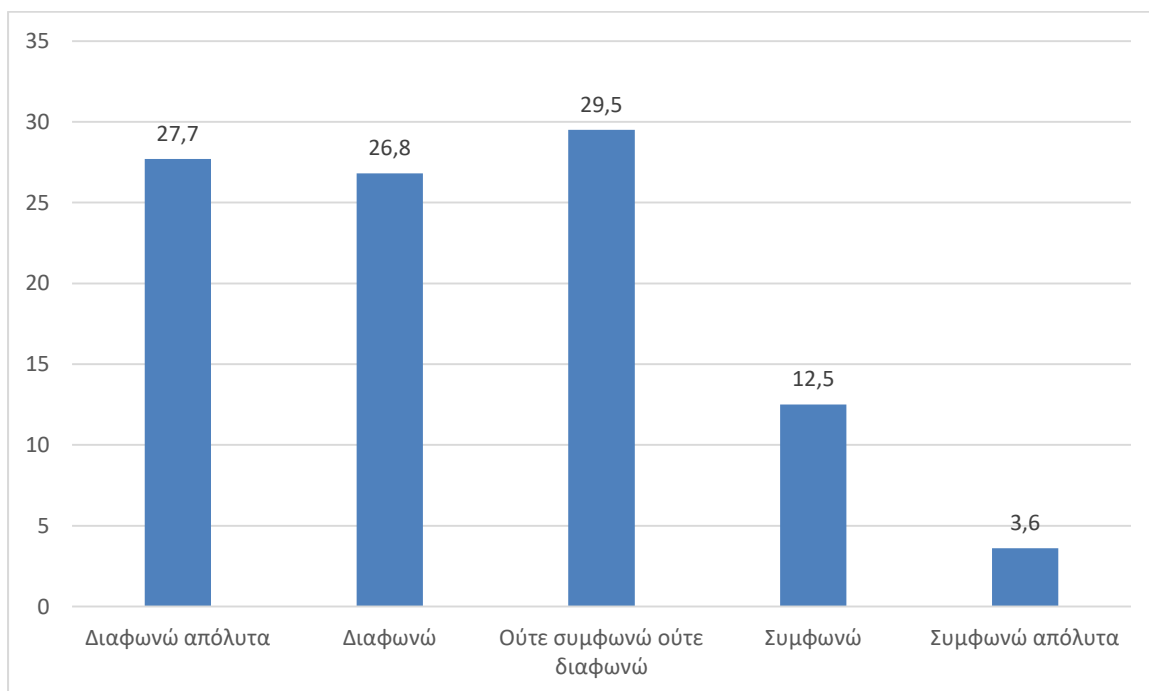
Διάγραμμα 10: Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής

Το 38,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ότι προάγεται το προσωπικό του οργανισμού, γρήγορα όσο και αλλού και η μέση τιμή βρέθηκε αρκετά χαμηλά στο 2.42.



Διάγραμμα 11: Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργαζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού.

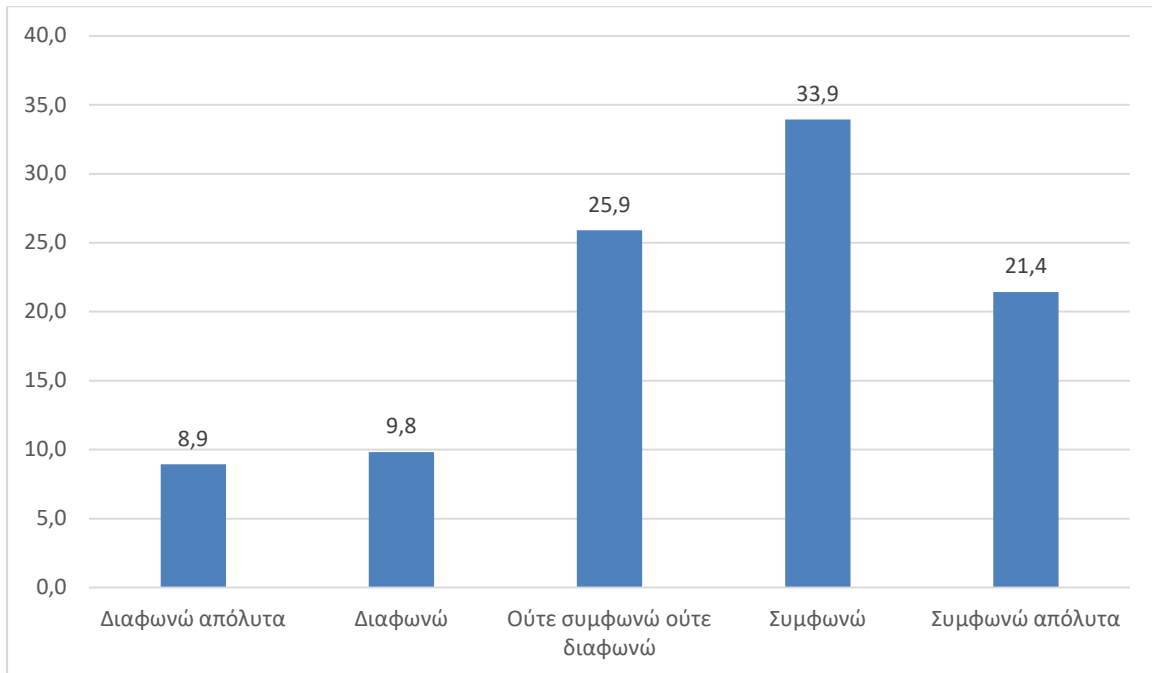
Το 29,5% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί από τις ικανότητες προαγωγής που του παρέχονται, ενώ στο συγκεκριμένο ερώτημα παρατηρούμε γενικότερα χαμηλές απαντήσεις, με τη μέση τιμή να βρίσκεται στο 2.38.



Διάγραμμα 12: Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται.

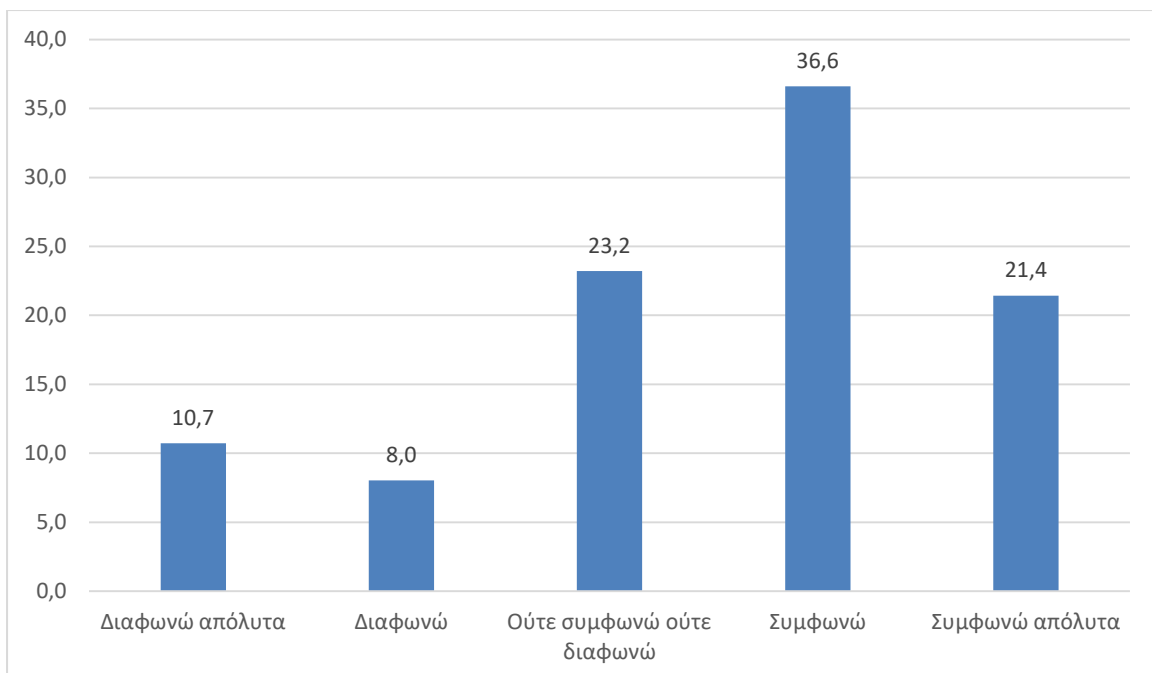
3.2.3. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Το 33,9% συμφωνεί ότι ο προϊστάμενος είναι πολύ ικανός για την δουλειά του και η μέση τιμή βρέθηκε σχετικά υψηλά, στο 3.49.



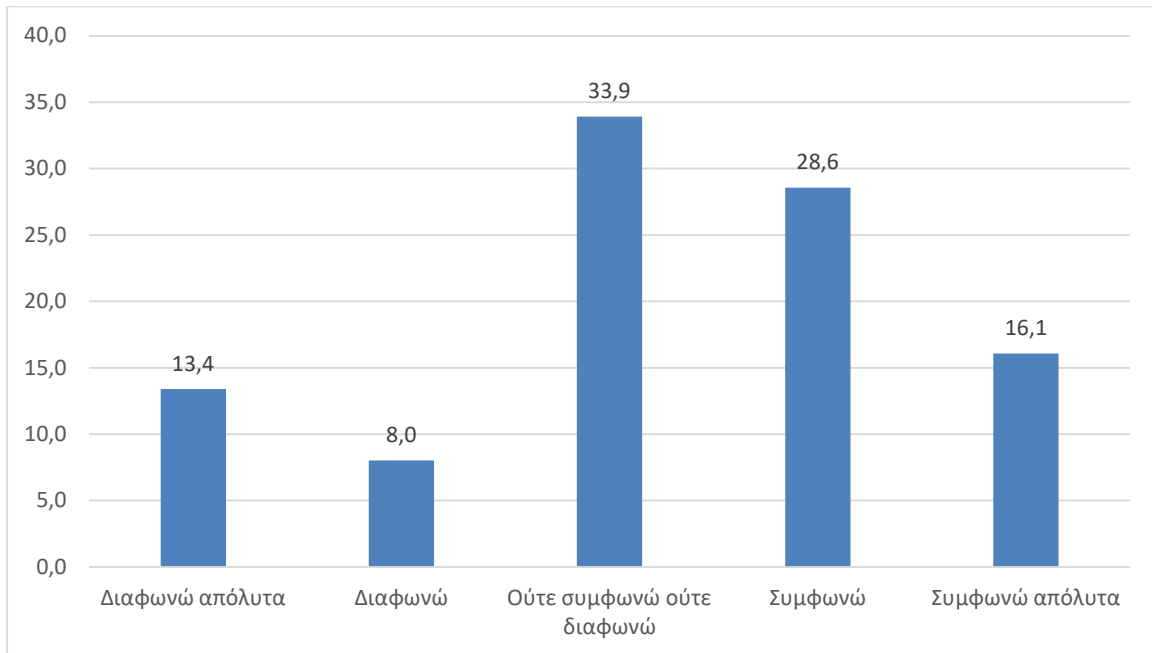
Διάγραμμα 13: *Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.*

Το 36,6% συμφωνεί, ότι ο προϊστάμενος είναι δίκαιος μαζί του και όπως στο προηγούμενο ερώτημα, η μέση τιμή 3.50 είναι άνω του μετρίου.



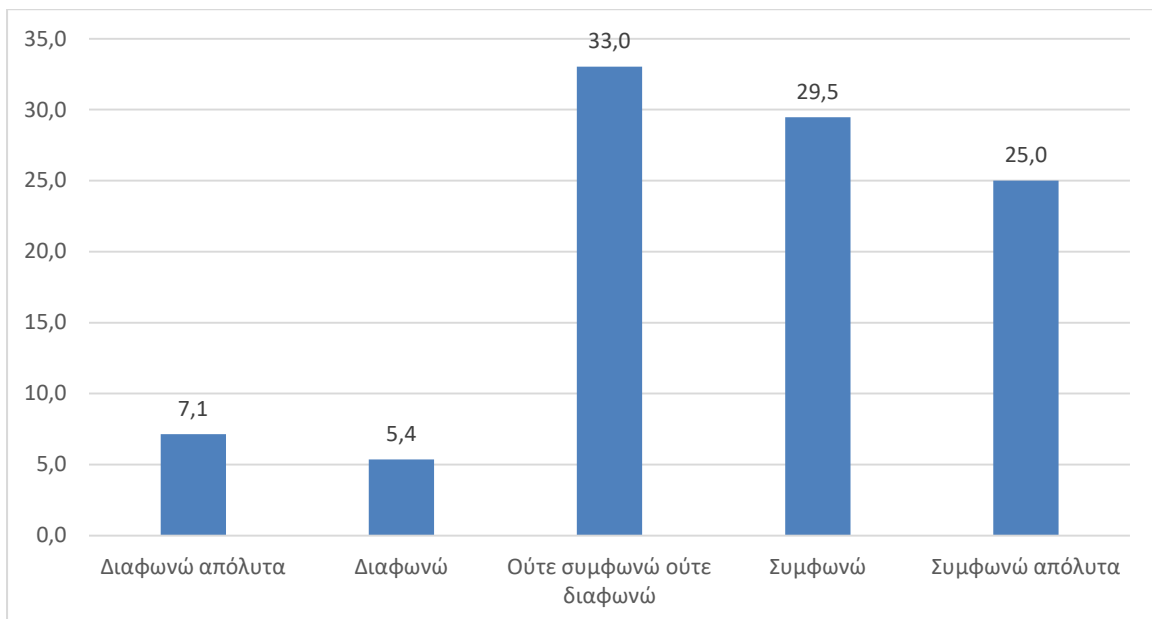
Διάγραμμα 14: *Ο προϊστάμενός μου είναι δίκαιος μαζί μου.*

Το 33,9% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι ο προϊστάμενος του ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του, με τη μέση τιμή να βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο μεταξύ των τεσσάρων ερωτημάτων, δηλαδή στο 3.26.



Διάγραμμα 15: Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.

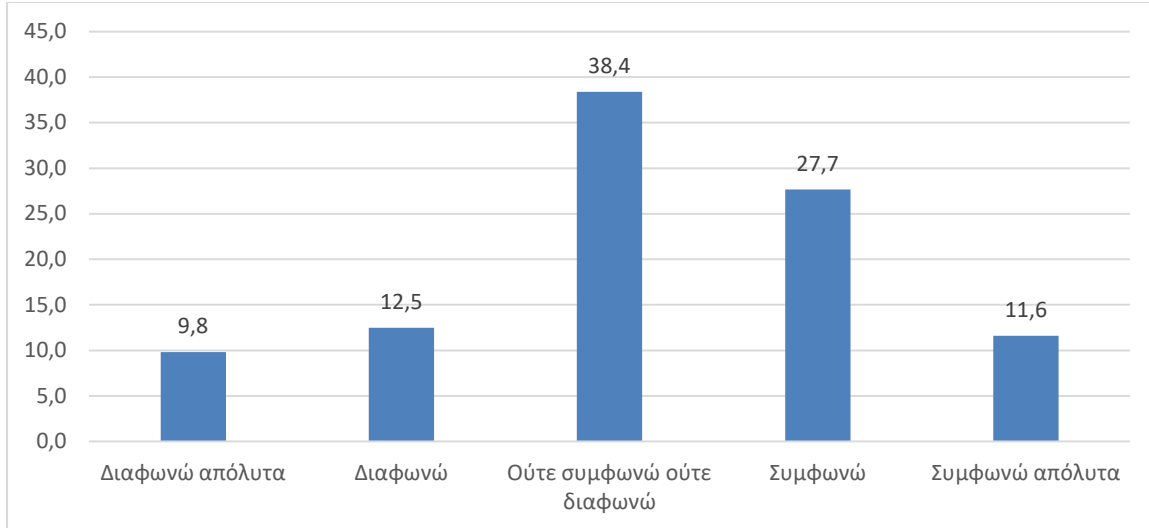
Το 33% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι συμπαθεί τον προϊστάμενο του, ενώ η πληθώρα των απαντήσεων βρίσκονται στις θετικές απαντήσεις, κάτι που φαίνεται και από την σχετικά υψηλή μέση τιμή, 3.60.



Διάγραμμα 16: Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου

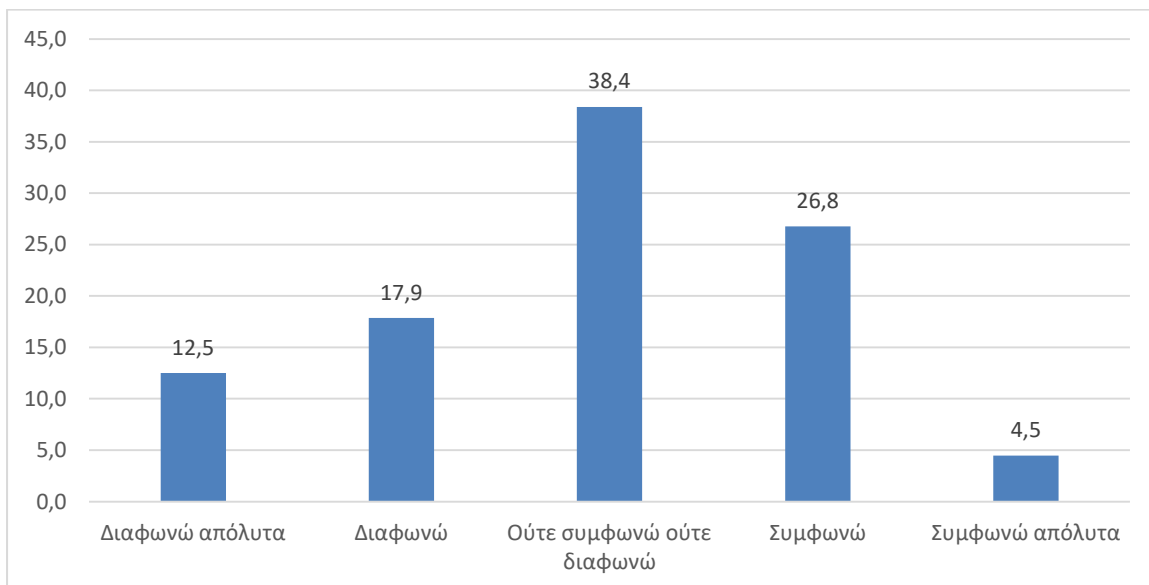
3.2.4. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

Το 38,4% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι είναι ικανοποιημένο από τις πρόσθετες παροχές, εντούτοις η μέση τιμή βρέθηκε άνω του μετρίου, στο 3.19 και φαίνεται ότι υπάρχει μία σχετική ικανοποίηση από το συγκεκριμένο τομέα.



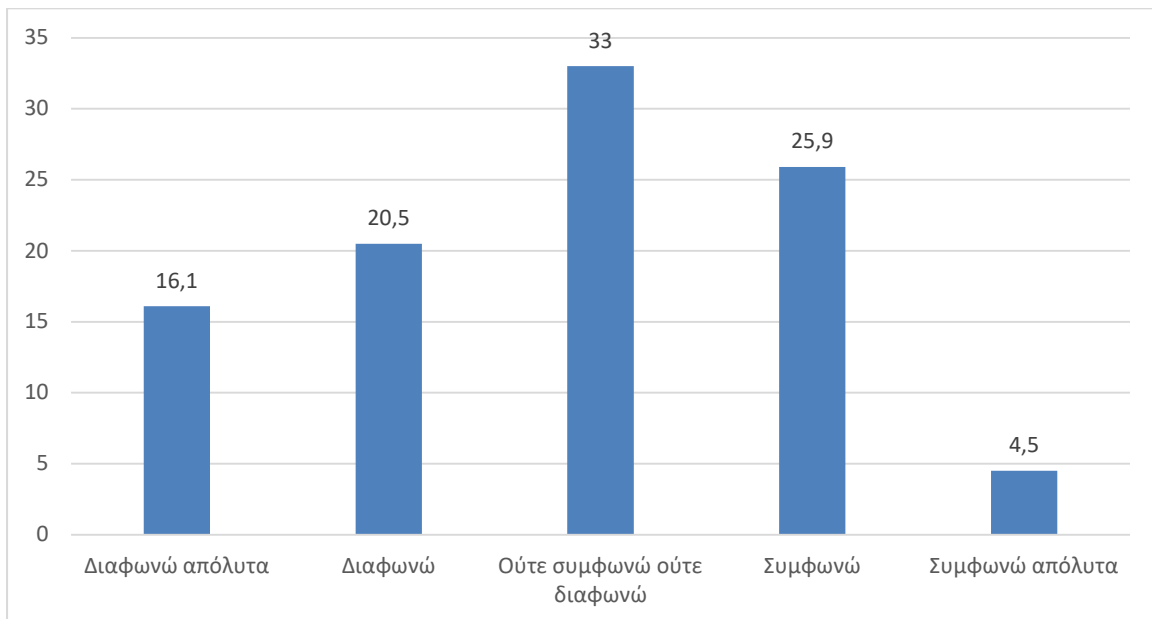
Διάγραμμα 17: *Είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.*

Το 38,4% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι οι πρόσθετες παροχές, είναι εξίσου καλές σε σχέση με αυτές που παρέχουν, άλλοι οργανισμοί, με τι μέση τιμή 2.93 να βρίσκεται κοντά στο μέσο.



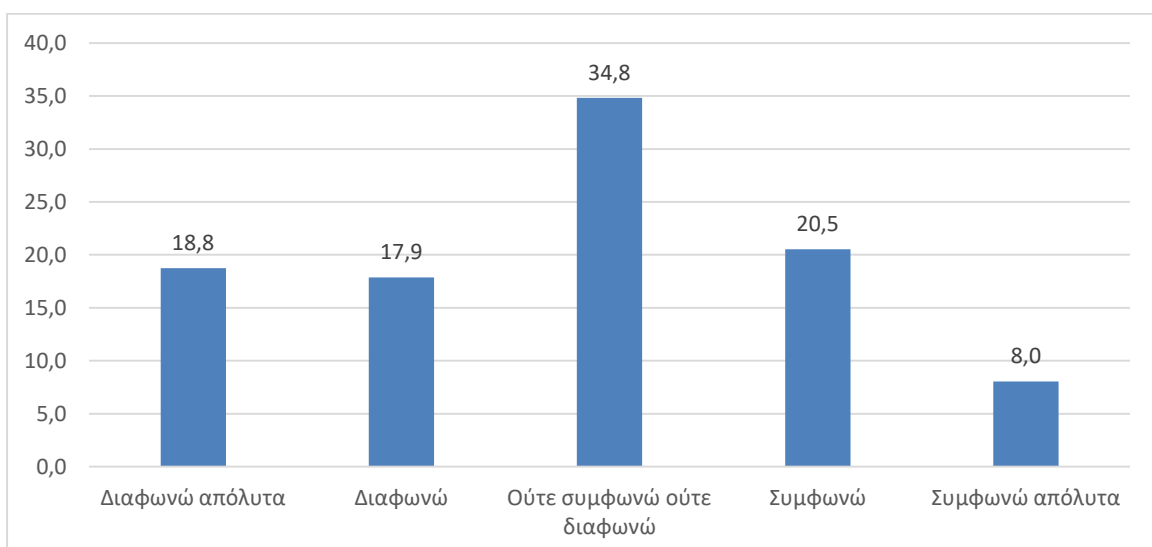
Διάγραμμα 18: *Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.*

Το 33% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί ότι το πακέτο πρόσθετων παροχών, πέρα του μισθού του, είναι δίκαιο, με τη μέση τιμή να βρίσκεται κάτω του μετρίου, στο 2.82.



Διάγραμμα 19: Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε στον οργανισμό, είναι δίκαιο.

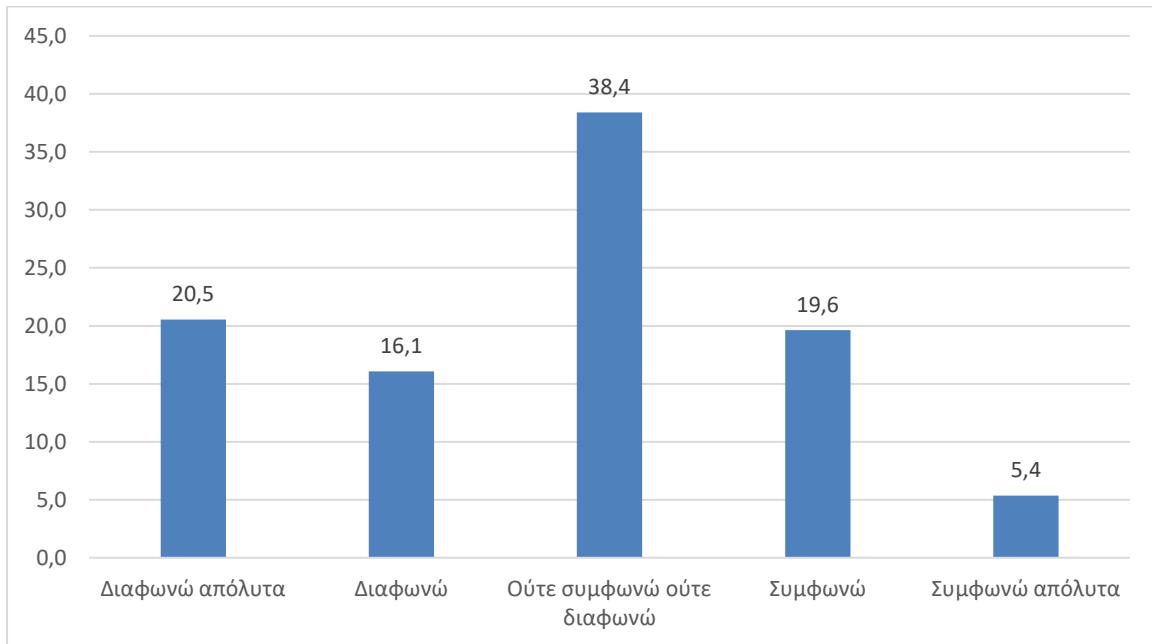
Το 34,8% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, σχετικά με το εάν υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέρα του μισθού, που θα έπρεπε να λαμβάνει και τις λαμβάνει, με τη μέση τιμή να βρίσκεται κάτω του μετρίου, στο 2.81.



Διάγραμμα 20: 4. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε και τις λαμβάνουμε.

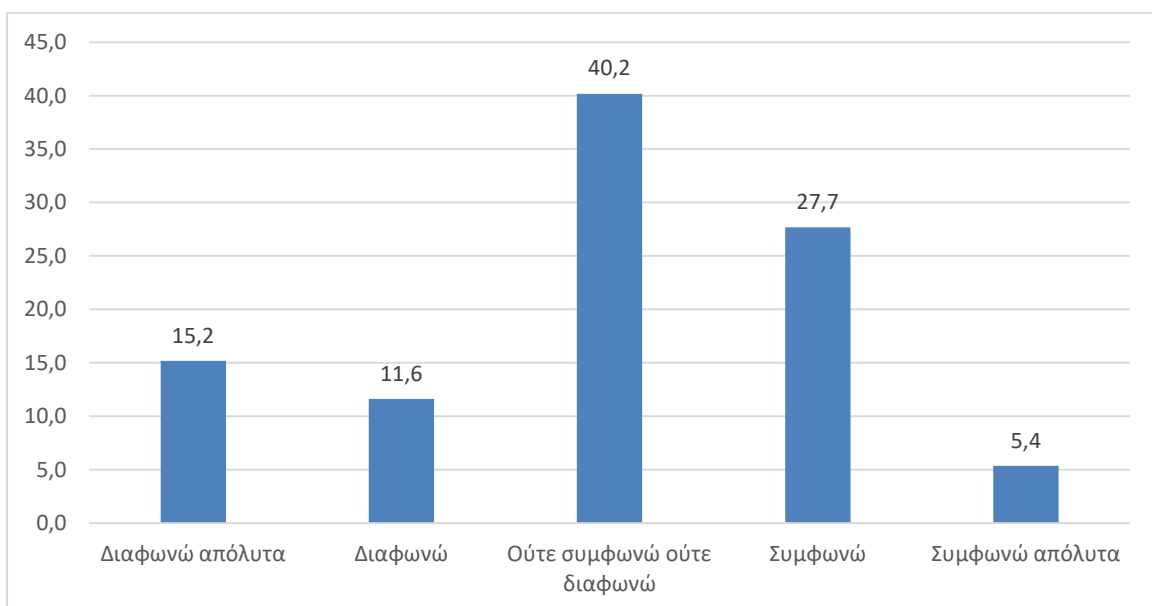
3.2.5. ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Το 38,4% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι όταν κάνει σωστά την δουλειά του, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε, ενώ από τη σχετικά χαμηλή μέση τιμή, 2.73 φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι έχουν κάτω του μετρίου ικανοποίηση, από το συγκεκριμένο ζήτημα.



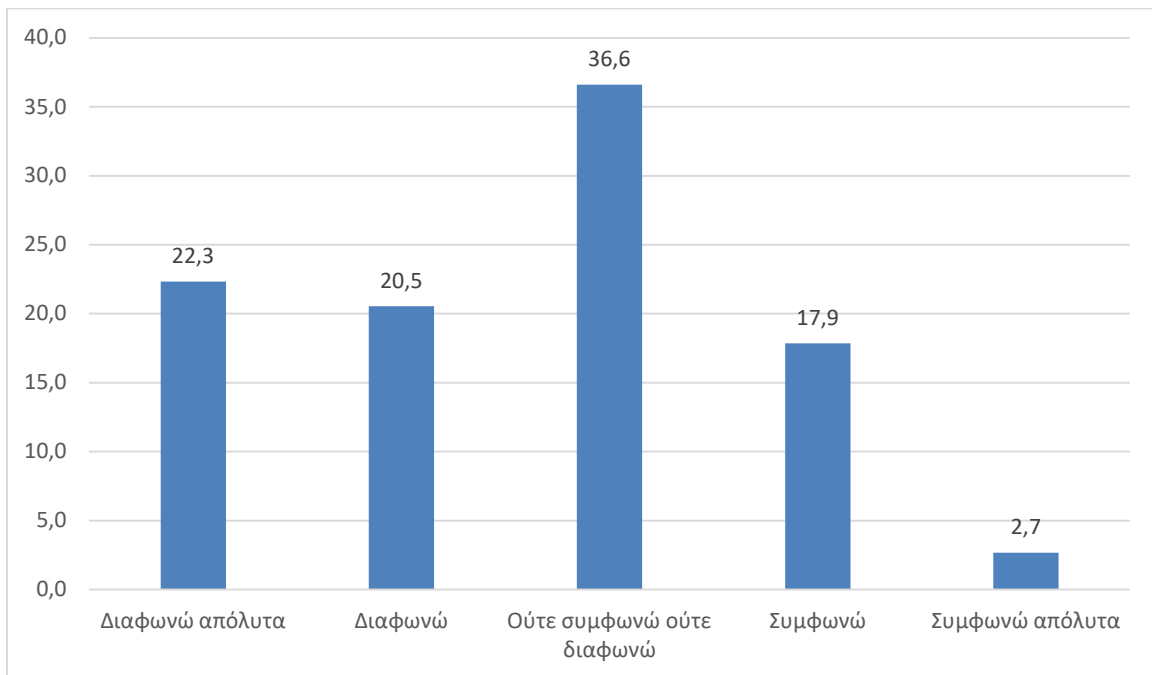
Διάγραμμα 21: Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.

Το 40,2% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι η δουλειά του εκτιμάται, με τη μέση τιμή να βρίσκεται πολύ κοντά στο μέσο, δηλαδή στο 2.96.



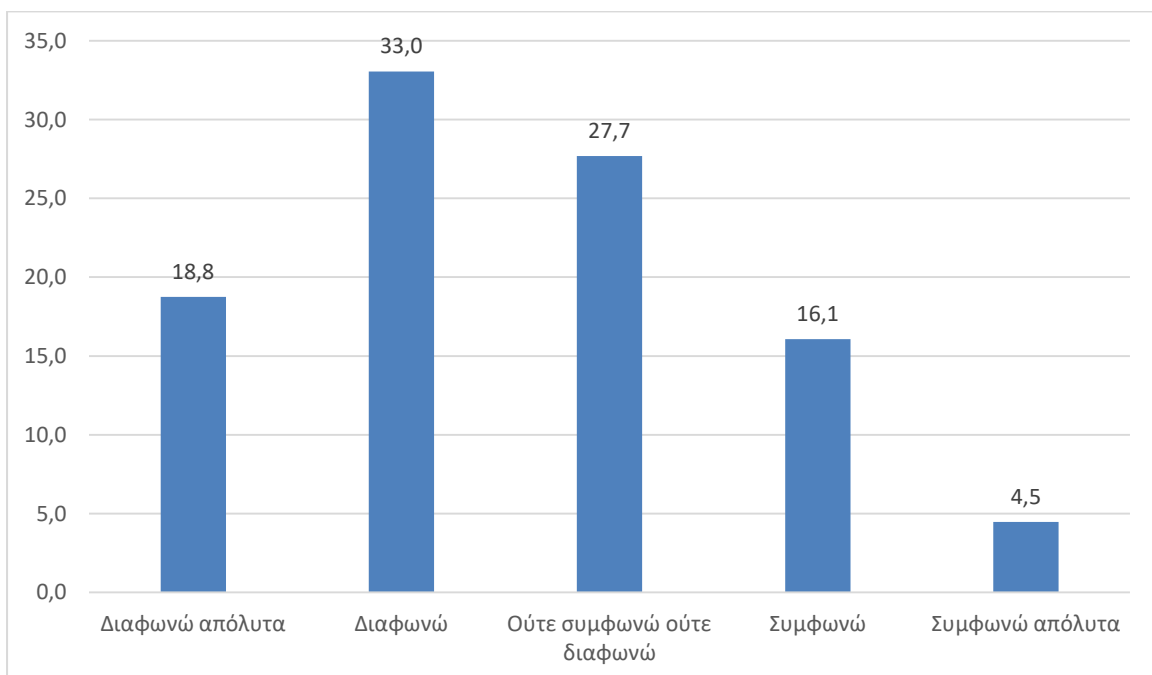
Διάγραμμα 22: Θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται.

Το 36,6% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι υπάρχουν αρκετές ανταμοιβές, για όσους εργάζονται στον οργανισμό, με τη μέση τιμή να βρίσκεται αρκετά χαμηλά, στο 2.58.



Διάγραμμα 23: Υπάρχουν αρκετές ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.

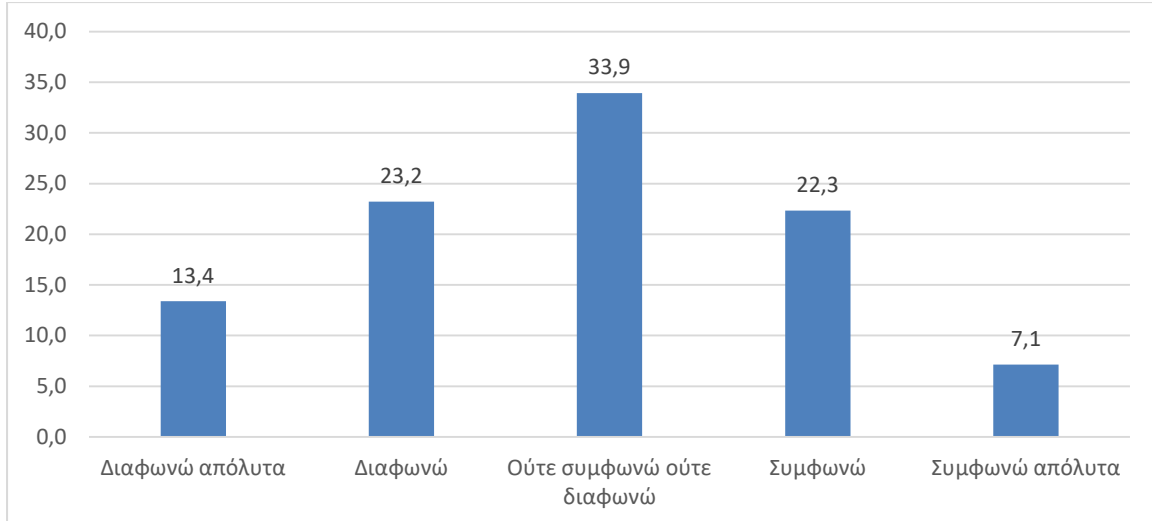
Το 33% διαφωνεί ότι οι προσπάθειες του ανταμείβονται, όπως θα έπρεπε, κάτι που παρατηρείται και από τη χαμηλή μέση τιμή του 2.54.



Διάγραμμα 24: Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.

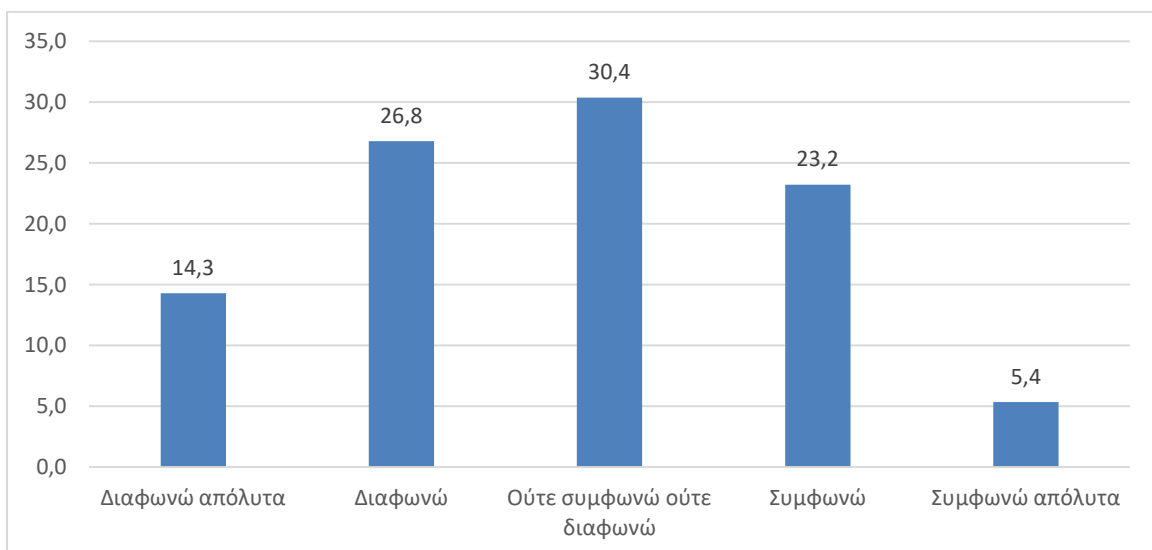
3.2.6. ΙΣΧΥΟΥΣΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Το 33,9% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες καθιστούν εύκολη την διεκπεραίωση της δουλειάς, ενώ η μέση τιμή 2.87 βρίσκεται κοντά στο μέσο.



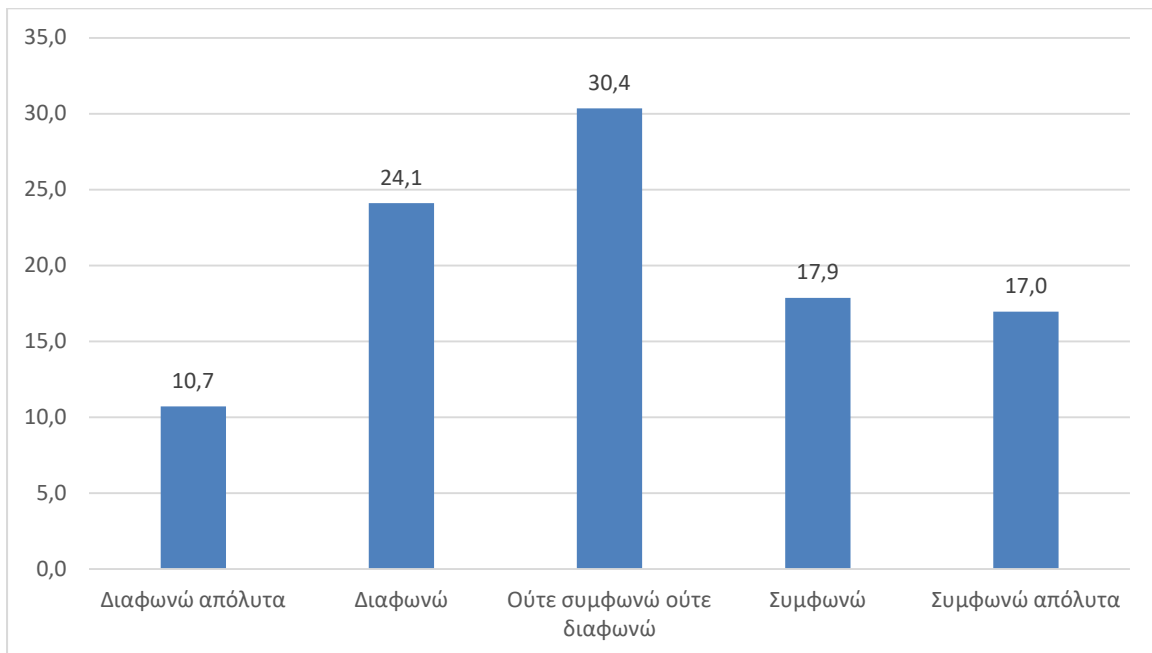
Διάγραμμα 25: Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας καθιστούν εύκολη την διεκπεραίωση της δουλειάς.

Το 30,4% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι οι προσπάθειες για να γίνει σωστά η δουλειά, σπάνια εμποδίζεται από την γραφειοκρατία, ενώ η μέση τιμή κάτω του μετρίου, στο 2.79, η οποία και είναι η χαμηλότερη της κλίμακας των ισχυουσών διαδικασιών.



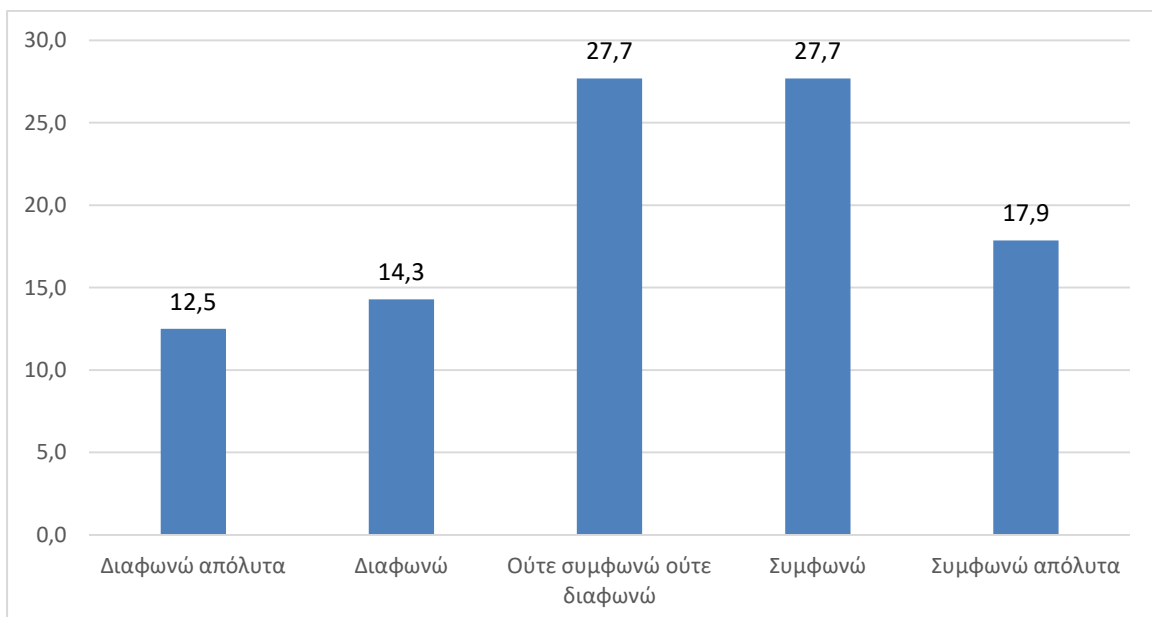
Διάγραμμα 26: Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.

Το 30,4% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι κάνει ακριβώς την δουλειά που συμφωνήθηκε στη σύμβαση εργασίας, με τη μέση τιμή να βρίσκεται στο μέσο και το 3.06.



Διάγραμμα 27: Κάνω ακριβώς στη δουλειά μου, ότι συμφωνήθηκε στη σύμβαση εργασίας.

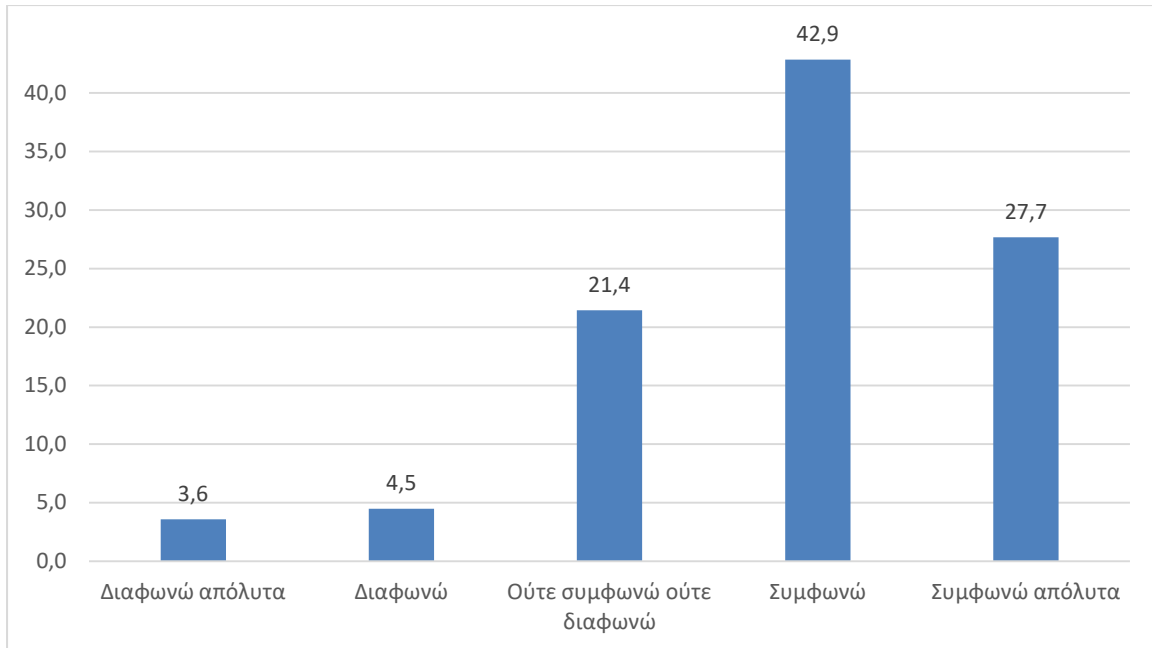
Το 28,0% και ισόποσο, 28% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, και αντίστοιχα συμφωνεί, ότι εκτελεί γραφική εργασία όσο πρέπει, με τη μέση τιμή να βρίσκεται άνω του μετρίου, στο 3.24.



Διάγραμμα 28: Εκτελώ γραφική εργασία, όσο πρέπει.

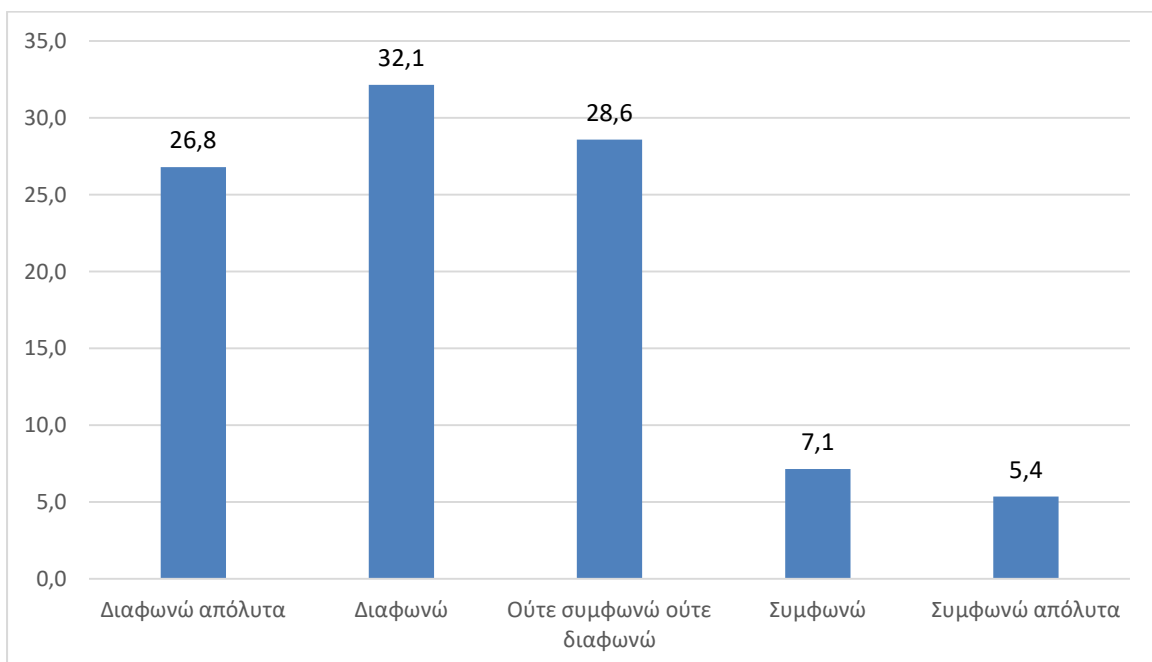
3.2.7. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Το 42,9% φαίνεται ότι συμπαθεί τους ανθρώπους που δουλεύει μαζί τους και παρατηρείται ότι υπάρχει μια ξεκάθαρη θετική στάση κάτι το οποίο φαίνεται και από την υψηλή μέση τιμή του 3.87.



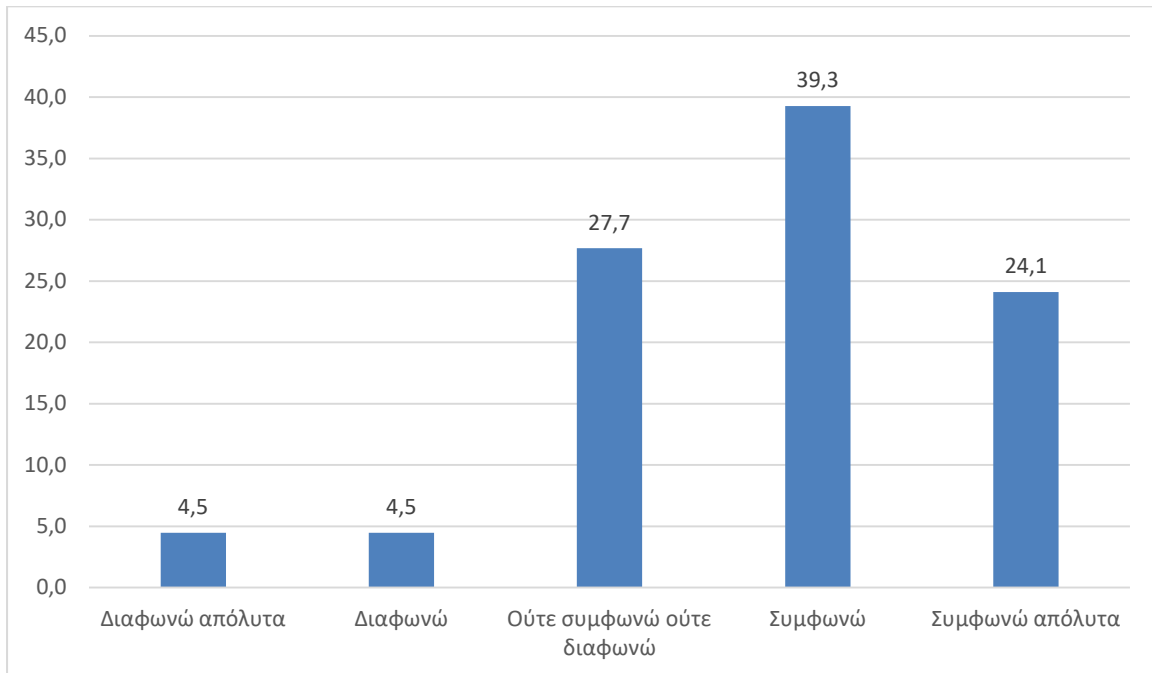
Διάγραμμα 29: Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.

Το 32% διαφωνεί ότι δουλεύει λιγότερο, εξαιτίας της ικανότητας των συνεργατών του, με τη μέση τιμή να βρίσκεται αρκετά κάτω του μέσου, στο 2.32.



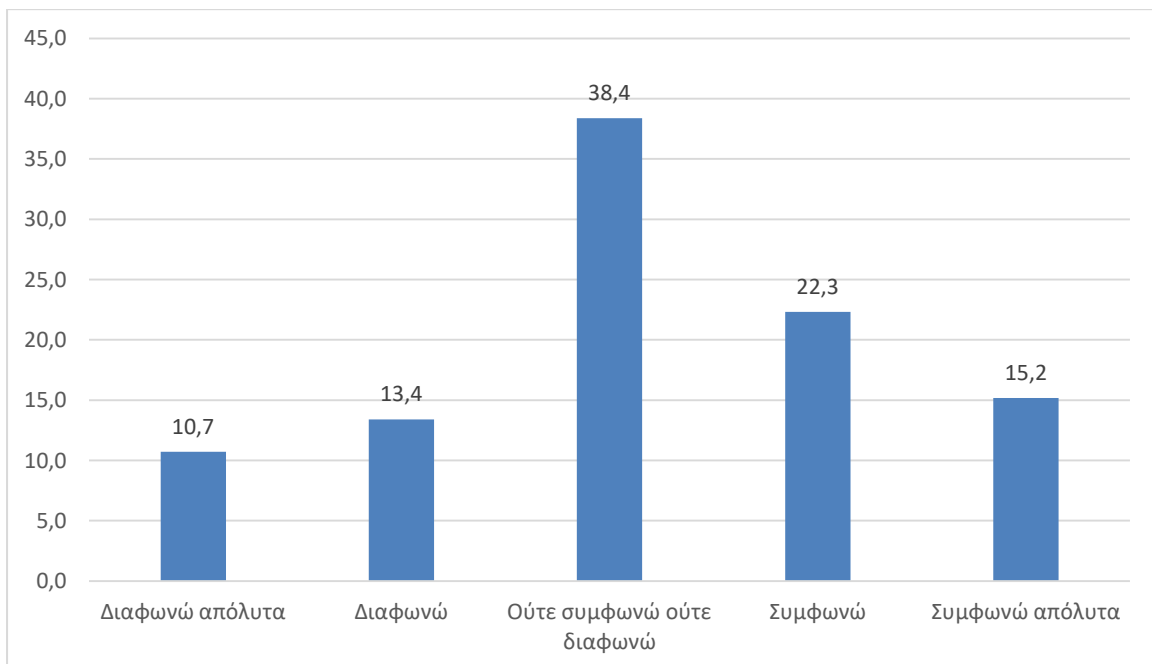
Διάγραμμα 30: Θεωρώ ότι δουλεύω λιγότερο εξαιτίας της ικανότητας των συνεργατών μου.

Το 39,3% συμφωνεί ότι περνάει ευχάριστα με τους συνεργάτες του, ενώ στο συγκεκριμένο ερώτημα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι έχουν μία σαφώς θετική στάση απέναντι στο ζήτημα, κάτι που παρατηρείται και από το υψηλό 3.74, του μέσου.



Διάγραμμα 31: Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.

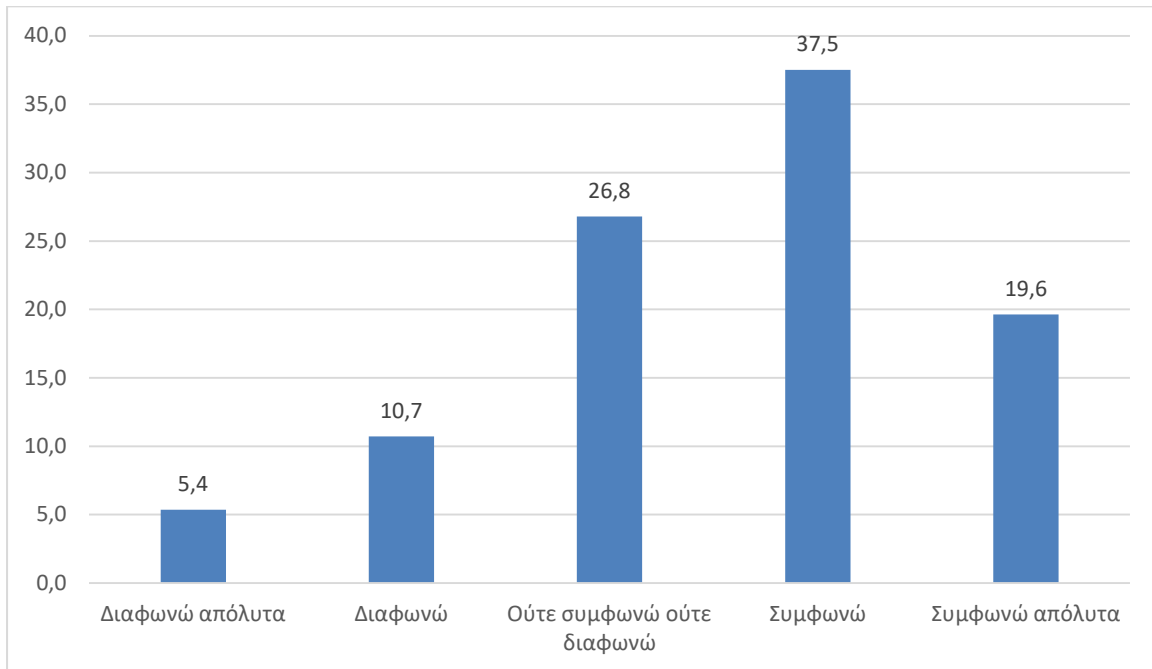
Το 38,4% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι υπάρχουν λίγοι διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά του, με τη μέση τιμή 3.18 να κυμαίνεται πολύ κοντά στο μέσο.



Διάγραμμα 32: Υπάρχουν λίγοι διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά μου.

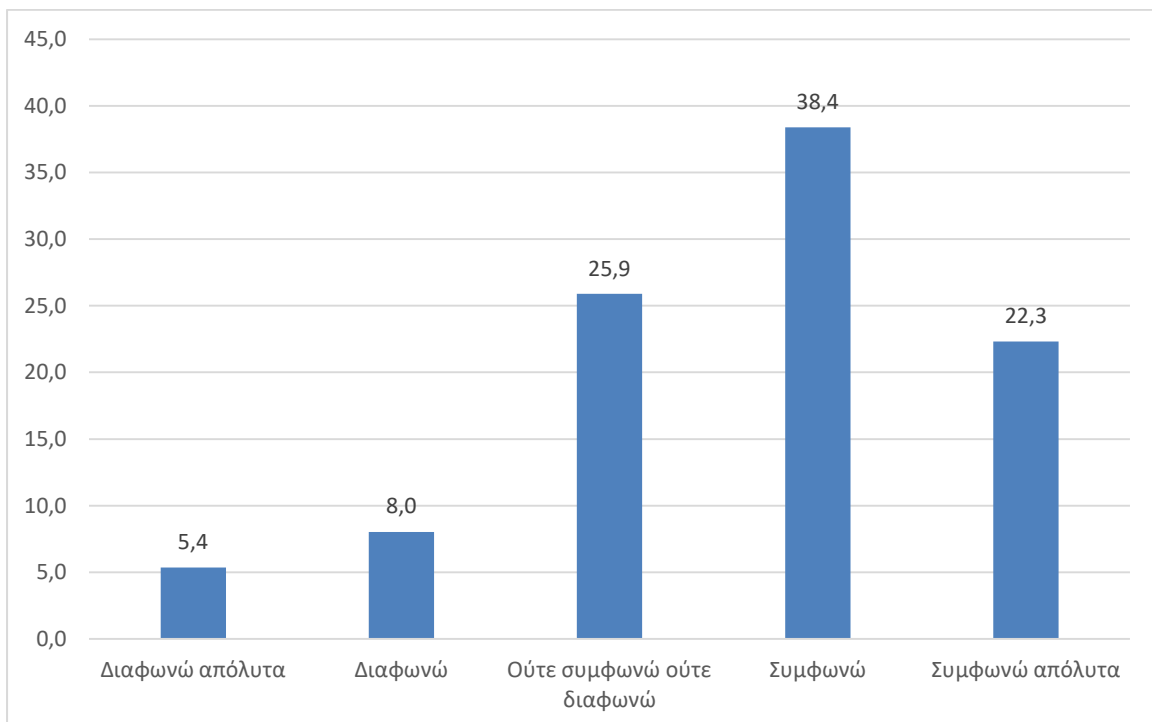
3.2.8. ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το 37,5% συμφωνεί ότι συχνά αισθάνεται, ότι η εργασία του έχει νόημα, με τη μέση τιμή να βρίσκεται σαφώς άνω του μετρίου, στο 3.55.



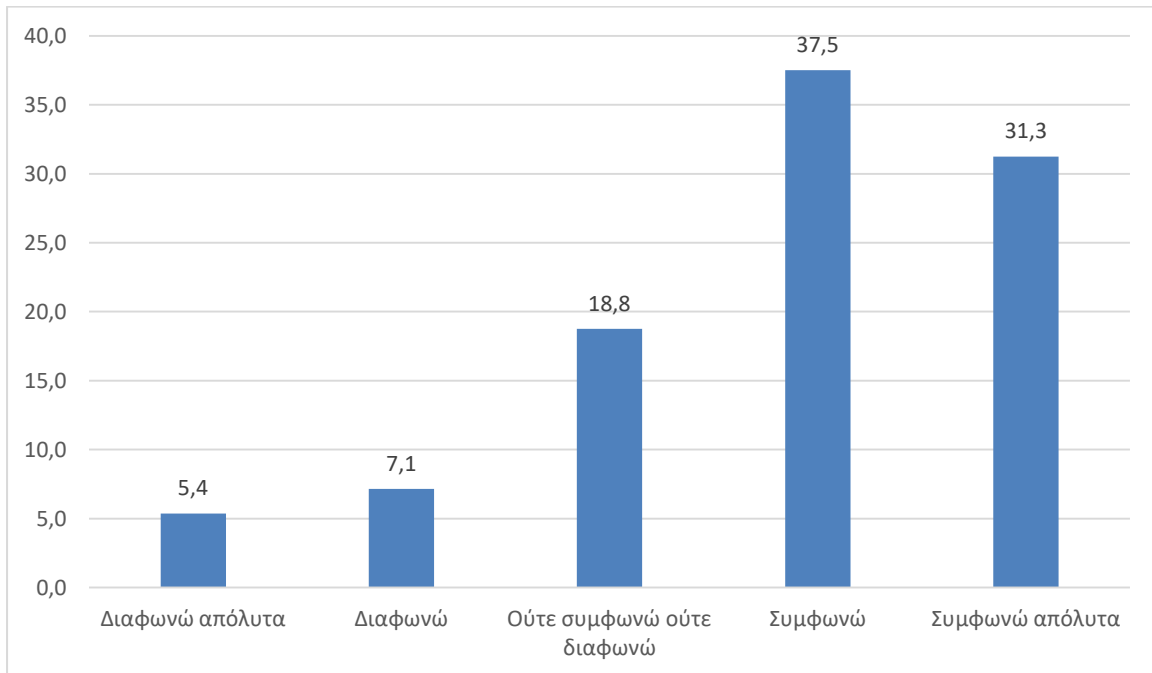
Διάγραμμα 33: Συχνά αισθάνομαι πως η εργασία μου έχει νόημα.

Το 38,4% συμφωνεί ότι του αρέσουν αυτά που κάνει στην εργασία του, με τη μέση τιμή να βρίσκεται σαφώς άνω του μετρίου, στο 3.645.



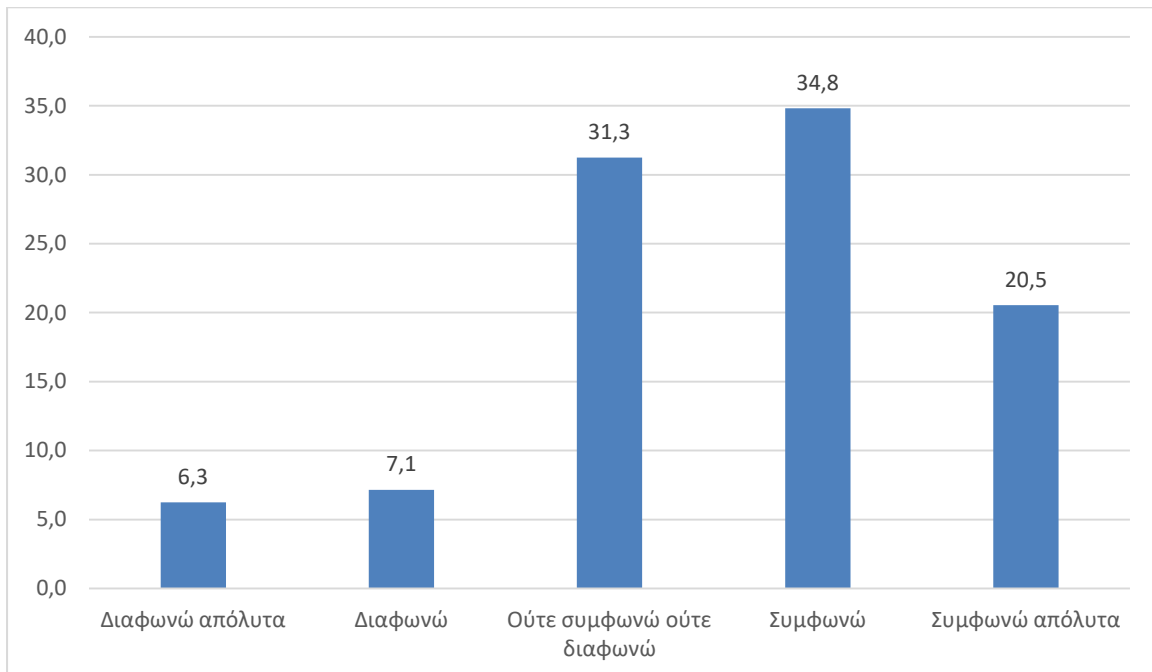
Διάγραμμα 34: Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.

Το 37,5% συμφωνεί ότι αισθάνεται υπερήφανος, κατά την εκτέλεση της εργασίας του, με τη μέση τιμή να βρίσκεται σαφώς άνω του μετρίου, στο 3.82.



Διάγραμμα 35: 3. Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.

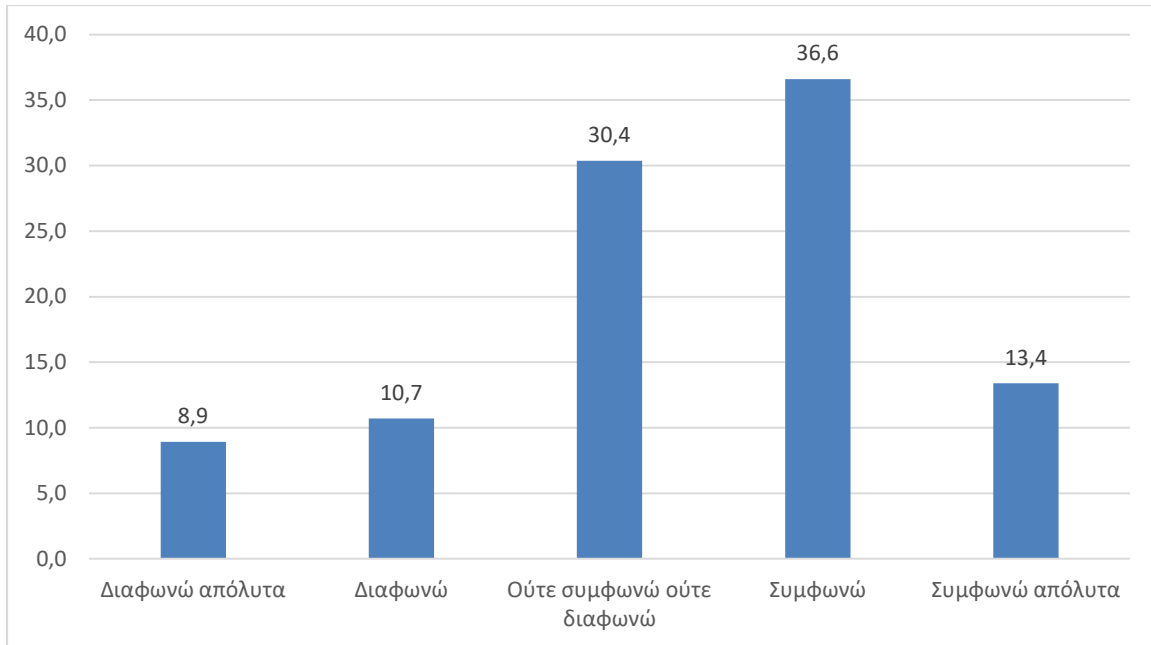
Το 34,8% συμφωνεί ότι η εργασία του είναι ευχάριστη, με τη μέση τιμή να βρίσκεται σαφώς άνω του μετρίου, στο 3.56.



Διάγραμμα 36: Η εργασία μου είναι ευχάριστη.

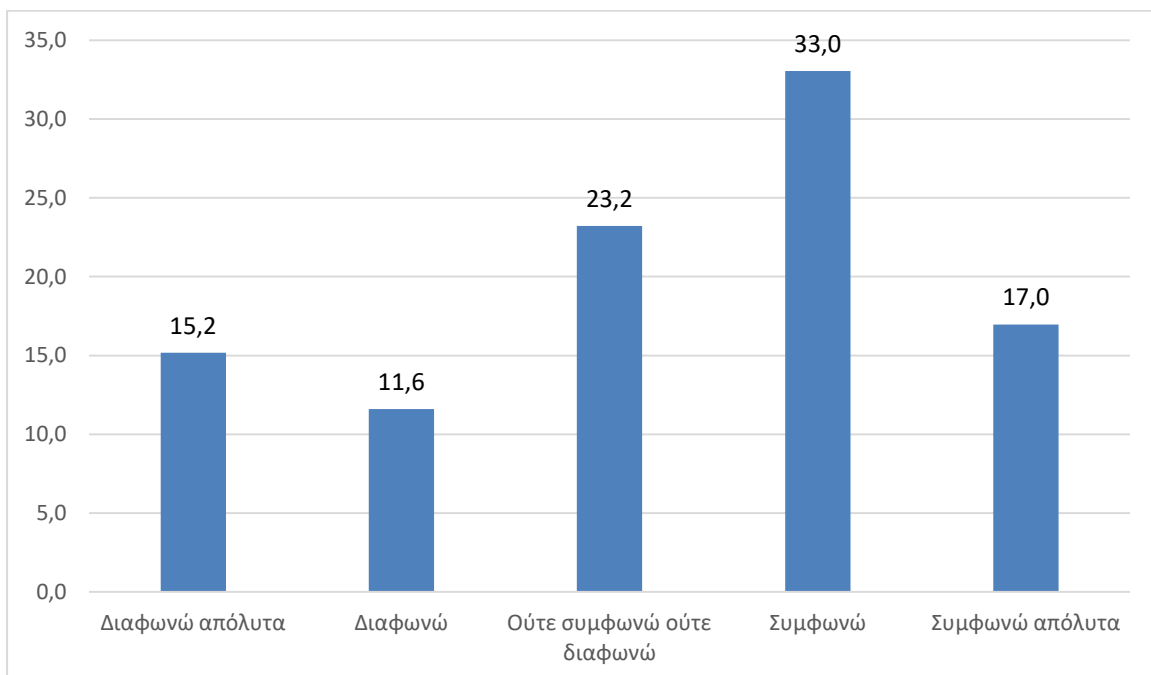
3.2.9. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το 36,6% συμφωνεί ότι η επικοινωνία φαίνεται καλή στον οργανισμό που εργάζομαι και γενικότερα μπορεί να ειπωθεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν θετικές επιπτώσεις από το εν λόγω ζήτημα, αφού και η μέση τιμή βρέθηκε άνω του μετρίου, στο 3.35.



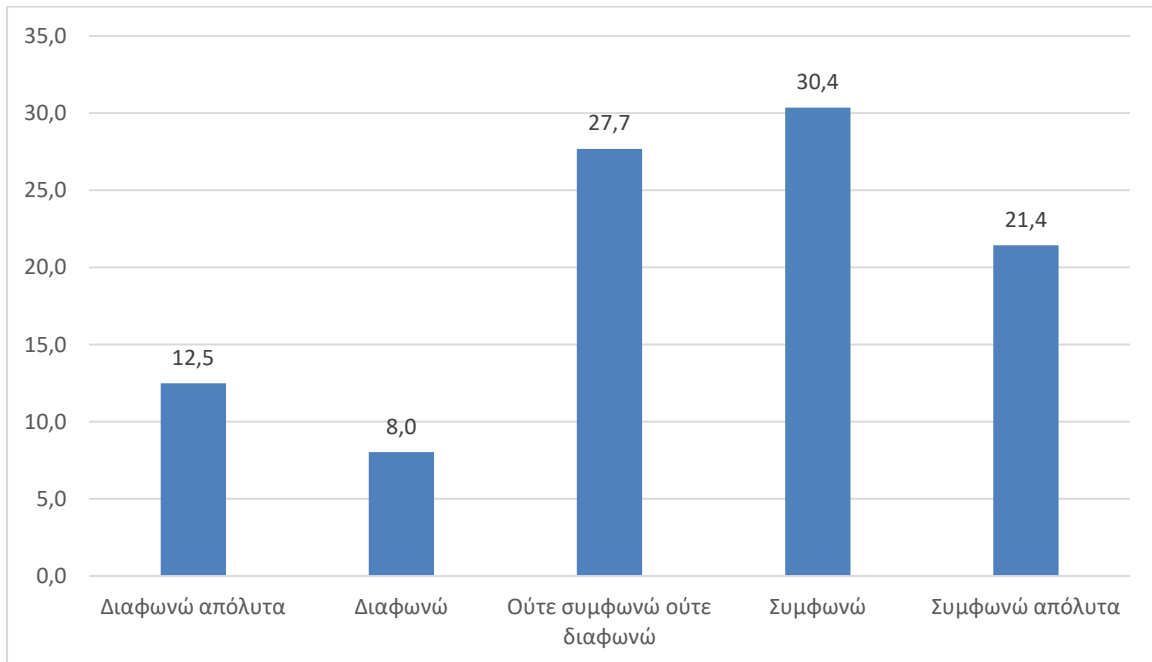
Διάγραμμα 37: Η επικοινωνία φαίνεται καλή στον οργανισμό που εργάζομαι.

Το 34% συμφωνεί ότι οι στόχοι του οργανισμού που εργάζεται, είναι ξεκάθαροι, με τη μέση τιμή να βρίσκεται σχετικά άνω του μετρίου, στο 3.25.



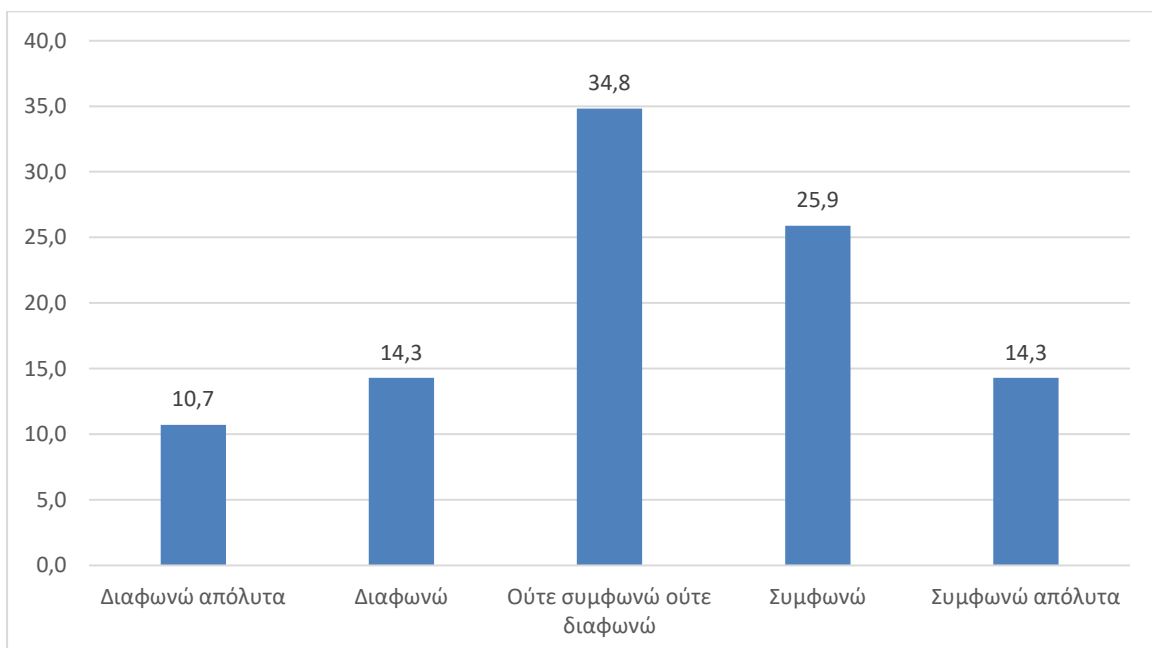
Διάγραμμα 38: Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι, μου είναι ξεκάθαροι.

Το 30,4% συμφωνεί ότι γνωρίζει τι συμβαίνει στον οργανισμό όπου εργάζεται, με τη μέση τιμή να βρίσκεται σχετικά άνω του μετρίου, στο 3.40.



Διάγραμμα 39: Γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό όπου εργάζομαι.

Το 34,8% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ότι οι εργασίες που ανατίθενται, επεξηγούνται πλήρως, με τη μέση τιμή να βρίσκεται σχετικά άνω του μετρίου, στο 3.19, η οποία είναι και η χαμηλότερα μεταξύ των ερωτημάτων, της επικοινωνίας.



Διάγραμμα 40: Οι εργασίες που ανατίθενται, επεξηγούνται πλήρως.

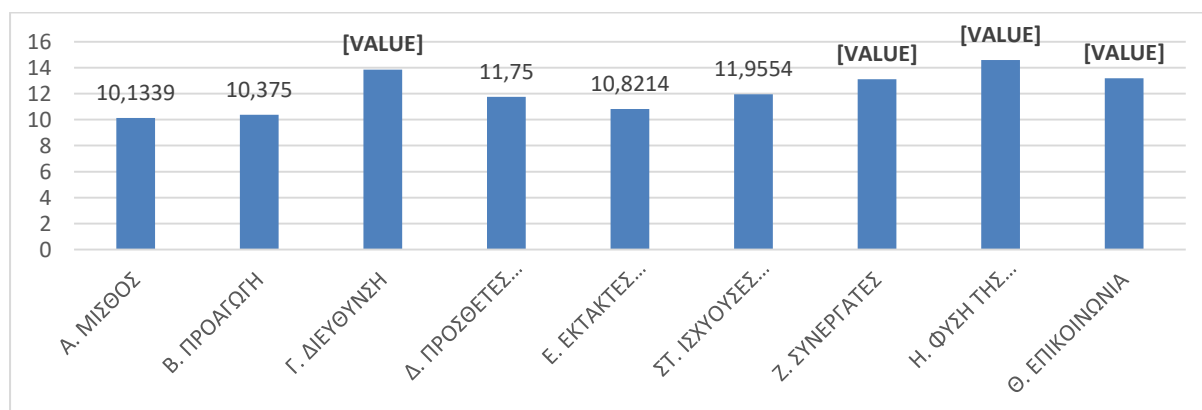
3.3. Σύγκριση

Για να δούμε το πόσο συνάφεια έχουν τα ερωτήματα του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, δηλαδή αυτό που μετρούσε την εργασιακή ικανοποίηση, εφαρμόστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha, στο σύνολο των τριάντα έξι ερωτημάτων. Από τον πίνακα 2 φαίνεται ότι ο δείκτης είναι πολύ υψηλός και το 0.956 υποδεικνύει πολύ υψηλή αξιοπιστία του εργαλείου.

Πίνακας 2: Δείκτης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου της εργασιακή ικανοποίησης

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.956	36

Στο διάγραμμα 41 έγινε σύγκριση των σκορ της κάθε κατηγορίας της εργασιακής ικανοποίησης, με μέγιστο το «20» και ελάχιστο το «4». Επομένως, ως μέσος χρησιμοποιήθηκε το «12». Φαίνεται ότι ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές και οι έκτακτες ανταμοιβές βρίσκονται κάτω του μετρίου και συνεπώς οι εργαζόμενοι των ΕΛΤΑ απολαμβάνουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση από αυτούς τους τομείς. Οι ισχύουσες διαδικασίες βρίσκονται ακριβώς στο μέσο, επομένως θεωρούμε ότι οι εργαζόμενοι κρατούν ουδέτερη στάση σε αυτή τη παράμετρο. Τέλος, τα συνολικό σκορ της διεύθυνσης, των συνεργατών, της φύσης της εργασίας και της επικοινωνίας βρίσκονται άνω του μέσου όρου και μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους τομείς έχουν σχετικά υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Εντούτοις, βλέπουμε ότι σε όλες τις κατηγορίες δεν υπάρχουν σαφώς υψηλά σκορ, κάτι που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι των ΕΛΤΑ, γενικά δεν ικανοποιούνται επαρκώς από την εργασία τους



Διάγραμμα 41: Σύγκριση του σκορ των παραμέτρων της εργασιακής ικανοποίησης

Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται τα δεδομένα του συνολικού σκορ της εργασιακής ικανοποίησης, με μέση τιμή περίπου 110. Αυτό σημαίνει ότι συνολικά η εργασιακή ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι των ΕΛΤΑ βρίσκεται πολύ κοντά στον μέσο (108), ενώ η τυπική απόκλιση «25.9» δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων.

Πίνακας 3: Περιγραφικά δεδομένα συνολικού σκορ

Συνολικό σκορ		
N	Valid	112
	Missing	0
Mean		109.7589
Std. Deviation		25.93035
Minimum		36.00
Maximim		170

Από τον πίνακα 4 βλέπου ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο συνολικό σκορ της εργασιακής ικανοποίησης, ανάμεσα σε αυτούς που εργάζονται στις θυρίδες συναλλαγής και σε αυτούς που εργάζονται στη διανομή, λόγω ότι το sig βρέθηκε μικρότερο του επιπέδου σημαντικότητας, 0.05.

Πίνακας 4: t-test για τον έλεγχο του ύψους της εργασιακή ικανοποίησης ανάμεσα στις θέσεις εργασίας

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συνολικό Σκορ	Equal variances assumed	.467	.496	2.21	110	.029	12.05	5.43	1.27	22.83
	Equal variances not assumed			2.25	53.51	.028	12.05	5.33	1.35	22.75

Από τον πίνακα 5 βλέπου ότι όσοι εργάζονται στη θυρίδα συναλλαγής είχαν υψηλότερο σκορ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, ενώ όσοι εργάζονταν στη διανομή είχαν ικανοποίηση χαμηλή (100,1), μικρότερη του γενικού μέσου όρου.

Πίνακας 5: Σύγκριση μέσων των δύο γκρουπ (θέση εργασίας)

Συνολικό Σκορ			
Θυρίδα	N	Valid	82
		Missing	0
	Mean		<u>112.9878</u>
	Std. Deviation		25.74447
	Minimum		44.00
	Maximum		170.00
Διανομή	N	Valid	30
		Missing	0
	Mean		<u>100.9333</u>
	Std. Deviation		24.74551
	Minimum		36.00
	Maximum		151.00

Στον πίνακα 6 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των παραμέτρων της εργασιακής ικανοποίησης. Σε όλες τις περιπτώσεις που θα αναφερθούν, το sig βρέθηκε μικρότερο του επιπέδου σημαντικότητας και άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση των μεταβλητών, όλες οι σχέσεις βρέθηκαν να είναι θετικές, δηλαδή όσο ανεβαίνει η μία, ανεβαίνει και η άλλη και οι σχέσεις χαρακτηρίζονται από μέτριες έως σχετικά υψηλές.

Αναλυτικότερα, θετική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στο μισθό και την προαγωγή, τις πρόσθετες παροχές και τις έκτακτες ανταμοιβές. Επίσης η προαγωγή συσχετίστηκε με τις πρόσθετες παροχές και τις έκτακτες ανταμοιβές, ενώ οι πρόσθετες παροχές συσχετίστηκαν με τις έκτακτες ανταμοιβές. Τέλος, ο παράγοντας της επικοινωνία συσχετίστηκε με τις έκτακτες ανταμοιβές, τις ισχύουσες διαδικασίες και τη φύση της εργασίας.

Πίνακας 6: Συσχέτιση παραμέτρων εργασιακής ικανποίησης

		Correlations								
		sumA	sumB	sumΓ	sumΔ	sumE	sumΣΤ	sumZ	sumH	sumΘ
sumA	Pearson Correlation		.727**	.357**	.643**	.740**	.548**	.265**	.451**	.487**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000
	N		112	112	112	112	112	112	112	112
sumB	Pearson Correlation	.727**		.376**	.646**	.763**	.559**	.300**	.372**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	112		112	112	112	112	112	112	112
sumΓ	Pearson Correlation	.357**	.376**		.340**	.529**	.372**	.474**	.416**	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	112	112		112	112	112	112	112	112
sumΔ	Pearson Correlation	.643**	.646**	.340**		.688**	.550**	.359**	.464**	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	112	112	112		112	112	112	112	112
sumE	Pearson Correlation	.740**	.763**	.529**	.688**		.623**	.389**	.489**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	112	112	112	112		112	112	112	112
sumΣΤ	Pearson Correlation	.548**	.559**	.372**	.550**	.623**		.379**	.542**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	112	112	112	112	112		112	112	112
sumZ	Pearson Correlation	.265**	.300**	.474**	.359**	.389**	.379**		.362**	.444**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	112	112	112	112	112	112		112	112
sumH	Pearson Correlation	.451**	.372**	.416**	.464**	.489**	.542**	.362**		.704**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	112	112	112	112	112	112	112		112
sumΘ	Pearson Correlation	.487**	.502**	.473**	.465**	.620**	.679**	.444**	.704**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	

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

Κεφάλαιο 4. Συζήτηση

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί κρίσιμη πτυχή της ευημερίας των εργαζομένων και της οργανωτικής επιτυχίας (Scott-Cawiezell et al., 2005). Στο πλαίσιο των Ελληνικών ταχυδρομείων, η κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν ή παρεμποδίζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι απαραίτητη για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και τη βελτίωση της συνολικής οργανωτικής απόδοσης.

Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι οι υπάλληλοι των Ελληνικών ταχυδρομείων δεν απολαμβάνουν σχετικά υψηλή εργασιακή ικανοποίηση από την απασχόλησή τους και μπορούμε να πούμε με σχετική ασφάλεια ότι η εργασία τους, τους ικανοποιεί σε μέτριο βαθμό.

Σχετικά με το δείγμα που συμμετείχε στη μελέτη, μπορούμε να πούμε ότι είχε ένα σχετικά καλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αφού πάνω από τους μισούς ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και περίπου ένας στους τρεις κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο. Οι γυναίκες είχαν μία υπερεκπροσώπηση με αναλογία ένα προς τρία, απέναντι στους άνδρες συμμετέχοντες, ενώ μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι των ΕΛΤΑ χαρακτηρίζονται ως σχετικά μεγάλης ηλικίας, αφού μόλις ένας στους τέσσερεις ήταν κάτω των σαράντα ετών.

Ο τομέας των ελληνικών ταχυδρομείων, όπως και πολλοί άλλοι της επικράτειας, αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με τον υψηλό φόρτο εργασίας αλλά και τις δυσανάλογες απαιτήσεις εργασίας. Οι ταχυδρομικοί υπάλληλοι συχνά ασχολούνται με στόχους παράδοσης και απαιτητικά χρονοδιαγράμματα, οι οποίοι μπορούν να συμβάλουν στο άγχος και την εξουθένωση, επηρεάζοντας αρνητικά την συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση. Εν προκειμένω, παρατηρήθηκε ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων των ΕΛΤΑ διαφοροποιείται ανάλογα τη θέση εργασίας, με αυτούς που δουλεύουνε στη θυρίδα συναλλαγής είχαν υψηλότερο σκορ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, ενώ όσοι εργάζονταν στη διανομή είχαν χαμηλότερη. Αντίστοιχα ευρήματα παρατηρήθηκαν και στη μελέτη των Karaferis, Aletras και Niakas (2022), όπου τα ευρήματα έδειξαν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης στις αμοιβές, τις πρόσθετες παροχές, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές και τις

διαδικασίες προαγωγής, ενώ οι συμμετέχοντες ήταν πιο ικανοποιημένοι με τη φύση της εργασίας, την ηγεσία και τους συναδέλφους.

Ειδικότερα, η εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν από το μισθό, την προαγωγή και τις έκτακτες ανταμοιβές βρίσκονται κάτω του μετρίου και συνεπώς οι εργαζόμενοι των ΕΛΤΑ απολαμβάνουν χαμηλή εργασιακής ικανοποίησης από αυτούς τους τομείς. Γνωρίζουμε ότι τα συστήματα αναγνώρισης και ανταμοιβών διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Στον ελληνικό ταχυδρομικό τομέα, τα ζητήματα που σχετίζονται με τη δίκαιη αμοιβή, την αναγνώριση της σκληρής δουλειάς και τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη μπορεί να θεωρηθούν ελλιπή, επηρεάζοντας τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Από την άλλη, οι πρόσθετες παροχές και οι ισχύουσες διαδικασίες βρίσκονται ακριβώς στο μέσο, επομένως φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι έχουν μία ουδέτερη στάση απέναντι σε αυτές τις δύο τις παραμέτρους.

Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν από τη διεύθυνση, τους συνεργάτες, τη φύση της εργασίας και την επικοινωνία φαίνεται ότι είναι σχετικά υψηλή και μπορούμε να μπούμε με σχετική ασφάλεια ότι αποτελούν τομείς όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς και ικανοποιημένοι. Σχετικά με τη φύση της εργασίας, τα ευρήματα έρχονται σε συμφωνία με τον Lievens (2007), όπου παρατηρήθηκε ότι βαθμός στον οποίο ο οργανισμός θεωρείται ως αξιосέβαστος, φαίνεται να είναι ένας μηχανισμός για τη διασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και με τη σειρά του την προθυμία τους να παραμείνουν στον οργανισμό.

Η ενίσχυση των διαύλων επικοινωνίας και η προώθηση μιας διαφανούς οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να αντιμετωπίσει ορισμένες από τις προκλήσεις που σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια. Η τακτική επικοινωνία σχετικά με τους οργανωτικούς στόχους, τις αλλαγές και τις ενημερώσεις μπορεί να δημιουργήσει ένα πιο ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό.

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία με παρουσία σχεδόν 200 χρόνων στην Ταχυδρομική Αγορά και την καθολική υπηρεσία της διανομής της αλληλογραφίας σε όλη την επικράτεια, διαδραματίζουν ιδιαίτερο ρόλο, τόσο κοινωνικό με την προσωπική επαφή των υπαλλήλων στην κοινωνία, όσο και επιχειρηματικό ως μια μεγάλη επιχείρηση.

Ως προς το σύνολο του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων στα Ελληνικά Ταχυδρομεία, διαφαίνεται από την έρευνα ότι μεταξύ των συναδέλφων και των προϊσταμένων υπάρχει θετικό κλίμα, που συντελεί για την διαμόρφωση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Τα αρνητικά στοιχεία, υπάρχουν στις δυνατότητες, που δίνεται στο προσωπικό για προαγωγή, καλύτερο μισθό, πρόσθετες παροχές, φύση της εργασίας.

Ως λύσεις για την αύξηση της αποδοτικότητας, την διατήρηση θετικού κλίματος, μεταξύ των συναδέλφων προτείνονται οι παρακάτω μέθοδοι βελτίωσης:

Συνεχής εκπαίδευση, με την χρήση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας των ΚΕΚ-ΕΛΤΑ, όπου θα ενημερώνεται, άμεσα το προσωπικό, για όλες τις αλλαγές σε εγκύκλιους και στο μηχανογραφικό σύστημα του οργανισμού.

Με βάση τις ανάγκες του σήμερα, ανανέωση της περιγραφής της θέσης εργασίας, για την αποφυγή συγκρούσεων σχετικά με τις υποχρεώσεις της συγκεκριμένης θέσης και του αντικειμένου εργασίας. Γενικότερα, ο εμπλουτισμός με νέα καθήκοντα της θέσης εργασίας για ανάληψη πρωτοβουλιών από τον εργαζόμενο, για να διακατέχεται από θετικά αισθήματα, ότι μετράει η γνώμη του, στον Οργανισμό.

Εφαρμογή του «job rotation», με κυκλική εργασία από όλο το προσωπικό για την αποφυγή της ρουτίνας από την ίδια εργασία και ανανέωση του αντικειμένου, αλλά και για διευκόλυνση της Διοίκησης για την χορήγηση αδειών, εφόσον με αυτόν τον τρόπο το προσωπικό, μπορεί να ανταποκριθεί σε όλες τις θέσεις εργασίας και την αποφυγή συγκρούσεων για ευνοιοκρατία, σχετικά με εύκολες και δύσκολες θέσεις εργασίας.

Για καλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, συντήρηση του εξοπλισμού, κομπιούτερ, εκτυπωτές, φωτοτυπικά μηχανήματα, τα οποία λόγω της έντονης χρήσης, δυσλειτουργούν και δυσχεραίνουν την εργασία του προσωπικού. Επίσης, συντήρηση των οχημάτων διανομής, της αλληλογραφίας, χορήγηση φορητών scanner για την διεκπεραίωση της εργασίας των διανομέων, σύμφωνα με τα πρότυπα της σημερινής εποχής και άμεση ενημέρωση των πληροφοριακών συστημάτων.

Η θεωρία του Maslow, αναφέρεται σε τέσσερις ανάγκες του ανθρώπου, με τελευταίες την ανάγκη εκτίμησης και την ανάγκη ολοκλήρωσης. Η ανάγκη ολοκλήρωσης, σχετίζεται με την ικανοποίηση των προσδοκιών του κάθε ατόμου, και ολοκλήρωση των στόχων του. Στην περίπτωση, που δεν υπάρχει η δυνατότητα επαγγελματικής ανοδικής πορείας, αυτό αποδυναμώνει τον εργαζόμενο και μπορεί να οδηγήσει σε ζημιογόνες καταστάσεις για την επιχείρηση. Με ξεκάθαρες και διαφανείς διαδικασίες, η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης για όλο το προσωπικό, δημιουργεί προσανατολισμό και όραμα και δεν ισοπεδώνονται τα αισθήματα των εργαζομένων.

Ο τρόπος συμπεριφοράς των εργαζομένων εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης τους. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιδιώκει, ως κύριο μέλημα του, την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης η οποία θα αυξήσει την αποδοτικότητα και σαν συνέπεια τα οικονομικά οφέλη για τον οργανισμό.

Όσο αφορά την αμοιβή, κρίνεται ότι η καθιέρωση bonus, είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε σαν επιβράβευση της ομαδικής εργασίας ενός υποκαταστήματος, ενδυναμώνει το ομαδικό πνεύμα και επιφέρει ικανοποίηση και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων.

Για την βελτίωση της ικανοποίησης, η ηγεσία και η διοίκηση του οργανισμού, πρέπει να υιοθετήσει μέτρα, διότι βάσει της έρευνας, τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά. Πρέπει να γεφυρωθεί το χάσμα της κακής επικοινωνίας, να ακούσουν τις προτάσεις του προσωπικού και να προτείνει καλύτερες προτάσεις συνεργασίας. Με αρμονική συνεργασία με όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια, να δείξει προς όλους τους εργαζομένους, ότι ακούει και σέβεται τις προτάσεις τους.

Για την κάθε επιχείρηση, ο εργαζόμενος αποτελεί την κινητήρια δύναμη της καρδιάς της. Οι εργαζόμενοι με την εργασία και το φιλότιμο τους, είναι αυτοί που αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για να κρατηθεί όρθια η επιχείρηση. Αποδοτικό και αποτελεσματικό είναι το ικανοποιημένο προσωπικό. Όταν ο εργαζόμενος, είναι ικανοποιημένος, οι πελάτες λαμβάνουν την ικανοποίηση, αυτή με την καλύτερη εξυπηρέτηση τους, και σαν αποτέλεσμα και η διοίκηση θα είναι ικανοποιημένη.

Κρίνεται απαραίτητη η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, για να δοθούν λύσεις σε υπάρχοντα προβλήματα, να βελτιωθεί η απόδοση των υπαλλήλων και να διατηρήσει την βιωσιμότητα της η εταιρεία. Επίσης προτείνεται για περαιτέρω έρευνα, να μελετηθεί η παρακίνηση του προσωπικού σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, διότι στην σημερινή εποχή της τεχνολογίας, τα δεδομένα συνεχώς μεταβάλλονται. Με τον καλύτερο εντοπισμό των προβλημάτων, θα δοθούν βέλτιστες λύσεις. Η παρούσα έρευνα, έγινε με την χρήση ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, πρόκειται δηλαδή για μια ποσοτική έρευνα. Η χρήση αυτού του ερευνητικού εργαλείου δεν δίνει την δυνατότητα να απαντήσουν, καταγράφοντας την άποψη τους, πιο αναλυτικά. Οπότε προτείνεται έρευνα με την χρήση ποιοτικών μεθόδων, όπως η διαδικασία της συνέντευξης με ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

Καθώς δεν υπάρχουν αντίστοιχες μελέτες για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσα στο χρόνο, η έρευνα περιορίζεται επειδή συλλέχθηκαν δεδομένα σε μία μόνο χρονική στιγμή. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι θα πρέπει να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα για τον ελληνικό τομέα των ταχυδρομείων προσθέτοντας και άλλες παραμέτρους εργασιακής ικανοποίησης, όπως η ανάληψη κινδύνου, η παρακίνηση, η συναισθηματική νοημοσύνη και το άγχος.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Abi, E., & Jijo, G., (2012). Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational study. *RJCBS*, 1(4)
- Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1994). Estimating a wage curve for Britain 1973-1990 (No. w4770). National Bureau of Economic Research.
- Bradley, S., Petrescu, A. & Simmons, R. (2004). The Impacts of Human Resource Management Practices and Pay Inequality on Workers' Job Satisfaction
- Candan, H. (2013), A research towards determination of job satisfaction level of public employee: karaman governorship sample. *Journal of human Resource Management*, 1(2), 29-38
- Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex Roles*, 38(7/8), 521-537.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Davis, K., & Nestrom, J. W. (1985) *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small business. *Journal of small business and enterprise development*, 11 (4), 495-503

- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 207-216.
- Faragher, E., Cass, M., & Cooper, C., (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: a Meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, p.105- 112
- Hertzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2010). *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers
- Hickson, C., & Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. *International Journal of Social Economics*, 26(4), 537-544.
- Hoppock, R. (1935) *Job satisfaction*, New York: Harper and Brothers
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., and Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B., (2010). The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-analysis of the Literature, *Journal of Vocational Behavior*
- Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. (2022). Job satisfaction and associated factors in Greek public hospitals. *Acta Biomed*, 93(5), e2022230.
- Kessler, S. R., Lucianetti, L., Pindek, S., & Zhu, Z. (2020). Job satisfaction and firm performance: Can employees' job. Department of Management Faculty Scholarship and Creative Works. 45
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46, 51-69
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *OB and Human Performance*, Vol. 4, pp 309-336.
- Locke, E. A. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of the Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Miner (1992) *Industrial Organizational Psychology*, McGraw-Hill, Inc.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organizational behavior* (7th ed.), New jersey prentice Hall.
- Ololube, N. (2013). *Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation*. Owerri: Spring Field Publishers.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. 14th Edition, Pearson Education, Inc., London.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Schaefer, R. T. (2005). *Sociology*. (9th Ed). New York, NY: McGraw-Hill.
- Scott-Cawiezell, J., Main, D.S., Vojir, C.P., Jones, K., Moore, L., Nutting, P.A., Kutner, J.S. and Pennington, K. (2005). Linking nursing home working conditions to organizational performance. *Health Care Management Review*, 30 (4), 372-80
- Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14(3)
- Spector, P.E. (1985) Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 16, 693-713.
- Spector, P.E. (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*, New York: Wiley.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota

Xyrichis, A., & Ream, E. (2008). Teamwork: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 61 (2).

Ελληνική

Αργυράκης, Π., & Καλουπής, Σ. (2011). Σύγκρουση ρόλων, Ασάφεια ρόλων και Επαγγελματική Ικανοποίηση. *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 8(1), 10-18.

Ασπιώτη, Β. (2013). Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά», Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Γαλανάκης, Μ. (2012). *Εργασιακή Ψυχολογία- Νέες Προσεγγίσεις και Πρακτικές Παρεμβάσεις*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

Δίκαιος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι. & Χλέτσος, Μ. (1999). Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης υπηρεσιών υγείας. Πάτρα. Ελληνικό ανοιχτό πανεπιστήμιο.

Κάντας, Α. (1993). Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Κίνητρα - Επαγγελματική ικανοποίηση. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική -βιομηχανική Ψυχολογία. Κίνητρα - Επαγγελματική ικανοποίηση. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παρούτης, Σ . (2005). Ικανοποίηση από την εργασία, αναγκαιότητα ή πολυτέλεια

Πετριλή, Σ. (2007). Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιρειών ΠΜΣ Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας, Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα 2007.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21 αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Θεσσαλονίκη :Εκδόσεις Ανικούλα.

Παράρτημα

Ενότητα 1. Δημογραφικά Στοιχεία

A1. Επιλέξτε το φύλο σας

1	Άνδρας	2	Γυναίκα
---	--------	---	---------

A2. Παρακαλώ επιλέξτε την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε

1	25-40
2	41-55
3	56 και άνω

A3. Επιλέξτε το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που κατέχετε

1	Απόφοιτος Λυκείου
2	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
3	Απόφοιτος Μεταπτυχιακού
4	Άλλο

A4. Θέση εργασίας

1	Θυρίδα συναλλαγής
2	Διανομή

B. Εργασιακή ικανοποίηση

A. ΜΙΣΘΟΣ

1. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω

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

2. Υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.

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

3. Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω, με εκτιμά.

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

4. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.

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

B. ΠΡΟΑΓΩΓΗ

1. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω

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

2. Υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.

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

3. Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω, με εκτιμά.

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

4. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.

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

Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

1. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.

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

2. Ο προϊστάμενός μου είναι δίκαιος μαζί μου.

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

3. Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.

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

4. Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου

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

Δ. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

1. Είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω, πέραν του μισθού.

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

2. Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.

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

3. Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε στον οργανισμό, είναι δίκαιο.

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

4. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές (εκτός μισθού) που θα έπρεπε να λαμβάνουμε και τις λαμβάνουμε.

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

E. ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

1. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.

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

2. Θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται.

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

3. Υπάρχουν αρκετές ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.

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

4. Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.

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

ΣΤ. ΙΣΧΥΟΥΣΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

1. Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας καθιστούν εύκολη την διεκπεραίωση της δουλειάς.

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

2. Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.

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

3. Κάνω ακριβώς στη δουλειά μου, ότι συμφωνήθηκε στη σύμβαση εργασίας.

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

4. Εκτελώ γραφική εργασία, όσο πρέπει.

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

Ζ. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

1. Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.

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

2. Θεωρώ ότι δουλεύω λιγότερο εξαιτίας της ικανότητας των συνεργατών μου.

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

3. Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.

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

4. Υπάρχουν λίγοι διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά μου.

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

Η. ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Συχνά αισθάνομαι πως η εργασία μου έχει νόημα.

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

2. Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.

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

3. Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.

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

4. Η εργασία μου είναι ευχάριστη.

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

Θ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. Η επικοινωνία φαίνεται καλή στον οργανισμό που εργάζομαι.

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

2. Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι, μου είναι ξεκάθαροι.

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

3. Γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό όπου εργάζομαι.

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

4. Οι εργασίες που ανατίθενται, επεξηγούνται πλήρως.

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