

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στο  
μόνιμο προσωπικό της εταιρείας ΕΛ.ΤΑ.Α.Ε.**

**Ξενόπουλος Παναγιώτης**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ**

**Δημήτρης Παρδάλης**

**ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2015**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	5
Abstract .....	6
Ευχαριστίες .....	7
Εισαγωγή.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	11
Ο ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ.....	11
1.1 Ιστορική αναφορά στα Ελληνικά Ταχυδρομεία .....	11
1.2 Η Οργανωτική δομή των ΕΛΤΑ.....	12
1.3 Όραμα και Αποστολή των ΕΛΤΑ.....	15
1.3.1 Όραμα .....	15
1.3.2 Αποστολή.....	15
1.4 Επενδύσεις .....	15
1.5 Νέες Τεχνολογίες.....	16
1.6 Θυγατρικές και συνεργασίες.....	17
1.6.1 Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ΑΕ .....	17
1.6.2 ΚΕΚ ΕΛΤΑ ΑΕ .....	18
1.6.3 ΤΤ – ΕΛΤΑ ΑΕΔΑΚ .....	20
1.6.4 POST INSURANCE BROKERAGE, Μεσίτες Ασφαλίσεων Α.Ε.....	20
1.6.5 Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο .....	22
1.7 Ποιότητα ΕΛΤΑ.....	22
1.7.1 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας .....	23
1.7.2 Σύστημα Μέτρησης Ποιότητας .....	23
1.7.2.1 Περιγραφή Συστήματος Μέτρησης Ποιότητας .....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	26
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....	26
2.1 Ορισμός και εισαγωγικές έννοιες .....	26
2.2 Μέθοδοι παρακίνησης .....	27
2.2.1 Παραδοσιακές μέθοδοι παρακίνησης .....	27
2.2.2 Εναλλακτικοί μέθοδοι παρακίνησης.....	28
2.3 Τα οφέλη της παρακίνησης.....	29
2.4 Τεχνικές παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού .....	29
2.5 Θεωρητικό πλαίσιο της παρακίνησης.....	30
2.5.1 Θεωρίες περιεχομένου .....	30
2.5.1.1 Η πυραμίδα του Maslow .....	30
2.5.1.2 Η θεωρία υγιεινής και υποκίνησης του F. Herzberg.....	32
2.5.1.3 Η θεωρία Χ και Υ του Mc Gregor .....	33
2.5.1.4 Οι επίκτητες ανάγκες McClelland .....	34
2.5.2 Θεωρίες διαδικασιών .....	35
2.5.2.1 Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom.....	35
2.5.2.2 Η θεωρία του υποδείγματος της προσδοκίας, Porter .....	36
2.5.2.3 Η θεωρία του καθορισμού των στόχων Edwin Locke.....	37
2.5.2.4 Η θεωρία της δικαιοσύνης Adams .....	38
2.6 Η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα .....	38
2.6.1 Η έρευνα του Naff και Crum (1999).....	39
2.6.2 Η έρευνα του Camilleri (2004) .....	39
2.6.3 Η έρευνα των Moynihan και Pandey (2005) .....	39
2.7 Παρακίνηση στο Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό τομέα .....	40
2.7.1 Η έρευνα των Buelens και Van den Broeck (2007).....	40

2.7.2 Η έρευνα του Houston (2000).....	40
2.8 Παρακίνηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα .....	41
2.9 Παρακίνηση και ηγεσία .....	42
2.9.1 Συμπεριφορά του ηγέτη και παρακίνηση .....	42
Η παρακίνηση των ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του ηγέτη της επιχείρησης στο μεταδίδει τους συνεργάτες του το όραμα της επιχείρησης προκειμένου να το ακολουθήσουν πιστεύοντας σε αυτό.....	42
2.9.2 Συμπεριφορά υφισταμένων και παρακίνηση .....	42
2.10 Παρακίνηση και οικονομική κρίση .....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	45
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	45
3.1 Ιστορική αναδρομή εργασιακής ικανοποίησης.....	45
3.1.1 Hawthorne.....	45
3.1.2 Human Resource .....	45
3.1.3 Taylor.....	45
3.1.4 Maslow.....	46
3.2 Ερευνητικό πλαίσιο της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	46
3.3 Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης.....	47
3.4 Θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης .....	48
3.4.1 Πυραμίδα του Maslow και εργασιακή ικανοποίηση .....	49
3.4.2 Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης και εργασιακή ικανοποίηση .....	49
3.4.3 Θεωρία Χ και Υ και εργασιακή ικανοποίηση.....	49
3.4.4 Επίκτητες ανάγκες και εργασιακή ικανοποίηση.....	49
3.4.5 Θεωρία των προσδοκιών και εργασιακή ικανοποίηση .....	50
3.4.6 Θεωρία του υποδείγματος της προσδοκίας και εργασιακή ικανοποίηση .....	50
3.4.7 Θεωρία καθορισμού των στόχων και εργασιακή ικανοποίηση .....	51
3.4.8 Θεωρία της δικαιοσύνης και εργασιακή ικανοποίηση.....	51
3.5 Μέθοδοι μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης.....	51
3.6 Σχέση ικανοποίησης εργασίας και ικανοποίησης εργαζομένων.....	52
3.6.1 Ανάπτυξη καριέρας.....	52
3.6.2 Σχέσεις με ανωτέρους .....	53
3.6.3 Αποζημιώσεις, αμοιβές και επιδόματα .....	53
3.6.4 Περιβάλλον εργασίας.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	55
ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ .....	55
4.1 Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου .....	55
4.2 Χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου.....	55
4.3 Η μετάβαση στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο .....	55
4.4 Ψυχολογικό συμβόλαιο και εργασιακή ικανοποίηση .....	56
4.5 Η ψυχολογία των εργαζομένων .....	57
4.5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία των εργαζομένων .....	57
4.5.1.1 Προσωπικότητα .....	57
4.5.1.2 Ηθικό.....	58
4.5.1.3 Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία.....	58
4.5.1.4 Ανία.....	59
4.5.1.5 Κούραση εργαζομένου.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	60
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	60
5.1 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης.....	60
5.2 Η μεθοδολογία της έρευνας .....	61

5.2.1 Καθορισμός των στόχων.....	62
5.2.2 Σχεδιασμός και διεξαγωγή της έρευνας.....	62
5.2.3 Κρίσιμα στοιχεία της έρευνας περί εργασιακής ικανοποίησης .....	62
Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Μέσα από την βιβλιογραφική αναφορά των προηγούμενων κεφαλαίων αναπτύχθηκαν οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της μέτρησης αυτής καθώς και για τους τρόπους μέτρησης της. ....	62
5.2.4 Σχεδιασμός Ερευνητικού εργαλείου .....	62
5.2.4.1 Συνοπτική αναφορά στο ερωτηματολόγιο .....	63
5.2.5 Διαδικασία δειγματοληψίας.....	64
5.2.6 Ανάλυση στατιστικών δεδομένων .....	64
5.2.7 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	65
5.2.8 Επιμέρους αποτελέσματα .....	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	96
Βιβλιογραφία .....	103
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ .....	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ .....	113

## Περίληψη

Η ανάγκη για παροχή εργασίας είναι θέμα βιωσιμότητας και προσωπικής ισορροπίας - κοινωνικού γίνεσθαι για κάθε πολίτη. Οι εργαζόμενοι εξαντλούν μεγάλο μέρος του καθημερινού τους χρόνου στην επαγγελματική δραστηριότητα που επιλέγουν, πολλές φορές σε βάρος του προσωπικού τους χρόνου και των υπολοίπων πτυχών της ζωής τους. Οπότε γίνεται αντιληπτό ότι η σημαντικότητα της ικανοποίησης τους στον εργασιακό χώρο αποτελεί ίσως αυτοσκοπό στη ζωή τους.

Παράλληλα, μία από τις σημαντικότερες διαστάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι η παρακίνηση που αποτελεί και ένα από τα θέματα μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ιδιαίτερα λόγω των δύσκολων οικονομικών συνθηκών που βιώνουν και την αναγκαιότητα για ανταγωνιστικότητα σε σχέσεις με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Η παρακίνηση μπορεί να γίνεται με χρηματικά ή μη χρηματικά κίνητρα τα οποία με βάση τις θεωρίες των αναγκών των εργαζομένων, καλύπτουν ή όχι τις προσδοκίες τους ώστε να είναι αποδοτικοί.

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ) κατέχουν ηγετική θέση στην ελληνική ταχυδρομική αγορά και έχουν διαδραματίσει, για περισσότερα από 180 χρόνια, ένα σημαντικό ρόλο τόσο στο κοινωνικό, όσο και στο επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας, με περισσότερα από 780 καταστήματα, 750 ταχυδρομικά Πρακτορεία και πάνω από 7.900 εργαζομένους.

Τα δεδομένα αυτά καθιστούν απαραίτητη την εφαρμογή ενός οργάνου μέτρησης του βαθμού παρακίνησης του προσωπικού από τους διοικούντες (ερωτηματολόγιο), ώστε η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και τα αποτελέσματά της, να ελέγχονται, να είναι μετρήσιμα και μέσω της διαδικασίας έρευνας ο οργανισμός να εξάγει συμπεράσματα για την ικανοποίηση του προσωπικού καθώς και να βρίσκει λύσεις στα οποιαδήποτε προβλήματα εντοπίζει.

## **Abstract**

The need for job provision is a matter of viability and personal balance- social process for each citizen. Working men, dedicate a big part of their everyday time to the business activity they choose, many times at their free time's expense as well as the rest aspects of their lives. Therefore, it is perceived that the importance of satisfaction in their working environment may be an end in itself in their lives.

In a parallel manner, one of the most important aspects of the Management of Human Resources is the motivation it consists and one of the matters of crucial importance for the enterprises and the organizations, especially due to the rough economical circumstances they experience and the necessity of competitiveness they have in links with the other enterprises of the industry.

The motivation can be done with monetary or non monetary motives which based on the theories of the worker's needs, they cover or not their expectations in order to be productive.

The union of Greek post offices (ELTA), holds a leading position to the Greek post office market and has played, for more than 180 years, an important role to the social, as well as the business operating environment of the country, having more than 780 stores, 750 post agencies and over 7.900 employees.

These data make necessary the use of an implement that measures the level of the staff's motivation from the employers (questionnaire), in order for the investment to the human resources and the results of it, to be checked, to be countable and through the procedure of research the organization to be able to come to conclusions as far as the staff's satisfaction is concerned and also to find solutions to any of the problems it detects.

## **Ευχαριστίες**

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κ. Παρδάλη Δημήτριο για την πολύτιμη βοήθεια του και για την ηθική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## Εισαγωγή

Οι τελευταίες δεκαετίες διακατέχονται από κλίμα διεθνοποίησης των αγορών και των κοινωνιών. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να δραστηριοποιούνται και να προσπαθούν να επιβιώσουν σε ένα κλίμα αδυσώπητου ανταγωνισμού. Η επιβίωση κρίνεται από το επίπεδο της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και στην επίτευξη μειωμένου κόστους προσφοράς και παραγωγής αυτής.

Οι τακτικές επίτευξης της μείωσης του κόστους παραγωγής από πλευράς επιχειρήσεων, υιοθετούν λύσεις που προβλέπουν μείωση και απολύσεις προσωπικού, περικοπές παροχών και προνομίων και ελαστικό ωράριο παροχής εργασίας από πλευράς προσωπικού. Οι λύσεις αυτές προσδοκούν σημαντικά οφέλη για τους μετόχους της εταιρείας. Παράλληλα, όμως αποτελούν τις εύκολες λύσεις, αφού εξ' ολοκλήρου αλλαγή – βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής είναι χρονοβόρα, απαιτεί εκπαίδευση και κεφάλαια γι' αυτή (Παρούτης, 2005).

Ταυτόχρονα, μέσα στις επιχειρήσεις ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού έχει αναβαθμιστεί σημαντικά με αποτέλεσμα ο άνθρωπος παράγοντας να αποτελεί τη βασικότερη πηγή σχηματισμού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο στόχο της βιωσιμότητας μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι εξελίξεις στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, επιτάσσουν την επικέντρωση γύρω από το ανθρώπινο δυναμικό, τις στρατηγικές ανάπτυξης του και αύξησης της ικανοποίησης του, προκειμένου η ικανοποίηση, να αποτελεί μία μορφή κινήτρου, για την δια βίου κατάρτιση.

Η κυριότερη πηγή από την οποία οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αντλούν το συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελεί η σύνδεση των στόχων της επιχείρησης με το βαθμό ανάπτυξης των εργαζομένων. Η αρτιότητα του ανθρώπινου δυναμικού στις συνθήκες οικονομικής αβεβαιότητας δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι εργασιακή ικανοποίηση, από την πλευρά της επηρεάζεται από διάφορες συνιστώσες που μεταβάλλονται συνέχεια. Μερικές από αυτές τις συνιστώσες είναι οι αλλαγές στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, οι δημογραφικές αλλαγές, οι



αλλαγές στο διοικητικό σχήμα της επιχείρησης, το οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι παραπάνω συνιστώσες και άλλες πολλές αποτελούν τροχοπέδη στα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης καθώς δεν τους επιτρέπουν να συγκεντρωθούν στις προσδοκίες των εργαζομένων και την ικανοποίηση αυτών προκειμένου να αποδώσουν τα δέοντα για την επιβίωση της επιχείρησης.

Μία άλλη διάσταση της κατάστασης που μόλις περιγράψαμε, θεωρεί ότι η ανάγκη για παροχή εργασίας είναι θέμα βιωσιμότητας και προσωπικής ισορροπίας - κοινωνικού γίνεσθαι για κάθε πολίτη. Οι εργαζόμενοι εξαντλούν μεγάλο μέρος του καθημερινού τους χρόνου στην επαγγελματική δραστηριότητα που επιλέγουν, πολλές φορές σε βάρος του προσωπικού τους χρόνου και των υπολοίπων πτυχών της ζωής τους. Οπότε γίνεται αντιληπτό, ότι η σημαντικότητα της ικανοποίησης τους στον εργασιακό χώρο αποτελεί ίσως αυτοσκοπό στη ζωή τους.

Παράλληλα, μία από τις σημαντικότερες διαστάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι η παρακίνηση που αποτελεί και ένα από τα θέματα μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ιδιαίτερα λόγω των δύσκολων οικονομικών συνθηκών που βιώνουν και την αναγκαιότητα για ανταγωνιστικότητα σε σχέσεις με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Η ιδιαίτερη σημασία στην έννοια της παρακίνησης, προκύπτει από το γεγονός ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα στον οποίο κάθε επιχείρηση επενδύει, προκειμένου να απολάβει τα μεγαλύτερα οικονομικά αποτελέσματα για την ίδια. Μάλιστα η παρακίνηση αποτελεί μέσο ένδειξης, των κρίσιμων στάσεων των εργαζομένων ως προς το έργο που πρέπει να φέρουν εις πέρας και τη ηθική και οικονομική δέσμευση απέναντι στην εταιρεία.

Η παρακίνηση μπορεί να γίνεται με χρηματικά ή μη χρηματικά κίνητρα τα οποία με βάση τις θεωρίες των αναγκών των εργαζομένων, καλύπτουν ή όχι τις προσδοκίες τους ώστε να είναι αποδοτικοί.

Το κρίσιμο ερώτημα που τίθεται είναι εάν οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάποια μέθοδο μέτρησης της ικανοποίησης του εργαζομένου σχετικά με την παρακίνηση και περαιτέρω με την απόδοσή του.

Είναι λοιπόν αναγκαίο από πλευράς επιχειρήσεων, να δημιουργηθεί ένα όργανο μέτρησης του βαθμού παρακίνησης του προσωπικού από τους διοικούντες, ώστε η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και τα αποτελέσματά της, να ελέγχονται, να είναι μετρήσιμα και με τη διαδικασία της ανατροφοδότησης, το ανθρώπινο δυναμικό αποκτώντας χρηματικά ή μη κίνητρα αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας που προσφέρουν, να αποδίδει τελικά στο μέγιστο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Ο ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

### 1.1 Ιστορική αναφορά στα Ελληνικά Ταχυδρομεία

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ) κατέχουν ηγετική θέση στην ελληνική ταχυδρομική αγορά και έχουν διαδραματίσει, για περισσότερα από 180 χρόνια, ένα σημαντικό ρόλο τόσο στο κοινωνικό, όσο και στο επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας, με περισσότερα από 780 καταστήματα, 750 ταχυδρομικά Πρακτορεία και πάνω από 7.900 εργαζομένους.

Ιδρύθηκαν το 1828 με προεδρικό διάταγμα του Ιωάννη Καποδίστρια, ενώ το 1970 η ταχυδρομική υπηρεσία απέκτησε την ιδιότητα του Νομικού Προσώπου Ιδιωτικού Δικαίου, με τίτλο "ΕΛΤΑ". Το 1996 μετατράπηκαν σε Ανώνυμη Εταιρία με την επωνυμία "ΕΛΤΑ Α.Ε.". Ο οργανισμός σήμερα διέπεται από τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας και απολαμβάνει πλήρη διοικητική, νομική & οικονομική ανεξαρτησία, υπό την εποπτεία του κράτους.

Το 1998 ξεκίνησε ένα σημαντικό και φιλόδοξο πρόγραμμα εκσυγχρονισμού και αναδιάρθρωσης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτιστοποίηση της χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

Το 1999, είναι το πρώτο έτος κατά το οποίο η εταιρεία κατέγραψε κερδοφόρα αποτελέσματα και έθεσε τα θεμέλια για ουσιαστική ανάπτυξη.

Το 2004 τα ΕΛΤΑ, λαμβάνοντας πάντα μέρος στο πεδίο σημαντικών γεγονότων, ανακηρύχθηκαν «Μέγας Χορηγός» των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας.

Το 2006, η εξαγορά του 10% των μετοχών της «Hellenic Postbank» και η νέα εμπορική συνεργασία μεταξύ των δύο εταιρειών προσέφερε στα ΕΛΤΑ την προοπτική μιας σημαντικής αναπτυξιακής πορείας με την παροχή ενός ευρέος φάσματος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών μέσω του ταχυδρομικού δικτύου των ΕΛΤΑ.

Το 2008, τα ΕΛΤΑ ολοκλήρωσαν το πιο φιλόδοξο πρόγραμμα επενδύσεων στην ιστορία τους για την αυτοματοποίηση της αλυσίδας παραγωγής, τον εκσυγχρονισμό των υποδομών Πληροφορικής και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το 2012, ένα νέο μεγάλο επενδυτικό πρόγραμμα ξεκινάει για την χρονική περίοδο 2012-2015 που στοχεύει στον επιπλέον εκσυγχρονισμό των δομών Πληροφορικής, την εισαγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες/πελάτες. Τα ΕΛΤΑ πέτυχαν έγκριση από την Ευρωπαϊκή Ένωση της χρηματοδότησης έργων τεχνολογίας ύψους 52 εκατ. € μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση».

Την 1/1/2013, πραγματοποιείται η πλήρης απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς της Ελλάδας.

## **1.2 Η Οργανωτική δομή των ΕΛΤΑ**

Η οργανωτική δομή των ΕΛΤΑ υπηρετεί τη στρατηγική ανάπτυξη της εταιρείας και λαμβάνει υπόψη της τις διεθνείς πρακτικές των Ταχυδρομικών Οργανισμών και τις σύγχρονες τάσεις οργάνωσης.

Τα ΕΛΤΑ είναι οργανωμένα σε Επιχειρησιακές Μονάδες (Business Units) και σε Επιτελικές και Υποστηρικτικές λειτουργίες. Η λειτουργία των αυτόνομων επιχειρησιακών μονάδων αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της οργανωτικής δομής

των ΕΛΤΑ. Αυτό οφείλεται στο μέγεθος και τις πολλές διαφορετικές λειτουργικές διαδικασίες της εταιρείας, καθώς επίσης και στη δυνατότητα προσαρμογής στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που προσφέρουν.

Στο πλαίσιο αυτό, λειτουργούν τρεις Επιχειρησιακές Μονάδες και δύο Γενικές Διευθύνσεις, σε κάθε μία από τις οποίες προϊσταται Γενικός Διευθυντής. Οι γενικοί διευθυντές εποπτεύουν τις παρακάτω Υπηρεσιακές Λειτουργίες.

Την Επιχειρησιακή Μονάδα Δικτύου Λιανικής, η οποία περιλαμβάνει τη Διεύθυνση Δικτύου Λιανικής, την Εμπορική Διεύθυνση Δικτύου Λιανικής, τη Διεύθυνση Φιλοτελισμού, το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών – Call Center, τις Περιφερειακές Διευθύνσεις των ΕΛΤΑ και τις Μονάδες Δικτύου Λιανικής.

Την Επιχειρησιακή Μονάδα Επιστολικού Ταχυδρομείου, η οποία περιλαμβάνει την Εμπορική Διεύθυνση Επιστολικού Ταχυδρομείου, τη Διεύθυνση Επιστολικού Ταχυδρομείου, τη Διεύθυνση Διεθνούς Ταχυδρομείου, τη Διεύθυνση Συστημάτων Ποιότητας και τη Διεύθυνση Δεμάτων & Logistics.

Επιπλέον, περιλαμβάνει τη Διεύθυνση Κέντρου Διαλογής Αττικής και Αυτοματοποίησης, την Υπηρεσία Υβριδικού Ταχυδρομείου, τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Επιστολικού Ταχυδρομείου Αττικής, Βορείου Ελλάδος και Νήσων και τέλος τις Ειδικές Μονάδες Παραγωγής.

Επιπρόσθετα, συντονίζει θέματα Επιστολικού Ταχυδρομείου, με τις υπόλοιπες Περιφερειακές Διευθύνσεις ΕΛΤΑ και Μονάδες Ταχυδρομικού Έργου σε συνεργασία με την Ε.Μ. Δικτύου Λιανικής.

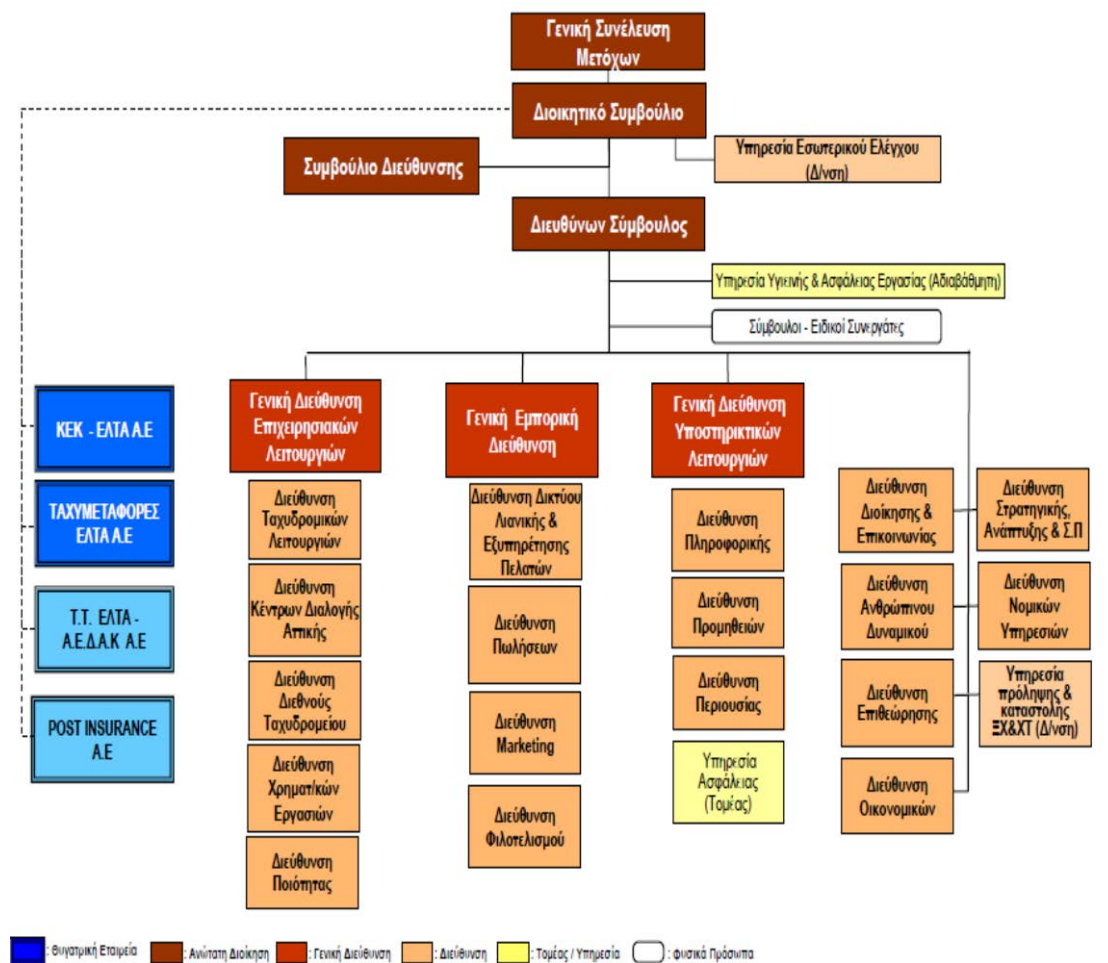
Την Επιχειρησιακή Μονάδα Χρηματοοικονομικών Προϊόντων, η οποία περιλαμβάνει την Εμπορική Διεύθυνση Χρηματοοικονομικών Προϊόντων και τη Διεύθυνση Εργασιών Χρηματοοικονομικών Προϊόντων. Συντονίζει, επίσης, θέματα εργασιών χρηματοοικονομικών προϊόντων και πωλήσεων χρηματοοικονομικών προϊόντων σε συνεργασία με την Ε.Μ. Δικτύου Λιανικής.

Τη Γενική Διεύθυνση Τεχνικής και Τεχνολογικής Υποστήριξης, η οποία περιλαμβάνει τη Διεύθυνση Τεχνικών Έργων και Υποδομών, τη Διεύθυνση Πληροφορικής και την ΠΑΟΜ Διαχείρισης Έργων Πληροφορικής & Τεχνολογίας.

Τη Γενική Διεύθυνση Οικονομικής Υποστήριξης, η οποία περιλαμβάνει τη Διεύθυνση Οικονομικών και τη Διεύθυνση Προμηθειών. Επιπλέον συντονίζει την υλοποίηση έργων ή και συμφωνιών, που αφορούν σε συνεργασίες, συμμαχίες και εξαγορές σύμφωνα με το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο ΕΛΤΑ.

Οι υπόλοιπες Διευθύνσεις, Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκησης και Οργάνωσης, Εταιρικής Προβολής & Διαφήμισης, Επιθεώρησης, Στρατηγικής και Ανάπτυξης, Νομικών Υπηρεσιών, η Υπηρεσία Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας και οι Σύμβουλοι υπάγονται απευθείας στο Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας

**Σχήμα 1: Το οργανόγραμμα των ΕΛΤΑ**



Πηγή: [http://eltanew.demosite.otenet.gr/Portals/0/pdf/annual%20report2008\\_1\\_68.pdf](http://eltanew.demosite.otenet.gr/Portals/0/pdf/annual%20report2008_1_68.pdf)

## **1.3 Όραμα και Αποστολή των ΕΛΤΑ**

### **1.3.1 Όραμα**

Να γίνουν τα ΕΛΤΑ ο ηγέτης πάροχος καινοτόμων φυσικών και ηλεκτρονικών ταχυδρομικών και ψηφιακών υπηρεσιών για τον Πολίτη και τις επιχειρήσεις, με ασφάλεια, ταχύτητα και αξιοπιστία σε όλη τη χώρα.

### **1.3.2 Αποστολή**

Η παροχή καινοτόμων ταχυδρομικών, χρηματοοικονομικών και ψηφιακών υπηρεσιών με υψηλή ποιότητα και υπευθυνότητα, διατηρώντας διαχρονική σχέση εμπιστοσύνης με τον Πελάτη και με τρόπο που ανταποκρίνεται αποτελεσματικά και αποδοτικά στις απαιτήσεις της νέας ψηφιακής εποχής.

## **1.4 Επενδύσεις**

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία έχουν υλοποιήσει τα τελευταία χρόνια σημαντικές επενδύσεις σε νέες υποδομές, καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα με στόχο την ικανοποίηση των διαρκώς μεταβαλλόμενων και εξειδικευμένων απαιτήσεων των χρηστών των ταχυδρομικών υπηρεσιών (ιδιωτών και επιχειρήσεων) και την εξασφάλιση της παροχής καθολικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς όλους τους πολίτες της χώρας συγκλίνοντας στους Ευρωπαϊκούς στόχους.

Οι επενδύσεις στην παραγωγική αλυσίδα, με εστίαση στο δίκτυο των αυτοματοποιημένων Κέντρων Διαλογής αλληλογραφίας στην Αττική, τη Θεσσαλονίκη και την Πάτρα, η αυτοματοποίηση του δικτύου ταχυδρομικών καταστημάτων και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ICTs) σε όλες τις παραγωγικές διαδικασίες, άλλαξαν ουσιαστικά την Εταιρεία και συνέβαλαν στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του εκτεταμένου δικτύου της.

Σήμερα, η Εταιρεία υλοποιεί ένα νέο μεγάλο επενδυτικό πρόγραμμα για τη χρονική περίοδο 2012-2015 που στοχεύει στον περαιτέρω εκσυγχρονισμό των υποδομών πληροφορικής, την εισαγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών

με έμφαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-services) και την ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες. Στο πλαίσιο αυτό, τα ΕΛΤΑ πέτυχαν την έγκριση από την Ευρωπαϊκή Ένωση της χρηματοδότησης έργων τεχνολογίας μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση» του ΕΣΠΑ 2007-2013.

Μέσα από τις νέες αυτές επενδύσεις η Εταιρεία επιδιώκει:

- τον εκσυγχρονισμό των πληροφορικών συστημάτων και την πλήρη αυτοματοποίηση του ταχυδρομικού δικτύου
- τη διεύρυνση του φάσματος των υπηρεσιών σε σημαντικά μεγαλύτερο αριθμό πολιτών σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια μέσα από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες
- τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών
- τη μείωση του κόστους της καθολικής ταχυδρομικής υπηρεσίας

## 1.5 Νέες Τεχνολογίες

Ο ΕΛΤΑ έχει ήδη εφαρμόσει σύγχρονα συστήματα μέτρησης ποιότητας και νέες τεχνολογίες για την υποστήριξη των λειτουργιών:

- Ολοκληρωμένο Πληροφορικό Σύστημα (ERP) βασισμένο στην πλατφόρμα Oracle Financials, σε συνδυασμό με αυτοματοποιημένο σύστημα GIRO.
- Συστήματα Αυτοματοποίησης των Συναλλαγών με τους πελάτες (RIPOSTE), με τα οποία μειώνεται δραστικά ο χρόνος αναμονής στη συναλλαγή.
- Συστήματα και Τεχνολογίες Μέτρησης Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών (GREX και UNEX). Με τα συστήματα αυτά μετράται ο χρόνος που απαιτείται για τη διακίνηση των ταχυδρομικών αντικειμένων, από τη στιγμή της κατάθεσης μέχρι την επίδοσή τους. Μετράται επίσης ο χρόνος διακίνησης των ταχυδρομικών αντικειμένων στα ενδιάμεσα στάδια διαχείρισής τους (Κατάθεση - Μεταφορά - Διαλογή- Διανομή).
- Συστήματα Ιχνηλάτησης Ταχυδρομικών Αντικειμένων Ειδικής Διαχείρισης (Track & Trace). Με τα συστήματα αυτά εντοπίζονται τα ταχυδρομικά



αντικείμενα σε κάθε στάδιο της διαχείρισής τους και παρέχουν τη δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης του πελάτη.

- Ηλεκτρονικά Συστήματα Ελέγχου της Περισυλλογής της αλληλογραφίας από τα γραμματοκιβώτια.
- Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (GIS), τα οποία διασφαλίζουν την αποτελεσματική οργάνωση των τομέων της διανομής σε κάθε περιοχή, ανάλογα με τον όγκο των διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων

## **1.6 Θυγατρικές και συνεργασίες**

### **1.6.1 Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ΑΕ**

Η εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ Α.Ε. είναι θυγατρική των Ελληνικών Ταχυδρομείων ιδρύθηκε το 2000 και άρχισε τη λειτουργία της τον Ιανουάριο του 2001, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών ταχυμεταφοράς (courier services) σε όλη την Ελλάδα και τον κόσμο, με ποιοτικά χαρακτηριστικά, τόσο με αυτόνομη παρουσία, όσο και με τη χρήση του δικτύου του ΕΛΤΑ.

Η βασική προσφερόμενη υπηρεσία της Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ Α.Ε. «ΠΟΡΤΑ - ΠΟΡΤΑ» αποτελεί την δυναμική συνέχεια της υπηρεσίας των ΕΛΤΑ και υπάρχει από το 1987.

Η εταιρεία με την συνεχή ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων και πρακτορείων της παρέχει οικονομικές και αξιόπιστες υπηρεσίες. Αποτέλεσμα των προσπαθειών αυτών είναι η καθιέρωση του ονόματός της, ως συνώνυμο της ποιότητας και του υψηλού επίπεδου παροχής αξιόπιστων υπηρεσιών ταχυμεταφοράς.

Στα πλαίσια της συνεχής αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών της και με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η εταιρεία εφαρμόζει στην παραγωγική διαδικασία πρακτικές διασφάλισης της ποιότητας, που είναι σύμφωνες με τις οριζόμενες απαιτήσεις στο πρότυπο ISO-9001:2000.

Η εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ το 2010 άλλαξε την οργανωτική της δομή εισάγοντας ένα νέο οργανόγραμμα, το οποίο έχει σχεδιασθεί ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. Αποτελείται πλέον από έξι διευθύνσεις οι οποίες είναι οι εξής : Λειτουργίας, Πωλήσεων & Marketing, Ποιότητας & Οργάνωσης, Διοικητικής Υποστήριξης, Οικονομικού, και Πληροφορικής.

### **1.6.2 ΚΕΚ ΕΛΤΑ ΑΕ**

Η θυγατρική εταιρεία ΚΕΚ – ΕΛΤΑ Α.Ε. με σύνθεση μετοχικού κεφαλαίου 70% ΕΛΤΑ και 30% Πανελλήνια Ομοσπονδία Σωματείων Ταχυδρομικών (ΠΟΣΤ) αποτελεί από το 1989 την «ατμομηχανή» ανάπτυξης και προοπτικής του Ομίλου ΕΛΤΑ ως μόνιμη και εξειδικευμένη δομή ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης αξιοποιώντας όλες τις σύγχρονες μεθόδους και τεχνικές απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων .

Είναι γνωστό εξάλλου ότι στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία η αξία των επιχειρήσεων δεν βρίσκεται πλέον στα πάγια στοιχεία του ενεργητικού τους, όπως αυτά προσμετρούνται λογιστικά, αλλά στα άυλα, όπως η εταιρική γνώση, οι ευρεσιτεχνίες και η προσαρμοστικότητα.

Οι οργανισμοί που εξελίσσονται με τη μάθηση (learning organizations) είναι εκείνοι που διαθέτουν και χρησιμοποιούν συστήματα, μηχανισμούς και διαδικασίες, για να προάγουν διαρκώς το ατομικό και συλλογικό δυναμικό τους, επιτυγχάνοντας καλύτερα και βιώσιμα αποτελέσματα, τόσο για τους ίδιους, όσο και για το περιβάλλον όπου συμμετέχουν.

Η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης εκ μέρους του ΚΕΚ – ΕΛΤΑ στηρίζεται σε τεκμηριωμένες ανάγκες του Ομίλου ΕΛΤΑ, των στρατηγικών του συμμάχων (Ταχυδρομικό Ταμειστήριο) και των Βαλκανικών Ταχυδρομικών Οργανισμών και των εργαζομένων τους σε συγκεκριμένα γνωστικά επαγγελματικά και επιστημονικά πεδία. Μέλημα του ΚΕΚ – ΕΛΤΑ είναι να ισχύει η αρχή «Όχι δήθεν γνώσεις, αλλά πραγματικά προσόντα» ώστε να ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα τους. Με τον τρόπο αυτό διαχρονικά η εκπαίδευση αποτελεί το «όχημα» αναδιάρθρωσης και εφαρμογής καινοτόμων λύσεων αλλά και συγκριτικό

πλεονέκτημα για την υποστήριξη των αλλαγών που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την προοπτική τους.

Το ΚΕΚ – ΕΛΤΑ με εμπειρία 2.000.000 και πλέον ανθρωποωρών εκπαίδευσης και κατάρτισης καθώς και υλοποίησης ή συμμετοχής σε πολλά ευρωπαϊκά προγράμματα (Β΄ & Γ΄ ΚΠΣ, LDV, Interreg II κ.α.) επιτυγχάνει να βελτιώνεται συνεχώς ώστε να έχει εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το καθιστούν μοναδικό και ευέλικτο φορέα στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια στην παροχή εξειδικευμένων εκπαιδευτικών και συμβουλευτικών δράσεων για όλους τους ταχυδρομικούς οργανισμούς.

Η στρατηγική αυτή κατεύθυνση προσδίδει στο ΚΕΚ – ΕΛΤΑ μια δυναμική εξέλιξη και προοπτική που βασίζεται σε μελλοντικούς στόχους και όχι σε ξεπερασμένα μοντέλα. Είναι μια επιλογή που μπορεί να συνδέει άμεσα την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση με την δια βίου βελτίωση αλλά και πιστοποίηση επαγγελματικών προσόντων και περιγραμμάτων που αποτελούν στόχο του Ομίλου ΕΛΤΑ και των εργαζομένων του. Από την άποψη του marketing η ανωτέρω επιλογή του δίνει την δυνατότητα να διεκδικεί ένα ειδικό μερίδιο της αγοράς στο οποίο συνεχώς πρέπει να εξειδικεύεται.

Το γεγονός αυτό φέρνει το ΚΕΚ – ΕΛΤΑ σε εξαιρετικά πλεονεκτική θέση τόσο στο άμεσο όσο και στο απώτερο μέλλον. Κι αυτό γιατί πέτυχε ακόμα και στη σημερινή δύσκολη οικονομική συγκυρία αξιοποιώντας την νέα τεχνολογία, e-learning, να αυξήσει θεαματικά τις ώρες εκπαίδευσης, προς όφελος των εργαζομένων αλλά και του Ομίλου ΕΛΤΑ παρά την μείωση των αντίστοιχων πόρων.

Η διαχρονική δέσμευση του ΚΕΚ – ΕΛΤΑ, εκτός από την υλοποίηση ακόμα και των πιο απαιτητικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αφορά στην ποιότητα και στην ταχύτητα να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών του, βασισμένο στην μεγάλη εμπειρία, στο σχεδιασμό και στην κάλυψη με επιτυχία των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού των Ταχυδρομικών Οργανισμών.

Το ΚΕΚ – ΕΛΤΑ παράγει εδώ και 14 χρόνια μεθοδικά και συστηματικά ένα έργο που αποτελεί τη βασική παρακαταθήκη των εργαζομένων και του Ομίλου ΕΛΤΑ για το μέλλον.

### **1.6.3 ΤΤ – ΕΛΤΑ ΑΕΔΑΚ**

Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο μαζί με τα Ελληνικά Ταχυδρομεία στο πλαίσιο της μακροχρόνιας συνεργασίας τους, εισχώρησαν δυναμικά στο χώρο των επενδύσεων με τη δημιουργία της Τ.Τ. ΕΛΤΑ ΑΕΔΑΚ. Σκοπός της εταιρίας είναι η διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων και η παροχή επενδυτικών υπηρεσιών μέσω των αμοιβαίων κεφαλαίων, στους πελάτες των δύο αυτών μεγάλων οργανισμών/μετόχων, καθώς επίσης και στο ευρύ επενδυτικό κοινό.

Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας ήταν έως τις 17/1/2013: Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο 51%, Ελληνικά Ταχυδρομεία 49%.

Με απόφαση της Τράπεζας της Ελλάδος (συνεδρίαση 7/18-1-2013) ΦΕΚ Β/76/18-1-2013, ανεκλήθη η άδεια λειτουργίας του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου ΑΤΕ. Με την απόφαση αριθμ. 2124/Β95, ΦΕΚ Β/74/18-1-2013 Υπουργείο Οικονομικών, συστάθηκε μεταβατικό πιστωτικό ίδρυμα με την επωνυμία «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος ΑΤΕ» στο οποίο περιέρχεται το 51% των μετόχων της Τ.Τ. ΕΛΤΑ Α.Ε.Δ.Α.Κ.. Μοναδικός Μέτοχος του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου είναι το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Περαιτέρω, στις 30/8/2013 το ΤΧΣ εισέφερε το σύνολο των μετοχών του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου που κατείχε στην Τράπεζα Eurobank Ergasias.

Τέλος, στις 27/12/2013 το Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας ενέκρινε την συγχώνευση των ανωνύμων τραπεζικών εταιρειών «Τράπεζα Eurobank Ergasias ΑΕ» και «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος ΑΤΕ» με απορρόφηση της δεύτερης εταιρείας από την πρώτη.

### **1.6.4 POST INSURANCE BROKERAGE, Μεσίτες Ασφαλίσεων Α.Ε**

Η Post Insurance Brokerage, Μεσίτες Ασφαλίσεων Α.Ε. ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 2009 από το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και τα ΕΛΤΑ, δύο κορυφαίους Ελληνικούς Οργανισμούς με διαχρονική πορεία, άρρηκτα συνδεδεμένα με την Ελληνική Κοινωνία και Οικονομία, οι οποίοι διακρίνονται για τις αρχές και την

αφοσίωσή τους σε υψηλές διαχρονικές αξίες όπως η αξιοπιστία, το ήθος, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, η εμπειρία και η υψηλή κοινωνική ευαισθησία.

Σκοπός της Post Insurance, είναι να υπηρετήσει με αφοσίωση τις αρχές και τις αξίες των μετόχων της, μέσα από τον σχεδιασμό, τη δημιουργία και τη διάθεση μίας πλήρους γκάμας κορυφαίων ασφαλιστικών προϊόντων, τόσο στον κλάδο Ζωής όσο και στον κλάδο των Γενικών ασφαλίσεων, σε συνεργασία με αξιόπιστες ασφαλιστικές εταιρείες, με μοναδικό γνώμονα την πληρέστερη και αρτιότερη ασφαλιστική κάλυψη των πραγματικών ασφαλιστικών αναγκών των πελατών, ιδιωτών και επιχειρήσεων.

Η Post Insurance αξιοποιώντας την υψηλή τεχνογνωσία του έμψυχου δυναμικού της, στοχεύει αταλάντευτα, στην δημιουργία και την προσφορά ποιοτικών ασφαλιστικών προϊόντων με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, που προσδίδουν διαχρονική αξία στην σχέση με τους πελάτες της. Η Post Insurance επενδύει στους πελάτες, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με διάρκεια που δεν σταματούν στη πώληση, αλλά συνεχίζονται κυρίως μετά από αυτή.

Σήμερα, η οικογένεια προϊόντων “Post”, της Post Insurance αποτελείται από τα ασφαλιστικά προγράμματα:

- Post|αυτοκίνητο, Post|μηχανή, Post|φορτηγό
- Post|αυτοκίνητο Best, Νέο οικονομικό πρόγραμμα ασφάλισης αυτοκινήτων
- Post κατοικία
- Post ενυπόθηκη κατοικία
- Post Προστασία ζωής δανειολήπτη Στεγαστικών Δανείων
- Post Προστασία ζωής δανειολήπτη Καταναλωτικών Δανείων
- Post βοήθεια
- Post ηλιακή ενέργεια
- Post ανέγερση
- Post επιχείρηση

ενώ διευρύνεται ποιοτικά, δημιουργώντας σταδιακά μία από πληρέστερες γκάμες ασφαλιστικών προϊόντων της Ελληνικής Αγοράς.

Τα ασφαλιστικά προγράμματα της Post Insurance διατίθενται από όλα τα καταστήματα του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, καθώς και επιλεγμένα καταστήματα των ΕΛΤΑ σε πανελλαδικό επίπεδο.

Στόχος της εταιρείας είναι το δίκτυο εξυπηρέτησης να ανέλθει σταδιακά σε περισσότερα από 1000 καταστήματα, αριθμός που αποτελεί και το συνολικό δίκτυο καταστημάτων των δύο οργανισμών και ένα από τα ισχυρότερα δίκτυα πωλήσεων ασφαλιστικών προϊόντων πανελλαδικά, για την βέλτιστη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών μας σε όλη την επικράτεια. Σημειώνεται ότι, το δίκτυο καταστημάτων του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, συμπεριλαμβάνονται ήδη και τα 80 καταστήματα της πρώην Τ Bank. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δύο οργανισμοί απασχολούν συνολικά περισσότερους από 12.500 εργαζόμενους, με διασπορά σε όλη την Ελληνική επικράτεια.

### **1.6.5 Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο**

Ο όμιλος ΕΛΤΑ είχε στην οικογένεια του και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο το οποίο λόγω των συγκυριών και του οικονομικού σκανδάλου που προέκυψε και είναι υπό έρευνα, πλέον διαχειρίζεται από τις 27 Δεκεμβρίου 2013, από την «Τράπεζα Eurobank Ergasias ΑΕ» με όνομα «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδας ΑΤΕ», με την καταχώριση στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο της υπ' αριθμ. Κ2-7651/27.12.2013 απόφασης του υπουργείου Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας με την οποία εγκρίθηκε η συγχώνευση αυτή.

Με σεβασμό προς την πελατεία του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και τη μακρόχρονη ιστορία του Ιδρύματος, η οποία είναι συνυφασμένη με την έννοια της αποταμίευσης στη χώρα μας, η Eurobank διατηρεί το δίκτυο καταστημάτων του ως διακριτό δίκτυο υπό το εμπορικό σήμα Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο».

### **1.7 Ποιότητα ΕΛΤΑ**

Βασική αρχή και δέσμευση των Ελληνικών Ταχυδρομείων, αλλά και φιλοσοφία όλου του Προσωπικού τους, είναι να παρέχουν στους πελάτες του Οργανισμού τις υπηρεσίες που συμμορφώνονται πλήρως με τις δεδηλωμένες

απαιτήσεις τους, με τις προδιαγραφές που έχει ορίσει ο Οργανισμός, καθώς και με τις κανονιστικές και νομικές απαιτήσεις.

### **1.7.1 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας**

Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες και από όλους τους εργαζόμενους, θεωρείται αδιάσπαστο μέρος του επιχειρηματικού σχεδιασμού των Ελληνικών Ταχυδρομείων και των στόχων του. Σ' αυτή την κατεύθυνση, ο ΕΛΤΑ διαθέτει Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2008, στους παρακάτω τομείς δραστηριοτήτων:

- Ταχυδρομικών Υπηρεσιών.
- Διανομή Ταχυδρομικών Αντικειμένων.
- Διαλογή Ταχυδρομικών Αντικειμένων.
- Παροχή Υπηρεσιών Υβριδικού Ταχυδρομείου.
- Διεκπεραίωση αναζητήσεων - αποζημιώσεων Ταχυδρομικών Αντικειμένων, επίλυση αιτημάτων-παραπόνων πελατών, παροχή πληροφοριών στις υπηρεσίες ΕΛΤΑ και στους εξωτερικούς πελάτες.
- Υπηρεσίες Επιστολικού Ταχυδρομείου, Δέματα, Ταχυμεταφορές, παροχή Χρηματοοικονομικών / Ασφαλιστικών Προϊόντων.

Τα παραπάνω Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας υπόκεινται σε εξαμηνιαίους εσωτερικούς ελέγχους από τη Διεύθυνση Ποιότητας και σε ετήσιους ελέγχους από πιστοποιημένους Φορείς Πιστοποίησης. Η διατήρησή τους αποδεικνύει την ικανότητα του ΕΛΤΑ να παρέχει με συνέπεια υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών και ταυτόχρονα εξασφαλίζει την οργάνωση και παρακολούθηση των διεργασιών του μέσα από ένα δομημένο και αποτελεσματικό σύστημα.

### **1.7.2 Σύστημα Μέτρησης Ποιότητας**

Ο ΕΛΤΑ διαθέτει σύστημα μέτρησης ποιότητας της ταχύτητας διακίνησης της αλληλογραφίας σ' όλη την Επικράτεια, αλλά και της αλληλογραφίας που προέρχεται

από ή προορίζεται στο εξωτερικό. Τα τελευταία χρόνια, οι μετρούμενοι Δείκτες Ποιότητας καταγράφουν σταθερή ανοδική πορεία, επιτυγχάνοντας κάθε είδους στόχο που έχει τεθεί, είτε από τη Ρυθμιστική Αρχή (ΕΕΤΤ), είτε επιχειρησιακά.

### **1.7.2.1 Περιγραφή Συστήματος Μέτρησης Ποιότητας**

Το σύστημα μέτρησης της αλληλογραφίας εσωτερικού Α' προτεραιότητας GREX (GReece EXternal Quality of Service Measurement System) είναι σχεδιασμένο και λειτουργεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Ευρωπαϊκού Προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 13850:2002: «Ταχυδρομικές υπηρεσίες – Ποιότητα υπηρεσιών – Μέτρηση του χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ παραλαβής και παράδοσης της αλληλογραφίας προτεραιότητας και πρώτης κλάσης», όπως αυτό ισχύει σήμερα.

Σκοπός του συστήματος είναι η μέτρηση του χρόνου διακίνησης της αλληλογραφίας εσωτερικού Α' προτεραιότητας και περιλαμβάνει την κατάθεση διαγνωστικών επιστολών ελέγχου (με τη χρήση μικροτσιπ) στην εσωτερική ταχυδρομική κίνηση, την παρακολούθηση αυτών σε όλες τις παραγωγικές φάσεις και την επεξεργασία των πληροφοριών που προκύπτουν, με στόχο τον εντοπισμό των προβλημάτων και την άμεση βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Για την παρακολούθηση, τον έλεγχο και κυρίως την βελτιστοποίηση των διαδικασιών της παραγωγικής αλυσίδας (Περισυλλογή, Διαβιβάσεις, Διαλογή, Διανομή), ο ΕΛΤΑ έχει επενδύσει σε Διαγνωστικό Εξοπλισμό και Λογισμικό Τεχνολογίας RFID, που χρησιμοποιείται αντίστοιχα στους μεγαλύτερους ταχυδρομικούς οργανισμούς παγκοσμίως. Το διαγνωστικό αυτό σύστημα, λειτουργεί από το 2006 και έκτοτε διαρκώς αναβαθμίζεται και επεκτείνεται.

Οι παραπάνω μετρήσεις διενεργούνται από ανεξάρτητο φορέα πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2008 στο πεδίο της «εγκατάστασης και λειτουργίας συστήματος μέτρησης της ποιότητας ταχυδρομικών υπηρεσιών».

Επιπλέον, ο ΕΛΤΑ συμμετέχει στις μετρήσεις Ποιότητας του Διεθνούς Οργανισμού Ταχυδρομείων (IPC) και συγκεκριμένα, στο Σύστημα μέτρησης Ποιότητας της Διεθνούς Αλληλογραφίας Α' Προτεραιότητας UNEX (UNipost brand for EXternal Quality of Service Measurement System), το οποίο είναι αντίστοιχο του



συστήματος GREX σε διεθνή κλίμακα. Οι μετρήσεις πραγματοποιούνται από ανεξάρτητη πιστοποιημένη εταιρεία για λογαριασμό της IPC και παρέχονται δείκτες ποιότητας της αλληλογραφίας που προέρχεται ή προορίζεται σε Ευρωπαϊκές Χώρες.

Τέλος, στα πλαίσια του στρατηγικού στόχου συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, βρίσκεται σε εξέλιξη πρόγραμμα εκσυγχρονισμού του συστήματος μέτρησης ποιότητας, με την ολοκλήρωση του οποίου αναμένεται βελτίωση των ταχυδρομικών διαδικασιών, ορθολογικότερη κατανομή των διαθέσιμων πόρων αλλά και σύγχρονες / ολοκληρωμένες ταχυδρομικές υπηρεσίες στο σύνολο της Ελληνικής Επικράτειας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

#### 2.1 Ορισμός και εισαγωγικές έννοιες

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της παρακίνησης, οι οποίοι συγκλίνουν στο γεγονός ότι η παρακίνηση εξαρτάται από σειρά παραγόντων όπως η ανθρώπινη συμπεριφορά, η ικανοποίηση αναγκών και η στοχοθεσία και τέλος η πολιτική κινήτρων κάθε εταιρείας ή οργανισμού προκειμένου να δραστηριοποιήσει τον εργαζόμενο. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους παρακάτω ορισμούς της παρακίνησης:

Παρακίνηση είναι η δύναμη που δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται ένα άτομο ώστε να εκφέρει συγκεκριμένη συμπεριφορά προκειμένου να καλύψει μία ανάγκη ή ένα στόχο του (Θεοδοσοπούλου 2013).

Παρακίνηση είναι ένα σύνολο συνιστωσών που καθορίζουν τη συμπεριφορά του άτομου μέσα στο περιβάλλον στον οποίο εργάζεται (Δαφνομήλη – Κοντοπόδη 2010).

Παρακίνηση, είναι ένα σύνολο δυνάμεων που ωθούν στην έναρξη μίας δραστηριότητας ή την ενεργοποίηση ενός μηχανισμού, που θα φέρουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη στόχων (Μπουραντάς, 2002).

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί εστιάζουν ότι για να παρακινήσουμε ένα άτομο χρειάζεται η εξασφάλιση μίας σειράς παραγόντων προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του και παράλληλα, η κάλυψη αυτών των αναγκών, να είναι εναρμονισμένη με την κάλυψη των επιχειρησιακών στόχων (Ρεμούντη 2008).

## 2.2 Μέθοδοι παρακίνησης

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης του προσωπικού μίας εταιρείας. Μπορούμε να τις εντάξουμε σε δύο υποκατηγορίες, τις παραδοσιακές και τις εναλλακτικές. Σκοπός και των δύο κατηγοριών είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς του εργαζόμενου με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

### 2.2.1 Παραδοσιακές μέθοδοι παρακίνησης

Οι παραδοσιακές μέθοδοι παρακίνησης που υιοθετούνται εδώ και χρόνια από τις περισσότερες επιχειρήσεις ή οργανισμούς είναι οι παρακάτω:

- ✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών από του εργαζόμενους και συμμετοχικό στυλ διοίκησης. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες και γίνονται έτσι συνυπεύθυνοι στην λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων ή συγκρούσεων.
- ✓ Job Rotation παράλληλα με εμπλουτισμό καθηκόντων για να μην γίνεται η παροχή εργασίας μονότονη αποκτώντας την αίσθηση της ρουτίνας.
- ✓ Διατήρηση και βελτίωση του κλίματος της εργασίας.
- ✓ Υιοθέτηση αξιοκρατικού και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης και της κατάλληλης και δίκαιης επιβράβευσης αυτών.
- ✓ Εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών και των κατάλληλων υλικών πόρων στο χώρο εργασίας ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να αποδώσει.
- ✓ Ενημέρωση των εργαζομένων για το πλάνο της επιχείρησης προκειμένου να αισθάνονται συμμετοχοί στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- ✓ Η εξασφάλιση συνθηκών ομόνοιας και συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και ανάμεσα στους προϊστάμενους με τους εργαζόμενους, μέσω της δίκαιης αντιμετώπισης όλων.
- ✓ Η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης, εξειδίκευσης, κατάρτισης στους εργαζομένους δίνοντας τους τα απαραίτητα εφόδια για να ακολουθήσουν τις εξελίξεις στο τομέα που παρέχουν την εργασία τους.
- ✓ Η δημιουργία των συνθηκών ασφάλειας αναφορικά με τη θέση εργασίας στους εργαζόμενους προκειμένου να νιώθουν σίγουροι και να έχουν

προσδοκίες περαιτέρω καταξίωσης εντός του επαγγελματικού τους περιβάλλοντος.

- ✓ Αξιοκρατικό σύστημα ανέλιξης και προαγωγής του προσωπικού.
- ✓ Δημιουργία εταιρικής κουλτούρας με ξεκάθαρη, αποστολή, όραμα, αξίες προκειμένου οι εργαζόμενοι να τις ενστερνιστούν.
- ✓ Η ένταξη του εργαζόμενου σε ομάδες προκειμένου να αναλαμβάνει ευθύνες αλλά να έχει αλληλοϋποστήριξη και βοήθεια από τους συναδέλφους του.
- ✓ Δημιουργία μίας περιγραφής της θέσεως εργασίας που θα αναλάβει ο εργαζόμενος προκειμένου να γίνονται ευδιάκριτες οι υποχρεώσεις του προς την επιχείρηση και οι προσδοκίες της επιχείρησης από αυτών.
- ✓ Η αυτονομία κινήσεων εντός της επιχείρησης από τον εργαζόμενο προκειμένου να είναι ευέλικτος και μέσω καινοτομιών να μπορεί να ανταπεξέλθει στη θέση εργασίας του.

### **2.2.2 Εναλλακτικοί μέθοδοι παρακίνησης**

Σύμφωνα με το κ. Ασπρίδη (2013) μετά από έρευνα που έγινε με σκοπό την επίδραση της μουσικής στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, η παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάζεται από τη διάρκεια της ακρόασης, την παρουσία άλλων εργαζομένων, το είδος της μουσικής που ακούει ο εργαζόμενος, την ένταση της μουσικής και άλλα στοιχεία. Παρόλα αυτά στις μέρες μας λίγες επιχειρήσεις κατεξοχήν ελληνικές παρέχουν την μουσική σαν μέθοδο παρακίνησης.

Έρευνα για την παρακίνηση μέσω της μουσικής είχε γίνει και από την Lesiuk (2005), όπου μελέτησε την επίδραση της μουσικής στην ποιότητα και στην ποσότητα της εργασίας σε στελέχη εταιρείας πληροφορικής. Η μελέτη ανέδειξε την θετική σχέση μεταξύ μουσικής και απόδοσης και με το πέρασμα του χρόνου η απόδοση ήταν όλο και πιο αυξανόμενη. Η Τζουράκη (2007) αναφέρει ότι σύμφωνα με το Campbell η μουσική ανεβάζει τα επίπεδα απόδοσης καμουφλάροντας τους ενοχλητικούς θορύβους και δίνοντας την αίσθηση απομόνωσης. Επιχειρήσεις όπως η Shell, η IBM και η Dupont βάζουν μουσική στους εργαζομένους τους.

Παράλληλα, εν όψει οικονομικής ύφεσης, οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους παρακίνησης με χαμηλό κόστος και η μουσική είναι ένας από αυτούς. Η έρευνα του Ασπρίδη (2013) κατέληξε ότι όντως η μουσική παρακινεί τον εργαζόμενο καθώς και στην αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους. Βέβαια αποδεκτή είναι και η άποψη ότι η μουσική αποσπάσει τη προσοχή των εργαζομένων.

### **2.3 Τα οφέλη της παρακίνησης**

Η διαδικασία παρακίνησης επιφέρει, όταν γίνεται οργανωμένα, πολλά οφέλη στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, μερικά εκ των οποίων είναι:

- ✓ Πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και μείωση του κόστους για την επιχείρηση.
- ✓ Βελτιώνει την κατανομή του εργατικού δυναμικού στην κατάλληλη θέση εργασίας.
- ✓ Βελτιώνει τις ενδοεταιρικές σχέσεις δίνοντας έτσι ευελιξία στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων.
- ✓ Συμβάλει στην ταύτιση των εργαζομένων με την εταιρική κουλτούρα.

### **2.4 Τεχνικές παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού**

Στο χώρο των επιχειρήσεων υπάρχουν διάφορες τεχνικές παρακίνησης, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

- Η Συμμετοχή των εργαζομένων με διάφορες τεχνικών. Ενδεικτικά αναφέρονται:
  - Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας με κάποιο ποσοστό.
  - Η συμμετοχή με εκπροσώπους στη διοίκηση της εταιρείας.
  - Η συμμετοχή με εκπροσώπους στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο.
- MBO (Management by Objectives): Η διοίκηση της εταιρείας θέτει στόχους προς επίτευξη στους εργαζόμενους. Οι στόχοι πρέπει να είναι στην ίδια

γραμμή με τους γενικούς στόχους της εταιρείας. Επίσης, πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και χρονικά τοποθετημένοι.

- TQM (Total Quality Management): Η διοίκηση προσανατολίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης προς την ποιότητα και δημιουργεί ένα σύστημα συνεχούς βελτίωσης. Η τεχνική αυτή προϋποθέτει την απόλυτη αποδοχή και συμμετοχή από όλους τους εργαζόμενους και στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη.

## **2.5 Θεωρητικό πλαίσιο της παρακίνησης**

Διάφοροι επιστήμονες έχουν προσπαθήσει να οριοθετήσουν θεωρητικά την έννοια της παρακίνησης ο καθένας από την δική του οπτική γωνία. Οι θεωρίες της παρακίνησης στοχεύουν στο να αναλύσουν οι εταιρείες ή οι οργανισμοί τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους και να επιλέξουν εκείνα τα κίνητρα που μέσω της διαδικασίες παρακίνησης θα αποδώσουν την επιθυμητή συμπεριφορά για την ίδια την εταιρεία. Η διάκριση των θεωριών της παρακίνησης είναι η ακόλουθη:

### **2.5.1 Θεωρίες περιεχομένου**

Εστιάζουν στα κίνητρα που ωθούν τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν την επιθυμητή από την επιχείρηση συμπεριφορά. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι αυτών των θεωριών είναι ο Maslow, ο Herzberg, ο Mc Gregor και Mc Clelland.

#### **2.5.1.1 Η πυραμίδα του Maslow**

Μία από τις σπουδαιότερες θεωρίες περί παρακίνησης είναι αυτή του καθηγητή A. Maslow. Ο Maslow ταξινόμησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε επίπεδα. Θεώρησε ότι οι άνθρωποι προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες του ανώτερου επιπέδου θα πρέπει να καλύψουν τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Έτσι οι ανάγκες σχηματίζουν μία πυραμίδα, της οποίας το κατώτερο επίπεδο είναι οι βασικές ανάγκες ή αλλιώς οι βιολογικές ανάγκες, που οι ικανοποίησή τους είναι

πρωτίστης σημασίας για τους ανθρώπου. Παραδείγματα τέτοιων αναγκών είναι η στέγη, το νερό και η τροφή.

Ακολουθούν οι ανάγκες για ασφάλεια οι οποίες σχετίζονται με την υπόσταση του ανθρώπου και έχουν να κάνουν με την ασφάλεια την επαγγελματική αποκατάσταση, την κοινωνική ασφάλεια και τις υγιεινής συνθήκες εργασίας.

Σχήμα 1: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

### Ιεράρχηση αναγκών κατά Μάσλου



Πηγή: <http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html>

Επόμενο σκαλοπάτι στην εικονιζόμενη πυραμίδα είναι οι κοινωνικές ανάγκες, που αφορούν την ένταξη του ανθρώπου σε κοινωνικές ομάδες, την εκτίμηση και την κατανόηση, την αγάπη και την ανάγκη του να γίνεται αποδεκτός. Ο χώρος που το ανθρώπινο δυναμικό παράγει ή προσφέρει την εργασία του είναι ένας χώρος που ενδείκνυται για την κάλυψη τέτοιων αναγκών.

Επόμενο στάδιο είναι οι ανάγκες για αναγνώριση. Αφορούν συναισθηματικές ανάγκες και πρόκειται για το σεβασμό και την επικρότηση του ατόμου μέσα στο κοινωνικό σύνολο στο οποίο έχει ενταχθεί.

Στην κορυφή της πυραμίδας, συναντάμε τις ανάγκες ανάπτυξης που οδηγούν τον άνθρωπο στην αυτοπραγμάτωση. Πρόκειται, για την επιδίωξη του ατόμου να

εκπληρώσει τους στόχους του και να ικανοποιήσει τα όνειρα του να ολοκληρωθεί προσωπικά και εργασιακά.

Ο Maslow μέσα από την πυραμίδα του προσπάθησε να εξηγήσει την έννοια της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο πιστεύοντας ότι ο άνθρωπος σκεπτόμενος ορθολογικά προσπαθεί συνεχώς να καλύψει τις ανάγκες του με το καλύτερο τρόπο. Όσο περισσότερο καλυφθεί μία ανάγκη τόσο λιγότερο αποτελεί κίνητρο η κάλυψη της. Επίσης, οι ανάγκες ιεραρχούνται ανάλογα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση.

### **2.5.1.2 Η θεωρία υγιεινής και υποκίνησης του F. Herzberg**

Ο F. Herzberg, μέσω της θεωρίας του εστιάζει σε δύο παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. Από τη μία πλευρά είναι οι παράγοντες υγιεινής και από την άλλη οι παράγοντες για παρακίνηση.

Η πρώτη κατηγορία αφορά τον επαγγελματικό χώρο και εκφέρεται από τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Όπως γίνεται αντιληπτό δεν αφορούν την ανάπτυξη του εργαζόμενου αλλά την εξασφάλιση ενός ελάχιστου κλίματος ομόνοιας και συνεργασίας ώστε να αποτραπούν πιθανές συγκρούσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- ◆ Η σιγουριά του ατόμου μέσω της μόνιμης θέσης εργασίας που κατέχει.
- ◆ Το στυλ ηγεσίας της επιχείρησης που γίνεται ξεκάθαρο και κατανοητό στους εργαζόμενους προκειμένου να το αφομοιώσουν.
- ◆ Το κλίμα συνεργασίας σε όλη την οργανωτική δομή της επιχείρησης ανεξαρτήτως επιπέδου ιεραρχίας.
- ◆ Το εργασιακό περιβάλλον και ο κατάλληλος υλικοτεχνικός εξοπλισμός που θα κάνει το ανθρώπινο δυναμικό να έχει όλα τα εφόδια να παράγει έργο.
- ◆ Η αξιοκρατική πολιτική αμοιβών και επιδομάτων.
- ◆ Η σωστή πολιτική ελέγχου μέσα στην οργανωτική δομή αναφορικά με την παρεχόμενη εργασία.
- ◆ Η ένταξη του εργαζόμενου στο κοινωνικό σύνολο της επιχείρησης.



Η δεύτερη κατηγορία αφορά τους παράγοντες υποκίνησης που σχετίζονται με την ικανοποίηση-ευχαρίστηση των εργαζομένων από την παρεχόμενη εργασία. Πρόκειται, για εκείνους τους παράγοντες που παρέχουν πολιτική κινήτρων στους εργαζόμενους αφού έχουν καλυφθεί πλήρως οι παράγοντες υγιεινής. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- ◆ Η εργασιακή ωρίμανση που προέρχεται από τις ευκαιρίες μάθησης εντός της επιχείρησης και της βελτίωσης της προσωπικότητας των εργαζομένων.
- ◆ Η πολιτική επιβράβευσης και αναγνώρισης της προσφοράς των εργαζομένων.
- ◆ Το αίσθημα της ολοκλήρωσης μετά την ανάληψη ενός έργου.
- ◆ Το αίσθημα υπευθυνότητας που νιώθει ο εργαζόμενος μέσα από την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη συμμετοχή του στην περάτωση του έργου που έχει αναλάβει.
- ◆ Το ενδιαφέρον του έργου που πρέπει να φέρει εις πέρας ο εργαζόμενος καθώς αισθάνεται πόσο σημαντικό είναι το έργο με το οποίο ασχολείται.
- ◆ Η δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης μέσω του αξιοκρατικού συστήματος προαγωγών που ακολουθεί η εταιρεία.

Ο Herzberg μέσω της θεωρίας του, προβλέπει ότι τα κίνητρα θα βελτιωθούν, όταν ο εργαζόμενος είναι προσηλωμένος στην εργασία του. Η θεωρία αυτή σκοπεύει την αύξηση της ικανοποίησης του εργαζομένου ώστε να γίνει ποιο αποδοτικός στην εργασία του.

### **2.5.1.3 Η θεωρία X και Y του Mc Gregor**

Η θεωρία του Mc Gregor στηρίζεται στην υπόθεση ότι πίσω από τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό κρύβονται κάποιες υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και την ψυχολογία του ατόμου. Τις διέκρινε σε δύο κατηγορίες τις X και τις Y.

Σύμφωνα με τη πρώτη κατηγορία των X, όσοι εργαζόμενοι δεν έχουν όρεξη να εργαστούν προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία. Είναι ευθυνόφοβοι, χωρίς προσδοκίες και επιθυμούν μόνο την εργασιακή ασφάλεια. Έτσι τέτοιου είδους εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι κάτω από αυστηρή επιτήρηση από πλευράς εργοδότη και στην περίπτωση που παρεκκλίνουν από τις οδηγίες να τιμωρούνται προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι στην κατηγορία X παρακινούνται όταν καθοδηγούνται, νιώθουν την απειλή τιμωρίας και με οικονομικά κίνητρα (πριμ, bonus κ.λ.π.). Τα ανώτερα στελέχη μίας επιχείρησης είναι εντολοδόχοι και λαμβάνουν μόνοι τους τις επιχειρησιακές αποφάσεις. Δεν δέχονται τη συμμετοχή των εργαζομένων και υποδείξεις από αυτούς. Επίσης, δεν επιτρέπουν την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων με τους εργαζομένους, με μόνη επιδίωξη τον έλεγχο και την επιβολή για παρακίνηση.

Από την άλλη η κατηγορία των Y, οι εργαζόμενοι έχουν θετική διάθεση για προσφορά μέσω της παροχής εργασίας. Θέλουν να δημιουργούν, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να είναι ικανοί να επιλύουν οι ίδιοι τα προβλήματα που παρουσιάζονται μέσα στον εργασιακό χώρο. Η παρακίνηση τέτοιου είδους εργαζομένων προέρχεται από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, από την ανάληψη υπεύθυνων projects που πρέπει να φέρουν εις πέρας και από το κλίμα εργασιακής ομόνοιας και συνεργατικότητας που αναπτύσσεται μέσα στην επιχείρηση. Το στυλ ηγεσίας από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη είναι ποιο δημοκρατικό, επιδιώκοντας από πλευράς τους την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη δημιουργία καλών κοινωνικών σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Οι θεωρίες του Mc Gregor, εφαρμόζονται ταυτόχρονα ανάλογα την περίπτωση και τις εργασιακές ιδιαιτερότητες.

#### **2.5.1.4 Οι επίκτητες ανάγκες McClelland**

Η θεωρία του McClelland, στηρίζεται στην άποψη ότι ο εργαζόμενος έχει συγκεκριμένες ανάγκες που παρακινούν τη συμπεριφορά τους και αυτές δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής τους μέσω της μάθησης, των εμπειριών που αποκτούν και την κοινωνικοποίησής τους, τις οποίες ονομάζει και επίκτητες ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές είναι:

- ◆ Οι ανάγκες για εξουσία, που αναφέρονται στην άσκηση εξουσίας από πλευράς εργαζομένου σε μία εργασιακή ομάδα προκειμένου με την επιβολή του να επιτύχει τους εργασιακούς στόχους. Η ανάγκη αυτή υπάρχει συνήθως στα διευθυντικά στελέχη.
- ◆ Οι ανάγκες για επίτευξη, που αναφέρονται στην αναζήτηση της επιτυχίας μέσω της ολοκλήρωσης ενός έργου. Οι μέθοδοι παρακίνησης τέτοιου είδους εργαζομένων είναι η βελτίωση της αυτοπεποίθησης, η ευγενής άμιλλα, η αναγνώριση των προσπαθειών και οι ίσες ευκαιρίες για ανάπτυξη και ανέλιξη αυτών.
- ◆ Οι ανάγκες για αποδοχή, που αναφέρονται στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων και κλίματος συνεργασίας ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις. Το κλίμα αυτό διαφυλάσσεται μέσω της ένταξης των εργαζομένων σε ομάδες και παράλληλα με την υιοθέτηση κανόνων μέσα στις ομάδες.

## **2.5.2 Θεωρίες διαδικασιών**

Εστιάζουν στις διαδικασίες που ωθούν τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν την επιθυμητή από την επιχείρηση συμπεριφορά. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι αυτών των θεωριών είναι ο Vroom, ο Porter and Lawler, ο Locke και ο Adams (Θεοδοσοπούλου 2013).

### **2.5.2.1 Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom**

Η θεωρία του V. Vroom, στηρίζεται στην άποψη ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες θα έρθει το αποτέλεσμα στο χώρο εργασίας είτε μέσα από προσπάθεια είτε με την αποφυγή ορισμένων πράξεων. Οπότε και ο εργαζόμενος έχει ανάλογη συμπεριφορά. Όταν επιδιώκει να φέρει το αποτέλεσμα στο χώρο εργασίας αυτό αποτελεί κίνητρο, ενώ όταν βαριέται ή αδιαφορεί αν δεν αναμένει να κερδίσει κάτι από την προσφορά εργασίας. Οπότε γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις ανάλογα ποια θα είναι τα ανταποδοτικά αποτελέσματα από τις δράσεις τους.

Οι παράγοντες που δραστηριοποιούν τους εργαζόμενους κατά τον V. Vroom προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης είναι:

- ◆ Η προσδοκία απόδοσης, η οποία στηρίζεται στην εκτίμηση των εργαζομένων για τον αν βελτιώσουν την απόδοση τους θα επιτύχουν το έργο που έχουν αναλάβει.
- ◆ Η προσδοκία ανταμοιβής, η οποία στηρίζεται στην εκτίμηση των εργαζομένων για το αν θα λάβουν την ανταμοιβή που προτιμούν ανάλογα με το έργο που έχουν προσφέρει.
- ◆ Η προτίμηση ανταμοιβής, η οποία στηρίζεται στην εκτίμηση των εργαζομένων για το αν θα λάβουν την υποσχόμενη ανταμοιβή με την ολοκλήρωση του έργου.

Η θεωρία του V. Vroom, είναι χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση μία επιχείρησης ώστε να αντιληφθεί ότι η έννοια της παρακίνησης είναι πολυδιάστατη. Βέβαια, η θεωρία αυτή δύσκολα εφαρμόζεται λόγω της πολυπλοκότητας και της δυσκολία λύσεων που προσφέρει στα προβλήματα παρακίνησης των εργαζομένων.

### **2.5.2.2 Η θεωρία του υποδείγματος της προσδοκίας, Porter**

Η θεωρία του Porter, στηρίζεται στην άποψη ότι η προσπάθεια του εργαζόμενου εξαρτάται από την αντίληψη ότι αυτή θα ανταμειφτεί και την αξία που αυτός αναγνωρίζει στην ανταμοιβή που πρόκειται να λάβει. Η συγκεκριμένη θεωρία στηρίζεται στις παρακάτω συνιστώσες:

- ◆ Στην ικανοποίηση του αξιοκρατικού συστήματος ανταμοιβών της προσπάθειας του εργαζόμενου σε σχέση με τους συναδέλφους του.
- ◆ Στην προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος, η οποία επηρεάζεται από την παρακίνηση και τις προσδοκίες του.
- ◆ Στις ανταμοιβές οι οποίες είναι συνάρτηση της απόδοσης και διακρίνονται σε εσωτερικές, οι εκπληρώνονται άμεσα με την ολοκλήρωση του έργου και στις εξωτερικές που εμφανίζονται υπό την έννοια της αναγνώρισης.

- ◆ Στην απόδοση, η οποία είναι συνάρτηση της παρακίνησης και των ικανοτήτων του εργαζομένου.

Η θεωρία του Porter, συνδέει τις έννοιες της παρακίνησης, της απόδοσης και της ικανοποίησης του εργαζομένου, παρόλα αυτά δεν έχει χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις. Η συνάρτηση που δένει τις παραπάνω έννοιες θα πρέπει να προσδιοριστεί με σαφήνεια από την επιχείρηση, γεγονός που απαιτεί προγραμματισμό και σχεδιασμό στην ανάθεση καθηκόντων εντός της επιχείρησης.

### **2.5.2.3 Η θεωρία του καθορισμού των στόχων Edwin Locke**

Η θεωρία του E. Locke, στηρίζεται στην άποψη ότι η στοχοθέτηση είναι η δύναμη εκείνη που παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό εντός της επιχείρησης. Επίσης, αναφέρει ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ δυσκολίας και σαφήνειας ενός στόχου και της απόδοσης του εργαζομένου. Στηρίζεται στα παρακάτω βασικά στοιχεία που καθορίζουν τους στόχους:

- ◆ Δέσμευση του στόχου. Προϋποθέτει ότι ο στόχος είναι κατανοητός και εναρμονισμένος με το όραμα της επιχείρησης μετά από ταύτιση απόψεων εργαζομένων και διοίκησης, γεγονός που κάνει τους εργαζόμενους να επενδύσουν στο στόχο.
- ◆ Ανατροφοδότηση του στόχου. Στην περίπτωση που χρειαστεί θα πρέπει ο στόχος να αναπροσδιορίζεται αναφορικά με τις δυσκολίες και τις συνθήκες που παρουσιάζονται και ανάλογα θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται και η αναγνώριση της προσπάθειας του εργαζομένου.
- ◆ Πρόκληση του στόχου. Ο βαθμός δυσκολίας της επίτευξης του στόχου ιντριγκάρει τον εργαζόμενο.
- ◆ Η πολυπλοκότητα του στόχου. Η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει μέτρα αντιμετώπισης δυσκολιών από πλευράς εργαζομένου στην επίτευξη του στόχου.

Η θεωρία του Locke, που βρίσκει εφαρμογή σε πολλές επιχειρήσεις προκαλεί αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς τους βοηθάει να συγκεντρωθούν στο στόχο της επιχείρησης.

#### **2.5.2.4 Η θεωρία της δικαιοσύνης Adams**

Η θεωρία του Adams, στηρίζεται στην άποψη ότι οι εργαζόμενοι επιζητούν την ύπαρξη της δικαιοσύνης στις διαπροσωπικές τους σχέσεις μεταξύ των συνεργατών τους. Η δικαιοσύνη αυτή γίνεται αντιληπτή όταν υπάρχει αναλογία της προσφοράς και των απολαβών του εργαζομένου εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η προσφορά εργασίας από πλευράς εργαζομένου επηρεάζεται από τις γνώσεις του, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τις εμπειρίες του και την ικανότητα αντίληψης των απαιτήσεων του έργου που επιδιώκει να φέρει εις πέρας. Οι απολαβές έχουν να κάνουν με τις αποδοχές του εργαζομένου και την αντιμετώπιση του στο έργο που παράγει.

Η θεωρία του Adams στηρίζεται στη παραδοχή ότι ένας εργαζόμενος αποδίδει περισσότερο όταν κρίνει ότι οι αποδοχές που λαμβάνει είναι περισσότερες σε σχέση με την απόδοση του και αντίθετα μειώνει την απόδοση του όταν νομίζει ότι αδικείται. Γίνεται αντιληπτό ότι η θεωρία αυτή βρήκε απήχηση στις επιχειρήσεις μόνο κατά το δεύτερο σκέλος της. Ένα μειονέκτημα της θεωρίας αυτής είναι ότι μόνη συνιστώσα της απόδοσης του εργαζομένου είναι η δικαιοσύνη και κανένας άλλος παράγοντας. Αυτό βέβαια δεν αναιρεί την αναγκαιότητα για αξιοκρατικό και δίκαιο σύστημα αμοιβών από πλευράς επιχείρησης.

### **2.6 Η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα**

Από την προηγούμενη αναφορά γίνεται αντιληπτή η πολυπλοκότητα της έννοιας της παρακίνησης καθώς και του γεγονότος ότι δεν υπάρχει κάποια θεωρία περί παρακίνησης των εργαζομένων που να ερμηνεύει πλήρως την εργασιακή συμπεριφορά, αφού αυτή επηρεάζεται από επιμέρους στοιχεία των παραπάνω θεωριών.

Παρόμοια είναι και η άποψη περί παρακινήσεως του εργατικού δυναμικού στο δημόσιο τομέα, παρόλο το ταμπού ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν καταβάλλουν την επιθυμητή προσπάθεια στις εργασίες που πρέπει να φέρουν εις πέρας. Για την

παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα έχουν γίνει διάφορες έρευνες που προσπαθούν να αντιληφθούν τους παράγοντες παρακίνησης και θα αναφερθούμε ενδεικτικά.

### **2.6.1 Η έρευνα του Naff και Crum (1999)**

Η έρευνα αυτή είχε ως δείγμα 10.000 δημοσίους υπαλλήλους του Αμερικάνικου δημοσίου και κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο από τους άντρες.
- Οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι εστιάζουν στην ανάγκη για καλή συμπεριφορά και κατανόηση.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι ανώτερου εκπαιδευτικού υποβάθρου παρακινούνται περισσότερο από αυτούς με κατώτερο επίπεδο εκπαίδευσης.

### **2.6.2 Η έρευνα του Camilleri (2004)**

Η έρευνα αυτή είχε ως δείγμα 3.400 δημοσίους υπαλλήλους στην Μάλτα και κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η παρακίνηση είναι ανάλογη με τη αντίληψη των εργαζομένων για την επιχείρηση, τις σχέσεις με το προϊστάμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους.
- Η παρακίνησης είναι αντιστρόφως ανάλογη με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και την ασάφεια των στόχων.

### **2.6.3 Η έρευνα των Moynihan και Pandey (2005)**

Η έρευνα αυτή διεξήχθη με δείγμα Αμερικάνους manager και κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η γραφειοκρατία είναι αντικίνητρο της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.
- Τα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν αρνητικά την παρακίνηση.
- Η ηλικία και το εισόδημα δεν έχουν καμία σχέση με τη παρακίνηση.

- Οι γυναίκες παρακινούνται από τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικών εντός της εταιρείας

## **2.7 Παρακίνηση στο Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό τομέα**

Όπως προαναφέραμε ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει εμπόδια στο σύστημα αμοιβών ως κίνητρο για παρακίνηση σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Γεγονός που επιβεβαιώνουν και οι έρευνες που ακολουθούν.

### **2.7.1 Η έρευνα των Buelens και Van den Broeck (2007)**

Η έρευνα αυτή κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν λιγότερη σημασία στην οικονομικές ανταμοιβές από τους ιδιωτικούς υπάλληλους.
- Οι εξωτερικές αμοιβές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τους ιδιωτικούς υπάλληλους σε σχέση με τους δημόσιους υπάλληλους.
- Η προσωπική εξέλιξη και η ανάληψη ευθυνών δεν αποτελούν κίνητρα για τους δημόσιους υπάλληλους.
- Οι εσωτερικές αμοιβές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τους δημόσιους υπάλληλους.
- Η σταθερότητα και η υποστήριξη του εργασιακού περιβάλλοντος παρακινεί τους δημόσιους υπάλληλους.

### **2.7.2 Η έρευνα του Houston (2000)**

Η έρευνα αυτή κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Το αντικείμενο εργασίας παρακινεί τόσο τους δημόσιους όσο και τους ιδιωτικούς υπάλληλους.
- Στην ιεραρχία δεύτερο κίνητρο για τους ιδιωτικούς είναι η αμοιβή ενώ για τους δημόσιους η ανέλιξη μέσω του συστήματος προαγωγών.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι εστιάζουν στην ασφάλεια της θέσης εργασίας και έπειτα στις εξωτερικές αμοιβές.



- Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο από την εσωτερική παρακίνησης με κίνητρο πρωτεύουσας σημασίας την ικανοποίηση από την εκτέλεση του έργου.

Ο Houston μέσα από την έρευνα του καταλήγει ότι τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρακινούνται από τους ίδιους παράγοντες με διαφορά ότι προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους ανάλογα με τις συνθήκες τις εργασίας τους.

## 2.8 Παρακίνηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Αναφορικά με την παρακίνηση στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα, υπάρχει μικρός αριθμός ερευνών.

Μία σοβαρή προσπάθεια έγινε το 1990 από το καθηγητή κ. Μπουραντά (1990) με δείγμα 1150 εργαζόμενους του Ελληνικού δημόσιου τομέα (Brunstein I., 1995). Η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψε μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων κατέληξε στην άποψη ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο από τους δημόσιους. Η έλλειψη παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων προέρχεται λόγω των παρακάτω παραγόντων:

- Η έλλειψη συστήματος αποδοτικότητας – ανταμοιβής.
- Η έλλειψη ηγεσίας ή η κακή ποιότητα αυτής.
- Το κλίμα της δημόσιας διοίκησης που στερείται ευκαιρίες των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσή τους.
- Η σύγχυση στην κατανομή ρόλων.
- Η έλλειψη αυτονομίας και ανατροφοδότησης στην προσπάθεια των εργαζομένων.

Μία άλλη έρευνα που έγινε από το Μανωλόπουλο (2008) με δείγμα 454 δημοσίων υπαλλήλων έδειξε:

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι, παρακινούνται από συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

- Οι εργαζόμενοι με πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα έχουν ως κύριο κίνητρο της οικονομικές απολαβές.

Τέλος, μία ακόμη έρευνα του Δήμου Αθηναίων το 2008 κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Το στυλ ηγεσίας έχει πρωταρχικό ρόλο στην παρακίνηση.
- Ο ηγέτης προκειμένου να προκαλέσει την παρακίνηση θα πρέπει να αφήσει πίσω του τη γραφειοκρατία και να δώσει έμφαση στην ομαδική εργασία, την δημιουργία οράματος, την καινοτομία, την εμπιστοσύνη και τη δικαιοσύνη.

## **2.9 Παρακίνηση και ηγεσία**

### **2.9.1 Συμπεριφορά του ηγέτη και παρακίνηση**

Η παρακίνηση των ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του ηγέτη της επιχείρησης στο μεταδίδει τους συνεργάτες του το όραμα της επιχείρησης προκειμένου να το ακολουθήσουν πιστεύοντας σε αυτό.

Το όραμα πρέπει να είναι διατυπωμένο ξεκάθαρα και να κοινοποιείτε από τον ηγέτη στους υφιστάμενους, προκειμένου να αντιλαμβάνονται το ρόλο τους μέσα στο σύνολο της επιχείρησης. Πρέπει επίσης να περιλαμβάνει στοιχεία ψυχολογικού ντοπαρίσματος των εργαζομένων προκειμένου να τους παρακινεί.

### **2.9.2 Συμπεριφορά υφισταμένων και παρακίνηση**

Όπως αναφέραμε παραπάνω οι ηγέτες κατέχοντας τις δεξιότητες εκείνες καταφέρνουν να μεταδώσουν το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού στους υφισταμένους τους, παρακινώντας τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η παρακίνηση έχει δύο πηγές άντλησης δυνάμεων, τις εσωτερικές και τις εξωτερικές.

Αρχικά οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού πηγάζουν εσωτερικά του και επηρεάζουν την απόδοση και την συμπεριφορά του μέσα στο εργασιακό κλίμα. Η εσωτερική παρακίνηση οφείλεται σε δύο παράγοντες:

- ◆ Οι ανθρώπινες ανάγκες παρόλο που επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες είναι προσωπικές.
- ◆ Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι μοναδικές και εξαρτώνται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του καθενός.
- ◆ Οι ανάγκες του ανθρώπου αλλάζουν σε διάφορα χρονικά διαστήματα.

Ο ηγέτης εφόσον έχει αναδειχτεί μέσα από το εργασιακό περιβάλλον, γνωρίζει τις ανάγκες του προσωπικού και μπορεί να το κινητοποιήσει ώστε να δράσει προς όφελος της επιχείρησης παρά τις διαφορές στην κάλυψη των αναγκών τους. Εξάλλου, συχνά οι ανθρώπινες ανάγκες ικανοποιούνται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποδίδουν περισσότερο και να ικανοποιούνται.

Περαιτέρω, η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι έρχονται να βασιστούν στους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης. Περιλαμβάνει παράγοντες που προέρχονται από τον εσωτερικό κόσμο των εργαζόμενων και ελέγχονται από τον ηγέτη και αφορούν θέματα σχετικά με την εργασία. Ο ηγέτης λοιπόν αρκεί να χρησιμοποιεί τα μέσα εξωτερικής δραστηριοποίησης ώστε να προκαλέσουν θετικές αντιδράσεις στο ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Τέτοια μέσα μπορεί να είναι η επιβράβευση της απόδοσης ή οι ποινές σε περίπτωση κακής απόδοσης.

## **2.10 Παρακίνηση και οικονομική κρίση**

Η οικονομική ύφεση των ημερών μας έχει παγκόσμιο χαρακτήρα με συνέπειες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές κ.λπ. Η ύφεση επηρεάζει όλες τις χώρες της υφελίου, τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους και τις δραστηριότητες τους. Η οικονομική ύφεση έχει προκαλέσει ανασφάλεια στους εργαζόμενους αναφορικά με τη θέση εργασίας τους γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση. Το

γεγονός αυτό συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα θα πρέπει να βρουν εναλλακτικούς τρόπους παρακίνησης, λαμβάνοντας υπόψη την παρούσα κατάσταση.

Οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν έμφαση στο πόσο απαραίτητη είναι η προσπάθεια των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Θα πρέπει να παρέχουν στους εργαζομένους ένα άρτιο σχέδιο δράσης και ένα όραμα που θα συνοδεύει την ολοκλήρωση του έργου που θα τους ανατεθεί, προκειμένου οι εργαζόμενοι να διοχετεύσουν την ενέργεια τους σε αυτό. Το ζητούμενο αποτέλεσμα πρέπει να είναι κατανοητό από τους εργαζομένους και να προκαλεί τον ενθουσιασμό τους προκειμένου να το φέρουν εις πέρας γιατί θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αποτελούν μέρος της επιτυχίας.

Βέβαια δεν αρκεί το παραπάνω ψυχολογικό ντοπάρισμα των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους, θα πρέπει να αναπροσαρμόσουν το σύστημα αμοιβών τους μειώνοντας την αναλογία σταθερών μισθών και αυξάνοντας τις οικονομικές επιβραβεύσεις κατόπιν απόδοσης, δημιουργώντας έτσι σύστημα παρακίνησης και προκαλώντας τους εργαζόμενους να αποδώσουν. Επιπλέον, παρόλο που συνηθίζεται μέγιστη οικονομική αρχή για επιβίωση και ικανοποίηση από πλευράς επιχείρησης να είναι το μέγιστο κέρδος, θα πρέπει να δείξουν ένα πιο ανθρωπιστικό χαρακτήρα προκειμένου να μειώσουν το περιθώριο κέρδους, χρησιμοποιώντας τους οικονομικούς πόρους ως πολιτική κινήτρων του προσωπικού τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

#### 3.1 Ιστορική αναδρομή εργασιακής ικανοποίησης

##### 3.1.1 Hawthorne

Ο Hawthorne (1924-1933) μέσα από τα πειράματα του προσπάθησε να προσεγγίσει ποιο ανθρώπινα τις σχέσεις εργαζομένου και εργοδότη και τα κατέληξε στο ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από τη φύση τους προκειμένου να αναπτύξουν κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας καθώς και αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον βελτιώνουν τα επίπεδα ψυχικής υγείας και ικανοποίησης του εργαζομένου προκειμένου να αποδώσουν περισσότερο. Αυτές οι απόψεις είναι αρκετά σημαντικές αν αναλογιστεί κανείς ότι έως τα τέλη του 1950 υπήρχε το σύνδρομο του ικανοποιημένου εργάτη = παραγωγικός εργάτης.

##### 3.1.2 Human Resource

Με το πέρας του 1950 επικράτησε η αντίληψη ότι πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Όταν ο ανθρώπινος παράγοντας αξιοποιείται σωστά τότε η παραγωγικότητα αυτού αυξάνεται. Σε αντίθετη στάση με τα αποτελέσματα των ερευνών του Hawthorne δεν υπάρχει σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας.

##### 3.1.3 Taylor

Ο Taylor, μέσα από τα πειράματα του στους εργαζόμενους, έκφρασε την άποψη ότι για κάθε εργασία υπάρχει μία αποτελεσματική μέθοδος διεκπεραίωσης της. Υποστήριξε ότι μέσα παρακίνησης των εργαζομένων είναι τα χρήματα και τα υλικά αγαθά. Την περίοδο εκείνη η εργασιακή εξαθλίωση λόγω των υπερβολικών ωρών εργασίας είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης.

### **3.1.4 Maslow**

Ο Maslow με την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών όπως προαναφέραμε και στο κεφάλαιο 2, αποτέλεσε την κύρια θεωρία για την εργασιακή ικανοποίηση.

### **3.2 Ερευνητικό πλαίσιο της επαγγελματικής ικανοποίησης**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από την εργασιακή προσφορά αποτελεί ένα από τα αγαπημένα θέματα προς έρευνα της επιστήμης της Οργανωτικής/Βιομηχανικής Ψυχολογίας. Ερευνητές όπως ο Κουστέλιος (1996), ο Κάντας (1998), και οι Κουστέλιος, Θεοδωράκης και Γκουλιμάρης (2004) έχουν μελετήσει το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης. Οι περισσότερες έρευνες έγιναν στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Το έντονο ενδιαφέρον προέρχεται λόγω της ανάλογης σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας των εργαζομένων. Ενδεικτικά, ο Harter et al. (2002) αναφέρει ότι περίπου 10855 άρθρα – διατριβές σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Locke (1976), ερμηνεύει το τεράστιο ενδιαφέρον, γιατί η ικανοποίηση προκαλεί την ευτυχία του εργαζομένου και αυτός είναι ο απώτερος ανθρώπινος στόχος και γιατί η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει πολλές συνιστώσες της καθημερινότητας μας.

Ωστόσο, οι έρευνες που έγιναν κατέληξαν σε διάφορα συμπεράσματα και δεν επετεύχθη ο στόχος της διατύπωσης ενός ορισμού της εργασιακής ικανοποίησης. Κατέληξαν βέβαια σε σημαντικά συμπεράσματα.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ταυτόσημη έννοια με τη κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η αύξηση αυτής έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση καθώς επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων (Δημητριάδης και Παπαδόπουλος, 2001). Όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος τόσο λιγότερη επιθυμία για συνταξιοδότηση έχει (Πλατσίδου κ.α., 2005) και φυσικά τόσο μεγαλύτερη ψυχική υγεία έχει (Crohan et al, 1998).

Αντίθετα, ο χαμηλός βαθμός ικανοποίησης μεγαλώνει της πιθανότητες εμφάνισης προβλημάτων υγείας (Kreitner et al, 1995) και επαγγελματική εξουθένωση (Δημητριάδης κ.α. 2011) καθώς και φαινόμενα κατάθλιψης (Ροζουκίδου et al, 2007). Η προσφορά εργασίας σε θέσεις ρουτίνας μειώνει την πνευματική υγεία ενώ όταν η προσφορά γίνεται σε θέσεις με ποικιλία καθηκόντων τότε η πνευματική υγεία αυξάνεται (Kornhouse, 1977).

Άλλες έρευνες έδειξαν, ότι η εργασιακή ικανοποίηση σαν έννοια συνδέεται με τις αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, τις απουσίες από την εργασία και την κινητικότητα των εργαζομένων (Koustelios et al 2004). Επίσης έχει θετική σχέση με τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Dose et al, 2002) και αρνητικά με το φαινόμενο της εξόδου από την εργασία (Tsiggilis et al, 2004).

Σε μία έρευνα του Μπουραντά κ.α. (2003), έγινε εμφανής ότι η αποδοτικότητα της εργασία είναι αποτέλεσμα της εργασιακής ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τους.

### **3.3 Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης**

Έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες ορισμού της εργασιακής ικανοποίησης, οι οποίες συμφωνούν στο ότι η ικανοποίηση είναι μία συναισθηματική απάντηση σε αντιμετωπιζόμενες καταστάσεις που προκύπτουν όταν ληφθούν υπόψη όλες οι εργασιακές καταστάσεις (Cranny et al, 1992).

Ένας άλλος ορισμός των Ζευγαρίδη κ.α. (1997), αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η σύνδεση των θεωριών περί κινήτρων και της εφαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο Spector (1997), όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως το βαθμό αγάπης των εργαζομένων για την εργασία τους.

Ο Locke, όρισε την εργασιακή ικανοποίηση σαν ένα σύνολο παραγόντων που επηρεάζουν θετικά τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση της εργασίας του ή τις συνθήκες αυτής (Wright et al, 2004).

Ο Kohler (1988), ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως μία πολυδιάστατη έννοια που εκφέρει τη στάση του εργαζόμενου για πτυχές του επαγγέλματος του.

Ο Abu- Bader (2000), ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως το αποτέλεσμα των προσδοκιών του ατόμου από την εργασία τους και των πραγματικών αποτελεσμάτων.

Ο Alderfer (1960), αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται όταν το χάσμα μεταξύ των εργασιακών προσδοκιών και της εργασιακής πραγματικότητας εκμηδενίζεται.

Ο Κάντας (1998), ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση, ως την ικανοποίηση του εργαζομένου από παράγοντες του περιεχομένου της εργασίας και των συνθηκών της εργασίας.

### **3.4 Θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης**

Η έννοια της εργασιακή ικανοποίησης συχνά συγχέεται από πολλούς ερευνητές με την παρακίνηση. Οι δύο έννοιες δεν ταυτίζονται αλλά συνδέονται μεταξύ τους. Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά τη συναισθηματική αντίδραση του εργαζομένου για τις συνθήκες στο χώρο εργασίας του. Η παρακίνηση από την άλλη δημιουργεί δυναμική προκειμένου οι εργαζόμενοι να ικανοποιούν τις ανάγκες τους και κατ' επέκταση την επιχείρηση που εργάζονται για να επιβιώσει. Κρίνεται σκόπιμο λοιπόν, μέσα από την αναφορά στις θεωρίες της παρακίνησης που έγινε στο κεφάλαιο 2 και ειδικότερα στην ενότητα 2.5, να γίνει μία αναφορά στην εργασιακή ικανοποίηση.



### **3.4.1 Πυραμίδα του Maslow και εργασιακή ικανοποίηση**

Οι ανάγκες των εργαζομένων, που σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, είναι στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια ικανοποιούνται πιο δύσκολα. Αυτή είναι και μία καλή ευκαιρία για τις επιχειρήσεις ώστε να παρακινήσουν τους εργαζόμενους παρέχοντας ευκαιρίες και ικανοποιώντας αυτές τους τις ανάγκες.

### **3.4.2 Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης και εργασιακή ικανοποίηση**

Σύμφωνα λοιπόν με την συγκεκριμένη θεωρία παρακίνησης οι παράγοντες παρακίνησης διακρίνονται σε υγιεινής και παρακίνησης. Ο Herzberg αναφέρει ότι μόνο τα κίνητρα μπορούν να προκαλέσουν εργασιακή ικανοποίηση και όχι οι παράγοντες υγιεινής. Εξάλλου για να δράσουν τα κίνητρα πρέπει να καλυφθούν οι παράγοντες υγιεινής μέσα στον εργασιακό χώρο.

### **3.4.3 Θεωρία X και Y και εργασιακή ικανοποίηση**

Η θεωρία του Mc Gregor, διέκρινε δύο τύπους εργασιακής συμπεριφορά τη X και τη Y. Η X απαιτούσε αυστηρή επιτήρηση και καθοδήγηση και μπορεί να οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση όταν τα άτομα αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών και καθοδηγούνται αυστηρά. Από την άλλη η θεωρία Y έκανε λόγω για εργατικό δυναμικό που λάμβανε μέρος στις αποφάσεις, παίρνοντας πρωτοβουλίες. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτό το τύπο της εργασιακής συμπεριφοράς ικανοποιούνται όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και όταν τους επιτρέπεται να δρουν αυτόνομα και να δημιουργούν.

### **3.4.4 Επίκτητες ανάγκες και εργασιακή ικανοποίηση**

Η θεωρία του Mc Clelland, ανέφερε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι επίκτητες και εξελίσσονται στο περιβάλλον στο οποίο ζει ο εργαζόμενος. Κατηγοριοποίησε της ανάγκες σε τρεις κατηγορίες:

- **Ανάγκες για επιτεύγματα:** προκαλούν την εργασιακή ικανοποίηση όταν οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν δύσκολους στόχους.
- **Ανάγκες για αποδοχή:** προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση όταν οι εργαζόμενοι εντάσσονται και αφοσιώνονται στην εργασιακή ομάδα που ανήκουν αποκτώντας σεβασμό και επιβεβαίωση.
- **Ανάγκες για ισχύ:** προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση όταν οι εργαζόμενοι όχι από το χρήμα αλλά όταν ακούν επιρροή και αναδεικνύονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον αποκτώντας εξουσία σε προσωπικό επίπεδο είτε σε ομαδικό με σκοπό την προσφορά στην ομάδα.

### **3.4.5 Θεωρία των προσδοκιών και εργασιακή ικανοποίηση**

Ο V. Vroom, στήριξε τη θεωρία του σε τρεις υποθέσεις. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η απόδοση τους εξαρτάται από τις εξωτερικές και τις εσωτερικές αμοιβές. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης και τέλος ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι προσφερόμενες από την επιχείρηση ανταμοιβές έχουν αξία για αυτούς.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το αν οι παραπάνω προσδοκίες είναι ικανοποιητικά αναμενόμενο ή όχι. Παρόλα αυτά κατά τον Vroom (1966) η εμπειρική διερεύνηση της θεωρίας της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι ικανοποιητικά στηριγμένη.

### **3.4.6 Θεωρία του υποδείγματος της προσδοκίας και εργασιακή ικανοποίηση**

Ο Porter, στη θεωρία του αναφέρει ότι οι έννοιες της παρακίνησης, της ικανοποίησης και της απόδοσης είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά αλληλοσχετίζονται.

Με βάση τη θεωρία αυτή η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης (Porter et al, 1980), η οποία επηρεάζεται από την επιχείρηση όταν αυτή μεταβάλλει, άμεσα ή έμμεσα κάποια από τις παραπάνω μεταβλητές.

### **3.4.7 Θεωρία καθορισμού των στόχων και εργασιακή ικανοποίηση**

Η θεωρία του Locke, αναφέρει ότι όλες οι ανθρώπινες ενέργειες πρέπει να κατευθύνονται σε κάποιο στόχο. Επίσης, η αξία ενός εργασιακού παράγοντα για τον εργαζόμενο είναι συνάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης όταν ο παράγοντας αυτός εκπληρωθεί.

### **3.4.8 Θεωρία της δικαιοσύνης και εργασιακή ικανοποίηση**

Ο Adams στη θεωρία του αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν τις αξίες της ισότητας και της δικαιοσύνης (Adams, 1963). Με βάση τη θεωρία αυτή οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται όταν η αναλογία προσωπικής προσφορά και προσωπικής ανταμοιβής είναι τέτοια που ούτε υπεραμείβονται ούτε υπό αμείβονται σε σχέση με την απόδοση τους και την απόδοση των συναδέλφων τους.

## **3.5 Μέθοδοι μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης**

Για να είναι κάποιος ερευνητής σε θέση να μετρήσει την εργασιακή ικανοποίηση θα πρέπει να λάβει υπόψη τους διάφορες συνιστώσες της εργασίας και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

Συνήθως τα εργαλεία έρευνας – μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια και η αναφορά σε κρίσιμα γεγονότα. Συνήθως χρησιμοποιούνται οι δύο πρώτοι μέθοδοι. Βέβαια η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι αυτή των ερωτηματολογίων που απαιτεί μικρότερο κόστος και χρόνο.

Κατά καιρούς έχουν δημιουργηθεί διάφορες κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που αποδείχτηκαν αξιόπιστες και έγκυρες. Σε βιβλιογραφική αναφορά των Cook et al (1981) αναφέρθηκε η ύπαρξη πάνω από σαράντα (40) εργαλείων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης μέσα από έρευνες που έγιναν έως το 1980.

Σύμφωνα με το Spector (1997) τα πιο διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι:

- JDI (Job Description Index) των Smith, Kendal & Hulin (1969)
- JIG (The job in general Scale) των Ironson et al (1989)
- MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) των Weiss et al (1967)
- JSS (The job satisfaction survey) του Spector (1985)
- JDS (Job diagnostic survey) των Hackman et al (1975)
- JSS (Job Satisfaction Scale) των Brayfield et al (1951)
- JSM (Job satisfaction measure) του Hoppock (1935)

Τα παραπάνω εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης έχουν πολλά πλεονεκτήματα, όπως η αξιοπιστία τους, οι μειωμένες απαιτήσεις σε χρόνο και κόστος και η κάλυψη όλων των διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης. Παρόλα αυτά, το κυριότερο μειονέκτημα τους σύμφωνα με το Spector (1997) είναι ότι δημιουργείται περιορισμός στη μέτρηση των ιδιαίτερων διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης σε ειδικούς τύπους επιχειρήσεων.

### **3.6 Σχέση ικανοποίησης εργασίας και ικανοποίησης εργαζομένων**

Σε διάφορες έρευνες η ικανοποίηση της εργασίας αποτελεί ανεξάρτητη μεταβλητή στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Δηλαδή αποτελεί παράγοντα διαμόρφωσης αυτής.

Σύμφωνα με την έρευνα της Society for Human Resource and Management (2011) η ικανοποίηση του εργαζομένου χωρίζεται σε τέσσερις άξονες.

#### **3.6.1 Ανάπτυξη καριέρας**

Αυτός ο άξονας ικανοποίησης του εργαζομένου εμπεριέχει υποκατηγορίες όπως:

- ❖ Οργανωσιακή δέσμευση για επαγγελματική ανάπτυξη
- ❖ Ευκαιρίες προαγωγής
- ❖ Ευκαιρίες για μάθηση και ανέλιξη
- ❖ Εκπαιδεύσεις επαγγελματικής εξειδίκευσης

- ❖ Ευκαιρίες δικτύωσης με άτομα εντός και εκτός επιχείρησης
- ❖ Ευκαιρίες χρησιμοποίησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων στην εργασία
- ❖ Επιδότηση διδάκτρων για προγραμμάτων εκπαίδευσης

### **3.6.2 Σχέσεις με ανωτέρους**

Αυτός ο άξονας ικανοποίησης του εργαζομένου εμπεριέχει υποκατηγορίες όπως:

- ❖ Επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενων και προϊστάμενων
- ❖ Αυτονομία και ανεξαρτησία στη λήψη αποφάσεων
- ❖ Αναγνώριση απόδοσης του εργαζόμενου από τη διοίκηση
- ❖ Σχέσεις με τον άμεσα προϊστάμενο

### **3.6.3 Αποζημιώσεις, αμοιβές και επιδόματα**

Αυτός ο άξονας ικανοποίησης του εργαζομένου εμπεριέχει υποκατηγορίες όπως:

- ❖ Μισθός και περίοδος καταβολής του
- ❖ Ευκαιριακές πληρωμές
- ❖ Δικαίωμα επιλογής τίτλων ή αξιόγραφων
- ❖ Ανταγωνιστικές αμοιβές με την τοπική αγορά

### **3.6.4 Περιβάλλον εργασίας**

Αυτός ο άξονας ικανοποίησης του εργαζομένου εμπεριέχει υποκατηγορίες όπως:

- ❖ Ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας
- ❖ Σημαντικότητα εργασία και προσφορά στο κοινωνικό σύνολο
- ❖ Ασφάλιση
- ❖ Οργανωσιακή δέσμευση στην εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα
- ❖ Οργανωσιακή δέσμευση σε «πράσινους» χώρους εργασίας

- ❖ Εταιρική κουλτούρα
- ❖ Σχέσεις με συναδέλφους
- ❖ Συνεισφορά της εργασίας στους επιχειρησιακούς στόχους
- ❖ Ποικιλία της εργασίας
- ❖ Οικονομική σταθερότητα
- ❖ Δέσμευση της επιχείρησης σε ένα διαφοροποιημένο αλλά ενωμένο εργατικό δυναμικό

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

#### 4.1 Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου κάνει την εμφάνιση της περίπου το 1960 από τον C. Argyris, ο οποίος έκανε χρήση του όρου ψυχολογικό συμβόλαιο, θέλοντας να περιγράψει την άτυπη συμφωνία, μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης (Smithson et al, 2003). Πρόκειται για ένα άτυπο συμβόλαιο που καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη.

#### 4.2 Χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου είναι:

- Βασίζεται σε πιστεύω και αντιλήψεις που διαφοροποιούνται από άτομο σε άτομο.
- Είναι διατυπωμένο ξεκάθαρα.
- Βασίζεται σε κάποιες αντιλαμβανόμενες συμφωνίες παρά σε πραγματικές. Αυτό επωάζει διαφωνίες για το περιεχόμενο του.
- Είναι θεμελιωμένο με βάση την αρχή της αμοιβαιότητας και βασίζεται στην ανταλλαγή.
- Είναι εξελισσόμενο και αναπτυσσόμενο για ορισμένη χρονική περίοδο και οι όροι διαμορφώνονται με την αλληλεπίδραση των συμβαλλόμενων μερών.

#### 4.3 Η μετάβαση στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο

Περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1980 διάφοροι επιστήμονες έκανα λόγο για μετάβαση σε ένα νέο ψυχολογικό συμβόλαιο που δεν είχε σαν κεντρικό σημείο αναφοράς την άτυπη δέσμευση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου αλλά εστίαζε στα

προσόντα του εργαζόμενου. Ο λόγος δημιουργίας του είναι σίγουρα η παγκοσμιοποίηση και οι εξελίξεις στην τεχνολογία καθώς και η αλλαγή στις οργανωτικές δομές.

Το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο σύμφωνα με τους επιστήμονες στηρίχθηκε στις παρακάτω αρχές:

- Οι εργαζόμενοι προσφέρουν και βελτιώνουν τη δουλειά τους παράλληλα με τη μόρφωση τους (Galbraith, 1993).
- Οι εργαζόμενοι δεν υπόσχονται παραμονή στην επιχείρηση αλλά και οι εργοδότες δεν την εξασφαλίζουν (Clark, 1992).
- Οι επιχειρήσεις έχασαν το σταθερό και μακρόβιο χαρακτήρα τους λόγω της αλλαγής των ρόλων και των ευθυνών (Galbraith, 1993).
- Οι εργαζόμενοι μετακινούνται από εταιρεία σε εταιρεία με γνώμονα το συμφέρον τους και προκειμένου να διατηρήσουν της εργασία τους αναλαμβάνουν μόνοι τους την προσωπική ανέλιξη (Handy, 1989).
- Ο εμπλουτισμός της εργασίας και η ανάπτυξη των προσόντων τους είναι η νέα κινητήρια δύναμη (Noer, 1993).
- Οι εργαζόμενοι πλέον αμείβονται με βάση της συνεισφορά τους στην εταιρεία και όχι βάσει της θέσης τους (Kanter, 1994).

#### **4.4 Ψυχολογικό συμβόλαιο και εργασιακή ικανοποίηση**

Ο Guest (2006), ασχολήθηκε στην έρευνα του με το ψυχολογικό συμβόλαιο και την εργασιακή ικανοποίηση, βρίσκοντας ότι η τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει άμεση και θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Η παραμονή τους στην επιχείρηση που εργάζονται, η ασφάλεια της θέσης εργασίας τους και η σχέσεις με τους συναδέλφους τους εντός της εταιρείας είναι τα στοιχεία εκείνα που θα αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων στην προσπάθεια αύξησης της απόδοσής τους. Η παραβίαση αυτού από πλευράς εργοδότη μπορεί να έχει σημαντικές επιδράσεις στην συμπεριφορά του εργαζομένου.



## **4.5 Η ψυχολογία των εργαζομένων**

Η είσοδος της οικονομικής κρίσης στην καθημερινότητα μας, έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις σε ένα ανεξάντλητο αγώνα εύρεσης κινήτρων που πλέον από χρηματικό προφίλ, λόγω της επιδίωξης μείωσης του κόστους, αποκτούν καθαρά μη χρηματικό χαρακτήρα.

Στις μέρες οι διοικούντες τις επιχειρήσεις, έχουν αντιληφθεί πόσο σημαντικό είναι το ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία και επιβίωση της εταιρείας και πως η επιτυχία του εργατικού δυναμικού εξαρτάται ιδιαίτερα από το ενδοεπιχειρησιακό ψυχολογικό κλίμα και την ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων.

Οι ειδικοί έχουν εστιάσει στο γεγονός ότι για τη δημιουργία ενός άριστου εργασιακού κλίματος χρειάζονται σωστοί τρόποι συμπεριφοράς και επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και πως η ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων διαδραματίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

### **4.5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία των εργαζομένων**

#### **4.5.1.1 Προσωπικότητα**

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει ραγδαία ανάπτυξη ο κλάδος της ψυχολογίας που είναι γνωστός ως Βιομηχανική ψυχολογία. Ο κλάδος αυτός έχει να κάνει με την ανάπτυξη της προσωπικότητας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων και έχει ως αντικείμενο απασχόλησης την ανάπτυξη του κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

Η βιομηχανική ψυχολογία εστιάζει στο γεγονός θα πρέπει να υπάρχει κατανόηση του χαρακτήρα ενός εργαζόμενου από το προϊστάμενο παράγοντας που εξαρτάται από την εμπειρία του προϊστάμενου, τη γνώση του εαυτού του και τις ψυχολογικές γνώσεις που έχει.

Ο ηγέτης σε ένα τμήμα της επιχείρησης ή ο ηγέτης της επιχείρησης οφείλει να γνωρίζει ότι ένα από τα χαρακτηριστικά του ατόμου είναι η ανάγκη για επιτυχία, διεύθυνση και χειρισμός πραγμάτων ώστε να αναγνωρίζεται στο κοινωνικό σύνολο ή στο εργασιακό σύνολο στο οποίο εντάσσεται. Η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να μεριμνά για την υγεία και την ψυχολογική ισορροπία των εργαζόμενων της. Διαφορετικά δεν θα λειτουργούσε ένα σύστημα παρακίνησης σε αυτούς.

#### **4.5.1.2 Ηθικό**

Ο εσωτερικό κόσμος του εργαζόμενου αντικατοπτρίζεται από το ηθικό του. Η επιχείρηση οφείλει να αναπτύσσει το ηθικό των εργαζομένων της, μέσα σε κλίμα αξιοπρέπειας και αυτοπειθαρχίας όταν αυτός συνεργάζεται σε ομάδες. Το υψηλό ηθικό πηγάζει από καλή διοίκησης και επικοινωνία και διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα για να παρακινηθεί ο εργαζόμενος και να αποδώσει τα δέοντα για την επιχείρηση. Το ηθικό και η απόδοση των εργαζομένων βρίσκονται λοιπόν σε συνεχή αλληλεπίδραση.

#### **4.5.1.3 Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία**

Οι ανθρώπινες σχέσεις εντός του εργασιακού χώρου είναι ένα μέσο παρακίνησης του εργαζόμενου από την επιχείρηση και συμβάλλει καθοριστικά στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος παροχής εργασίας. Οι εργασιακές σχέσεις είναι η αμοιβαία αναγνώριση από πλευράς εργοδοτών και εργαζομένων των υποχρεώσεων τους και των δικαιωμάτων τους.

Η ηγεσία της επιχείρησης οφείλει να γνωρίζει τις υποχρεώσεις απέναντι στους εργαζόμενους και σε κλίμα σεβασμού να αναπτύσσει την επικοινωνία με αυτούς. Σημαντικό στοιχείο στην επικοινωνία είναι ο βαθμός εμπειρίας του ομιλητή – πομπού ώστε να μεταφέρει το μήνυμα στους εργαζόμενους – δέκτες χωρίς απώλειες από θορύβους – προβλήματα.

#### **4.5.1.4 Ανία**

Η ανία συχνά παρουσιάζεται ως πρόβλημα στο εσωτερικό των επιχειρήσεων από τους εργαζόμενους και μεταφράζεται από την έλλειψη ενδιαφέροντος στο αντικείμενο ή στη θέση εργασίας που έχουν αναλάβει.

Συνήθως η ανία προκύπτει από την έλλειψη παρακίνησης των εργαζομένων, την επαναλαμβανόμενη εργασία και τις περιορισμένες ικανότητες των εργαζομένων που δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στη δυσκολία του έργου που έχουν αναλάβει.

Οι σωστοί εργοδότες, ηγέτες της επιχείρησης οφείλουν να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους παρακινώντας τους με κίνητρα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, να αναπτύξουν το ενδιαφέρον του προσωπικού για την επιχείρηση, να χρησιμοποιούν μεθόδους εναλλαγής θέσεων εργασίας ή να διευρύνουν τη εργασία ώστε να διασπάται ή ανία.

#### **4.5.1.5 Κούραση εργαζομένου**

Η κούραση από πλευράς εργαζομένου προκύπτει λόγω της απώλειας ενέργειας. Εμφανίζεται με δυσκολίες συγκέντρωσης στο αντικείμενο της εργασίας, άγχος, μείωση της ικανότητας αντοχής, δυσκολίες ύπνου και άλλα συμπτώματα.

Οι επιχειρήσεις και οι διοικήσεις πρέπει να κάνουν σημαντική προσπάθεια να αποφύγουν τη μετάβαση του εργαζομένου στην κούραση. Οφείλει να μειώσει το στρες που εμφανίζει ο κουρασμένος εργαζόμενος. Φυσικά θα πρέπει να έχουν προβλέψει ένα σύστημα πρόληψης τυχόν ατυχημάτων εντός του εργασιακού χώρου που οφείλονται σε κούραση του εργαζομένου. Μερικά από τα μέτρα που μπορούν να ληφθούν είναι βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, μείωση μέσω σχεδιασμού του φόρτου εργασίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Στα προηγούμενα κεφάλαια της μεταπτυχιακής μας εργασίας έγινε εκτενής αναφορά στον υπό εξέταση οργανισμό των ΕΛΤΑ και στο θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο των εννοιών της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Στο κεφάλαιο αυτό θα στοιχειοθετήσουμε το ερευνητικό πλαίσιο της μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό των ΕΛΤΑ.

Θα πρέπει αν επισημάνουμε ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με τον εννοιολογικό της προσδιορισμό και αντικείμενο που ο ερευνητής θέλει να εστιάσει. Ο Spector αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μετρηθεί ως συναίσθημα της εργασίας του ατόμου είτε σαν συνδυασμός στάσεων. Η μέτρηση από τη πρώτη οπτική γωνία είναι πιο γενική και εστιάζει στην στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Η δεύτερη οπτική κάνει μία πιο λεπτομερή προσέγγιση για να εξετάσει στις συνιστώσες ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού που τελικά το ικανοποιούν ή όχι.

Στόχος της έρευνας μας είναι η πέρα από το γενικό μοτίβο της εργασιακής ικανοποίησης στα ΕΛΤΑ, να διερευνήσουμε ποιες είναι οι συνιστώσες όπου εμφανίζεται μειωμένη ικανοποίηση ώστε να προτείνουμε μέτρα διόρθωσης καθώς και στο να εντοπιστούν τα μειονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό στο κλάδο των ταχυδρομείων.

Ο Locke εστιάζει την εργασιακή ικανοποίηση αναφερόμενος σε 4 συνιστώσες που την επηρεάζουν:

- Ανταμοιβές
- Εργασιακό κλίμα

- Αντικείμενο εργασίας
- Ηγεσία - οργάνωση

Στο κεφάλαιο 3 της μελέτης μας και ειδικότερα στην ενότητα 3.5 αναφερθήκαμε στις κυριότερες μεθόδους μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Οι δύο πιο δημοφιλείς ήταν η JDI (Job Description Index) των Smith et al και η MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) των Weiss et al. Αφού λάβαμε υπόψη την παραπάνω βιβλιογραφική αναφορά και τους στόχους της παρούσας διπλωματικής, επιλέξαμε την πρώτη μέθοδο JDI η οποία βασίζεται στις παρακάτω διαστάσεις :

- Εργασία και η φύση της
- Προϊστάμενοι
- Συνάδελφοι
- Αμοιβές και προαγωγή
- Ηγεσία και διοίκηση
- Χώρος της εργασίας

Τις διαστάσεις αυτές θα συμπεριλάβουμε στο ερευνητικό μας εργαλείο – ερωτηματολόγιο. Στην έρευνα μας θα λάβουμε υπόψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνδεδεμένη με την παρακίνηση καθώς και με την έννοια της αποδοτικότητας των εργαζομένων, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού των ΕΛΤΑ.

## **5.2 Η μεθοδολογία της έρευνας**

Η έρευνα μας οφείλει να είναι εναρμονισμένη με τις γενικές αρχές έρευνας λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη ότι ένας από τους στόχους μας είναι από τα αποτελέσματα να προκύψουν προτάσεις για βελτίωση του οργανισμού. Ένα ακόμα στοιχείο που λαμβάνουμε υπόψη είναι ότι οι συνθήκες εντός των επιχειρήσεων ή οργανισμών είναι συνεχώς μεταβαλλόμενες ειδικά ενόψει οικονομικής ύφεσης, με στοιχεία όπως η μεταβολή του αριθμού του προσωπικού και των προσδοκιών τους ή των αναγκών, αλλά παρόλα αυτά το βασικό σκεπτικό της εργασιακής ικανοποίησης παραμένει. Επίσης, για να έχει βάσει αναφοράς η έρευνα θα πρέπει η επιχείρηση να

είναι προσανατολισμένη στον εργαζόμενο και η σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχει ενσωματωθεί στην εταιρική κουλτούρα.

### **5.2.1 Καθορισμός των στόχων**

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να μετρήσει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των ΕΛΤΑ και περαιτέρω να εντοπίσει τις αδυναμίες και τις απειλές του οργανισμού, καταλήγοντας σε προτάσεις για την βελτίωση αυτών έναντι του ανταγωνισμού.

### **5.2.2 Σχεδιασμός και διεξαγωγή της έρευνας**

Η έρευνα θα διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου σε δείγμα υπαλλήλων του Οργανισμού των ΕΛΤΑ, ο οποίος λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της παρακίνησης και με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι απαραίτητες πληροφορίες θα συλλεχτούν με τη χρήση του ερωτηματολογίου.

### **5.2.3 Κρίσιμα στοιχεία της έρευνας περί εργασιακής ικανοποίησης**

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Μέσα από την βιβλιογραφική αναφορά των προηγούμενων κεφαλαίων αναπτύχθηκαν οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της μέτρησης αυτής καθώς και για τους τρόπους μέτρησης της.

### **5.2.4 Σχεδιασμός Ερευνητικού εργαλείου**

Το ερευνητικό μας εργαλείο είναι το ερωτηματολόγιο. Προκειμένου να λάβουμε όσο το δυνατόν ξεκάθαρα στοιχεία περί των απόψεων του δείγματος μας, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας θα είναι ξεκάθαρες και σύντομες στη διατύπωση και στη παρουσίαση τους. Μάλιστα οι περισσότερες από αυτές θα είναι κλειστού τύπου ώστε να μπορούμε να τις κατηγοριοποιήσουμε κατά τη στατιστική μας ανάλυση. Σκοπός μας είναι ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου να

είναι σύντομος προκειμένου να επιτύχουμε ικανά μεγάλο δείγμα για τη διατύπωση συμπερασμάτων.

#### **5.2.4.1 Συνοπτική αναφορά στο ερωτηματολόγιο**

Το σκεπτικό μας είναι το ερωτηματολόγιο να χωρίζεται σε υποενότητες προκειμένου να συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες που θα αξιοποιηθούν για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

##### **1<sup>η</sup> ενότητα**

Στην ενότητα αυτή θα συμπεριλάβουμε ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

##### **2<sup>η</sup> ενότητα**

Στην ενότητα αυτή θα συμπεριλάβουμε ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, το αντικείμενο εργασίας, τον όγκο εργασία κλπ

##### **3<sup>η</sup> ενότητα**

Όπως έχουμε αναφέρει και στο κεφάλαιο 1 οι εργαζόμενοι στον οργανισμό των ΕΛΤΑ παρέχουν την εργασία τους σε διάφορους χώρους και έτσι οι απόψεις τους για τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος διαφέρουν. Προκειμένου λοιπόν να καλύψουμε καλύτερα τις πραγματικές συνθήκες σε αυτή την ενότητα θα συμπεριλάβουμε ερωτήσεις σχετικά με το ωράριο εργασίας, την πρόσβαση στο χώρο εργασίας και την μέριμνα του οργανισμού για το περιβάλλον εργασίας.

##### **4<sup>η</sup> ενότητα**

Στην ενότητα αυτή θα συμπεριλάβουμε ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με το σύστημα αμοιβών, την εσωτερική επένδυση του οργανισμού στο ανθρώπινο δυναμικό της και το αξιοκρατικό σύστημα εντός αυτής.

##### **5<sup>η</sup> ενότητα**

Στην ενότητα αυτή θα συμπεριλάβουμε ερωτήσεις σχετικά με την συμβολή των εργαζομένων στις διαδικασίες του οργανισμού, τις δυνατότητες για ανάπτυξη και

βελτίωση του και την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης του οργανισμού.

### **6<sup>η</sup> ενότητα**

Στην ενότητα αυτή θα συμπεριλάβουμε ερωτήσεις σχετικά με την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για τους προϊστάμενους, την αποτελεσματικότητα τους σε θέματα της καθημερινής εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις καθώς και σε θέματα αποδοχής προτάσεων βελτίωσης από τους εργαζόμενους.

### **7<sup>η</sup> ενότητα**

Στην ενότητα αυτή θα συμπεριλάβουμε ερωτήσεις σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης κλπ.

### **8<sup>η</sup> ενότητα**

Στην ενότητα αυτή θα συμπεριλάβουμε ερωτήσεις σχετικά με την ηγεσία και την άσκηση διοίκησης από πλευράς οργανισμού προκειμένου να δούμε κατά πόσο συντελεί στην εργασιακή ικανοποίηση.

## **5.2.5 Διαδικασία δειγματοληψίας**

Για τη διεξαγωγή της έρευνας μας θα επιλεγεί τυχαία δείγμα 200 ατόμων από τους εργαζόμενους στον οργανισμό των ΕΛΤΑ, προκειμένου να διασφαλίσουμε την αμεροληψία του δείγματος. Θα ακολουθήσει η προσωπική διανομή και υποστήριξη για τυχόν απορίες κατά τη συμπλήρωση καθώς και προσωπική συλλογή προκειμένου να διασφαλίσουμε την άρτια συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

## **5.2.6 Ανάλυση στατιστικών δεδομένων**

Τα δεδομένα θα καταχωρηθούν και θα επεξεργαστούν σε προγράμματα Ηλεκτρονικού Υπολογιστή (SPSS v. 17.0 & Ms-Excel 2007), προκειμένου να διεξαχθεί η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση του δείγματος.



## 5.2.7 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Μετά τη στατιστική ανάλυση θα ακολουθήσει η παρουσίαση των κυριότερων αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα, καθώς και των αδύνατων σημείων του οργανισμού των ΕΛΤΑ προκειμένου να διατυπωθούν προτάσεις για βελτίωση.

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε σε δείγμα 200 ατόμων, εργαζομένων σε διάφορες θέσεις μέσα στον οργανισμό των ΕΛΤΑ. Από τους συμμετέχοντες συγκεντρώθηκαν 170 ερωτηματολόγια συμπληρωμένα και 30 ασυμπλήρωτα ή μερικώς συμπληρωμένα τα οποία αφαιρέθηκαν από την καταμέτρηση προκειμένου να έχουμε την καλύτερη δυνατή εικόνα σχετικά με τα διερωτηθέντα θέματα. Το ποσοστό συμμετοχής ήταν 85% ενώ ένα 15% του δείγματος δεν απάντησε ή δεν ασχολήθηκε ουσιαστικά με το να απαντήσει το ερωτηματολόγιο.

## 5.2.8 Επιμέρους αποτελέσματα

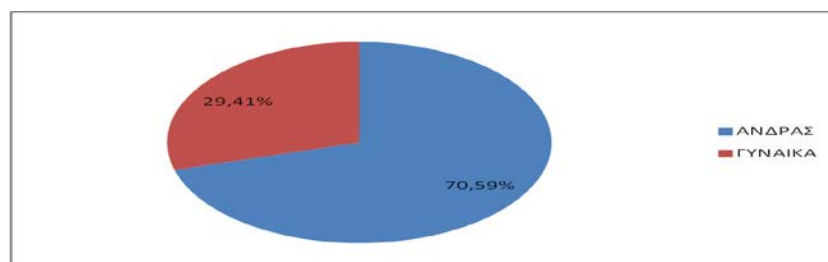
Αναφορικά με τα γενικά στοιχεία της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου, η οποία αναφέρεται σε γενικές πληροφορίες σχετικές με το δείγμα των εργαζομένων στον οργανισμό του ΕΛΤΑ, το μεγαλύτερο μέρος εξ αυτών ήταν άνδρες σε ποσοστό 70,59% και οι γυναίκες αποτελούσαν το 29,41% του δείγματος (Διάγραμμα 1).

### ΦΥΛΟ

**Πίνακας 1: Σύνθεση δείγματος με βάση το φύλο**

ΦΥΛΟ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΔΡΑΣ	120	70,59%
ΓΥΝΑΙΚΑ	50	29,41%
ΣΥΝΟΛΟ	170	100,00%

**Διάγραμμα 1: Σύνθεση δείγματος με βάση το φύλο**



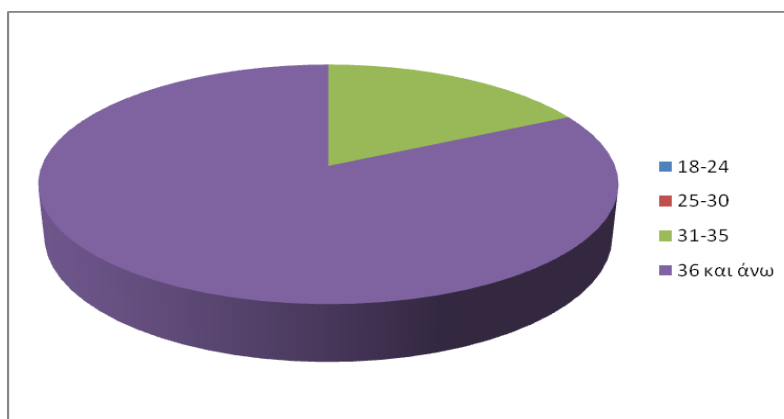
## ΗΛΙΚΙΑ

Αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα μας είναι άνω των 36 ετών με ποσοστό 82,35% ενώ το υπόλοιπο μέρος του δείγματος ανήκει στο ηλικιακό κλιμάκιο 31-35 ετών με ποσοστό 17,65% (Πίνακας 2 – Διάγραμμα 2). Από τους συμμετέχοντες κανένας δεν ανήκε στα νεότερα ηλικιακά κλιμάκια γεγονός που ερμηνεύεται λόγω του αντικειμένου δραστηριότητας το οποίο καθιστά απαραίτητη κάποιους είδους προϋπηρεσία καθώς και του συστήματος προσλήψεων το οποίο απαιτεί εξετάσεις.

**Πίνακας 2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος**

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
18-24	0	0,00%
25-30	0	0,00%
31-35	30	17,65%
36 και άνω	140	82,35%
ΣΥΝΟΛΟ	170	100,00%

**Διάγραμμα 2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος**



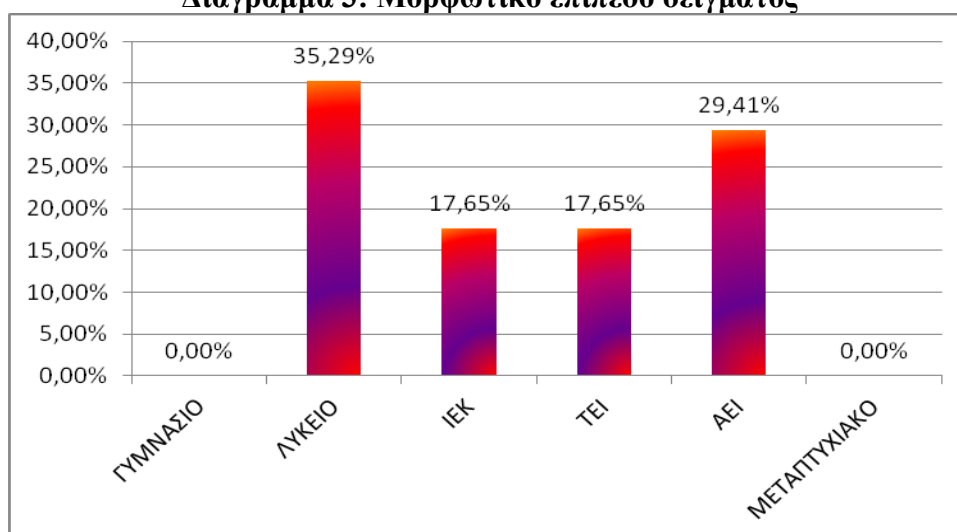
## ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Λόγω της φύσης της εργασίας (διανομή αλληλογραφίας, δεμάτων και ταχυμεταφορές, δεν απαιτούνται πτυχία ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης. Αυτό είναι ξεκάθαρο και στην έρευνα μας αφού ποσοστό 52,94% του δείγματος είναι απόφοιτοι Λυκείου και ΙΕΚ ενώ οι απόφοιτοι από την τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι το 47,06% (Πίνακας 3 – Διάγραμμα 3).

**Πίνακας 3: Μορφωτικό επίπεδο δείγματος**

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0,00%
ΛΥΚΕΙΟ	60	35,29%
ΙΕΚ	30	17,65%
ΤΕΙ	30	17,65%
ΑΕΙ	50	29,41%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	0,00%
ΣΥΝΟΛΟ	170	100,00%

**Διάγραμμα 3: Μορφωτικό επίπεδο δείγματος**



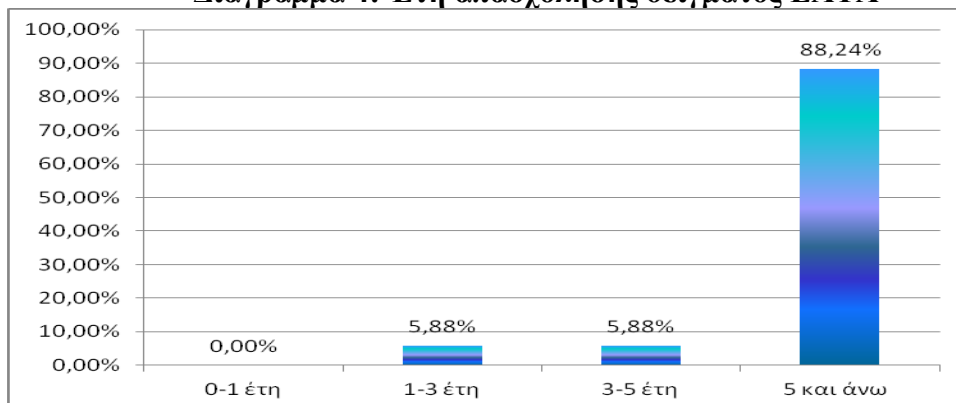
### **ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ**

Από το Πίνακα 4 και το Διάγραμμα 4 που παρουσιάζονται παρακάτω, γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος με ποσοστό 88,24% εργάζεται στον οργανισμό πάνω από 5 έτη, ενώ από το δείγμα κανένας συμμετέχων δεν είναι νεοπροσληφθέν.

**Πίνακας 4: Έτη απασχόλησης δείγματος ΕΛΤΑ**

ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
0-1 έτη	0	0,00%
1-3 έτη	10	5,88%
3-5 έτη	10	5,88%
5 και άνω	150	88,24%
ΣΥΝΟΛΟ	170	100,00%

**Διάγραμμα 4: Έτη απασχόλησης δείγματος ΕΛΤΑ**



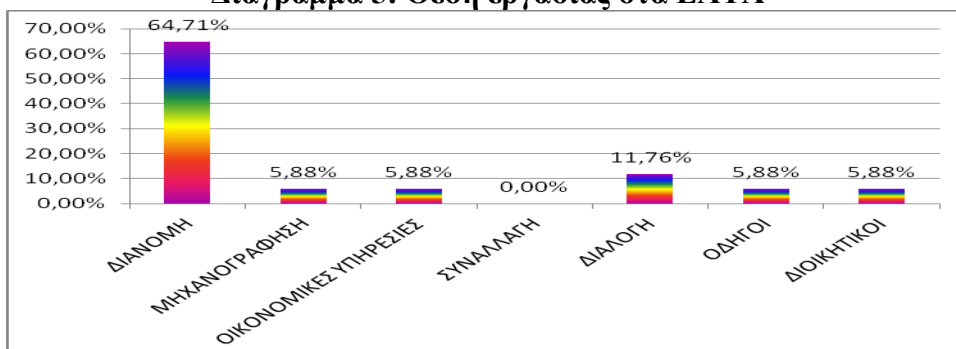
**ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΛΤΑ**

Η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 64,71% ασχολείται με τις υπηρεσίες διανομής. Ένα ποσοστό 5,88% απασχολείται στο τμήματα μηχανογράφησης, οικονομικών υπηρεσιών, είναι οδηγοί και ως διοικητικοί υπάλληλοι. Ενώ το 2<sup>ο</sup> σε σειρά υψηλότερο ποσοστό 11,76% απασχολείται στο τμήμα διαλογής (Πίνακας 5 – Διάγραμμα 5).

**Πίνακας 5: Θέση εργασίας στα ΕΛΤΑ**

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΑΝΟΜΗ	110	64,71%
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	10	5,88%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	10	5,88%
ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ	0	0,00%
ΔΙΑΛΟΓΗ	20	11,76%
ΟΔΗΓΟΙ	10	5,88%
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ	10	5,88%
ΣΥΝΟΛΟ	170	100,00%

**Διάγραμμα 5: Θέση εργασίας στα ΕΛΤΑ**



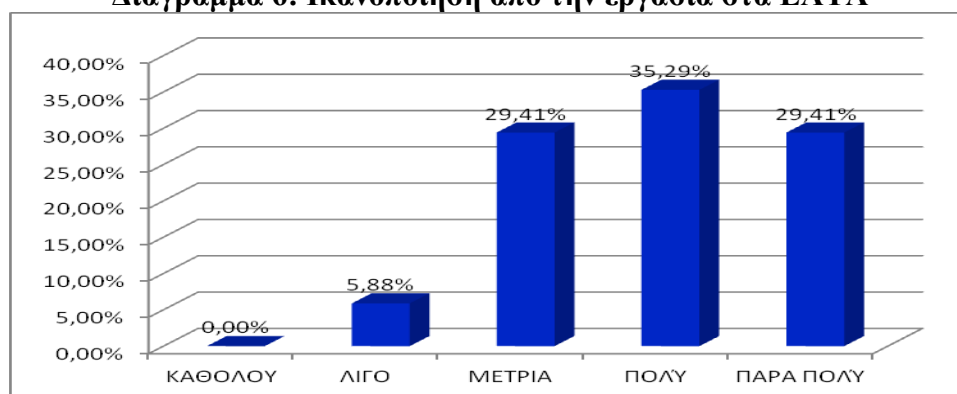
## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι σε ποσοστό 29,41% και πολύ ικανοποιημένοι σε ποσοστό 35,29%. Λίγο ικανοποιημένοι είναι ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 5,88% και ένα ποσοστό 29,41% είναι πολύ ικανοποιημένοι. Άρα η αθροιστική ικανοποίηση είναι από μέτρια και πάνω (Πίνακας 6 – Διάγραμμα 6).

**Πίνακας 6: Ικανοποίηση από την εργασία στα ΕΛΤΑ**

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0,00%
ΛΙΓΟ	10	5,88%
ΜΕΤΡΙΑ	50	29,41%
ΠΟΛΥ	60	35,29%
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	50	29,41%
ΣΥΝΟΛΟ	170	100,00%

**Διάγραμμα 6: Ικανοποίηση από την εργασία στα ΕΛΤΑ**



## ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Μία αρκετά σημαντική πληροφόρηση που εξάγεται από την ανάλυση των πρώτων στοιχείων του ερωτηματολογίου είναι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ και του παράγοντα που θεωρούν ως το σημαντικότερο για την ικανοποίησή τους.

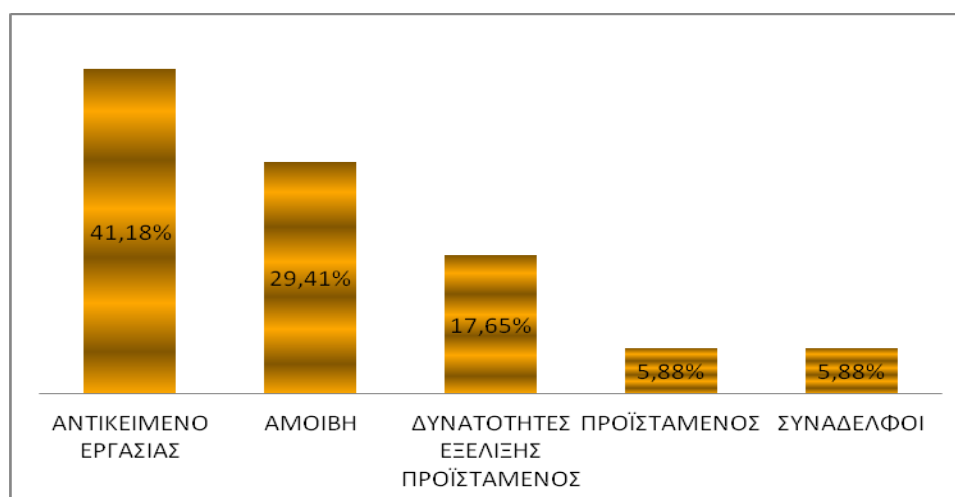
Από τους συμμετέχοντες όλοι απάντησαν, αναφέροντας ως κυριότερους παράγοντες ικανοποίησης είναι κατά κύριο λόγο το αντικείμενο εργασίας και κατά δεύτερο λόγο η αμοιβή που λαμβάνουν. Οι εργαζόμενοι που παρουσιάζονται πολύ ικανοποιημένοι δήλωσαν ότι ο κυριότερος παράγοντας ικανοποίησης είναι οι

δυνατότητες για εξέλιξη. Οι παράγοντες που δεν συμβάλλουν ιδιαίτερα στο ποσοστό ικανοποίησης είναι ο προϊστάμενος και οι συνάδελφοι (Πίνακας 7 – Διάγραμμα 7).

**Πίνακας 7: Σχέση ικανοποίησης από την εργασία και παράγοντα εργασίας**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	70	41,18%
ΑΜΟΙΒΗ	50	29,41%
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	30	17,65%
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	10	5,88%
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ	10	5,88%
ΣΥΝΟΛΟ	170	100,00%

**Διάγραμμα 7: Σχέση ικανοποίησης από την εργασία και παράγοντα εργασίας**



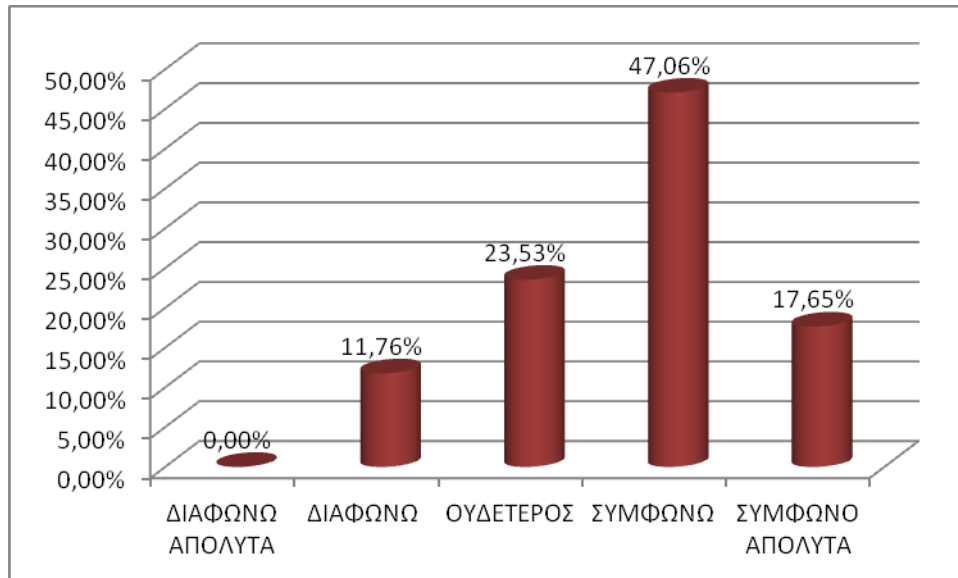
### **ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται η ικανοποίηση των συμμετεχόντων – εργαζομένων στα ΕΛΤΑ αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας τους. Μέσα από την επεξεργασία των απαντήσεων που λάβαμε από τους 170 συμμετέχοντες που απάντησαν τα ερωτηματολόγια καταλήγουμε στα παρακάτω συμπεράσματα (Διάγραμμα 8):

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων αναφέρει ότι το αντικείμενο εργασίας τους είναι ενδιαφέρον.
- Ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό διατηρεί ουδέτερη στάση (23,53%) ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 17,65% δηλώνει ότι το συμφωνεί απόλυτα με το ενδιαφέρον του αντικειμένου εργασίας.

- Εντυπωσιακό είναι το ποσοστό του δείγματος που διαφωνεί με το γεγονός ότι το αντικείμενο εργασίας είναι ενδιαφέρον, ενώ κανείς δεν ανέφερε πλήρη διαφωνία.

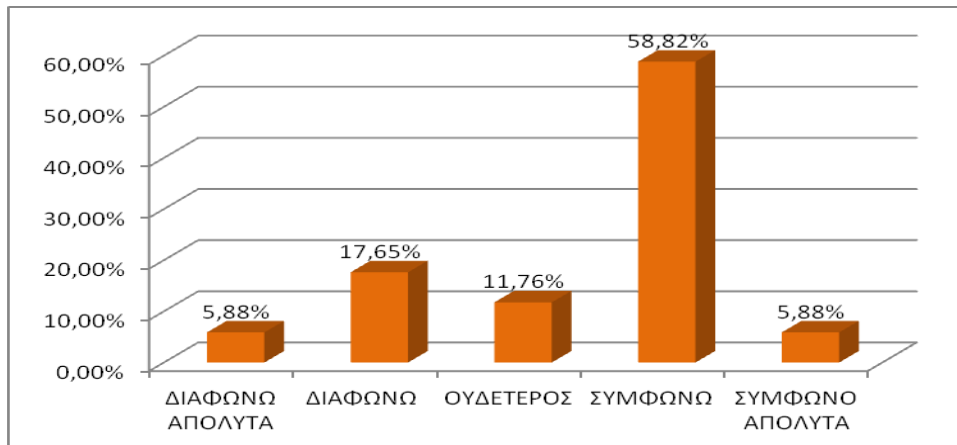
**Διάγραμμα 8: Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον**



Αναφορικά με τον όγκο εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (58,82%), αναφέρει συμφωνία με το γεγονός ότι ο όγκος εργασίας που του ζητείται να διεκπαιρέσει είναι λογικός, με ποσοστό 5,88% να δηλώνει απόλυτη συμφωνία.

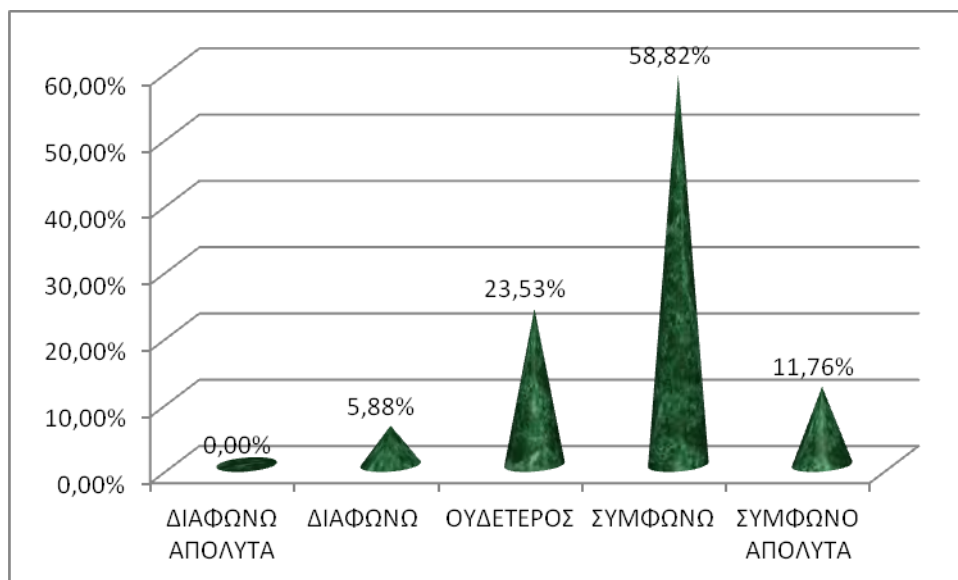
Απεναντίας ένα ποσοστό της τάξεως του 17,65% αναφέρει ότι διαφωνεί ενώ ποσοστό 5,88% διαφωνεί απόλυτα. Ουδέτερο δηλώνει ποσοστό της τάξεως του 11,76%.

**Διάγραμμα 9: Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός**



Οι συμμετέχοντες δηλώνουν συμφωνία με την ύπαρξη περιθωρίων βελτίωσης στον τρόπο εργασίας τους σε ποσοστό 58,82% ενώ η πλήρης συμφωνία για την ύπαρξη περιθωρίων βελτίωσης είναι της τάξης του 11,76%. Οι εργαζόμενοι με ουδέτερη στάση αναφορικά με τα περιθώρια βελτίωσης είναι της τάξης του 23,53% ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά.

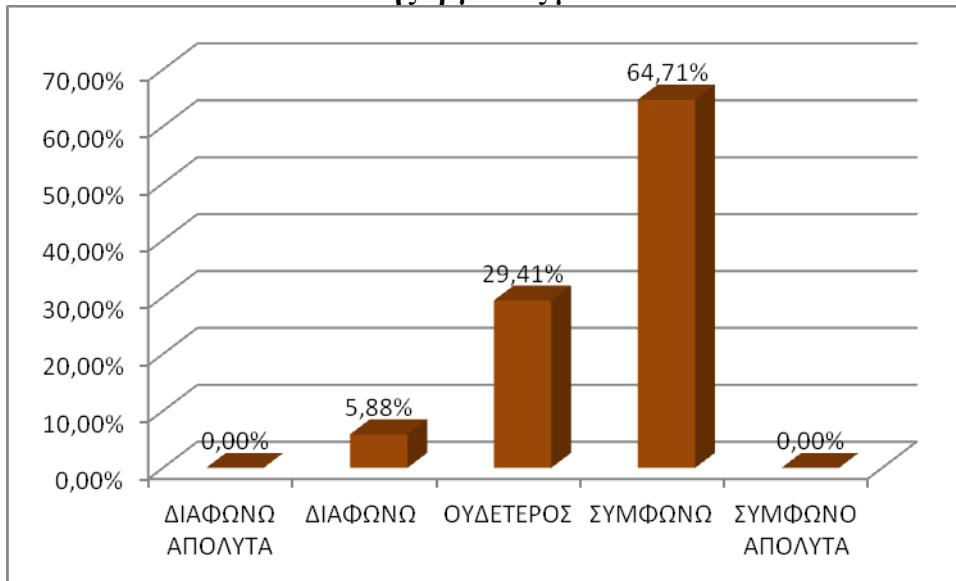
**Διάγραμμα 10: Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου**



Αναφορικά με την λήψη πληροφόρησης για την εκτέλεση της εργασίας το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί (64,71%), ενώ ουδέτερο είναι ένα ποσοστό της τάξης του 29,41%. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι κανένας συμμετέχων δεν δήλωσε πλήρη διαφωνία ή συμφωνία. Το ποσοστό της διαφωνίας είναι χαμηλό (5,88%).

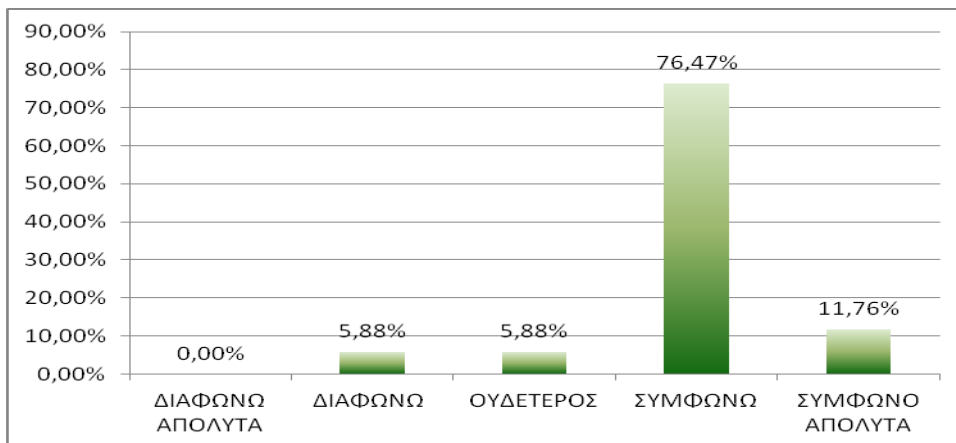


**Διάγραμμα 11: Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου**



Στην ερώτηση αναφορικά με την αναλογία εργασίας και δυνατοτήτων του εργαζομένου, ένα συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 76,47% δηλώνει ότι συμφωνεί με την αναλογία της εργασίας με τις δυνατότητές του. Με μικρότερο ποσοστό ακολουθούν οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχοντες που εξέφρασαν ουδέτερη στάση ή διαφωνία αγγίζουν τα ποσοστά του 5,88% αντίστοιχα. Κανένας δεν διαφώνησε πλήρως.

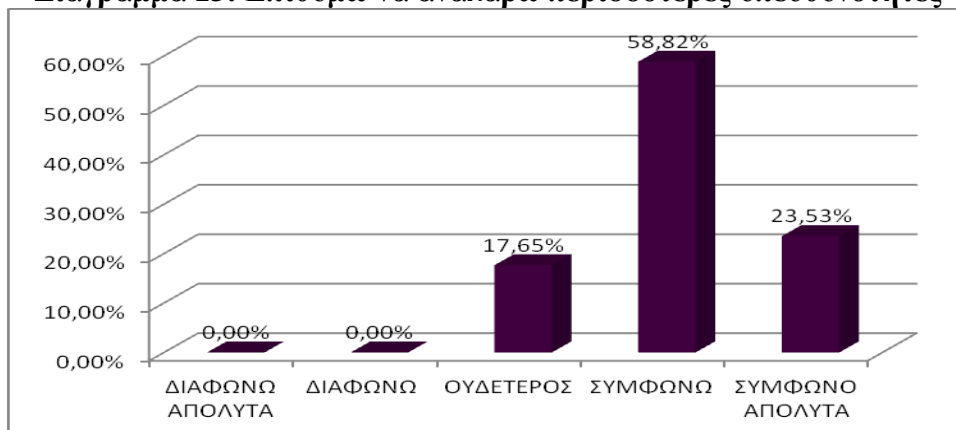
**Διάγραμμα 12: Η εργασία μου είναι ανάλογη των δυνατοτήτων μου**



Ποσοστό της τάξεως του 58,82% των εργαζομένων στα ΕΛΤΑ δήλωσε προθυμία στην ανάληψη περισσότερων ευθυνών, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 23,53% δηλώνει πλήρη συμφωνία. Ουδέτερη στάση κρατάει ένα ποσοστό 17,65%

ενώ αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει συμμετέχον που να δήλωσε διαφωνία.

**Διάγραμμα 13: Επιθυμώ να αναλάβω περισσότερες υπευθυνότητες**

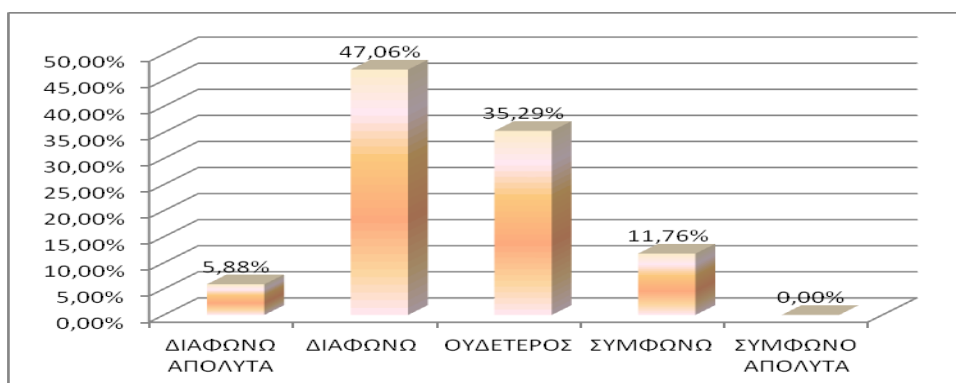


### **ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ & ΩΡΑΡΙΟ**

Η επόμενη ενότητα του ερωτηματολογίου, τρίτη κατά σειρά ασχολείται με την ικανοποίηση των εργαζομένων αναφορικά με το χώρο και το ωράριο εργασίας. Το ωράριο, ως γνωστόν, λόγω των συναλλαγών στα ΕΛΤΑ είναι κυρίως πρωινό ενώ οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος διαφέρουν ανάλογα με τη θέση και το τομέα εργασίας.

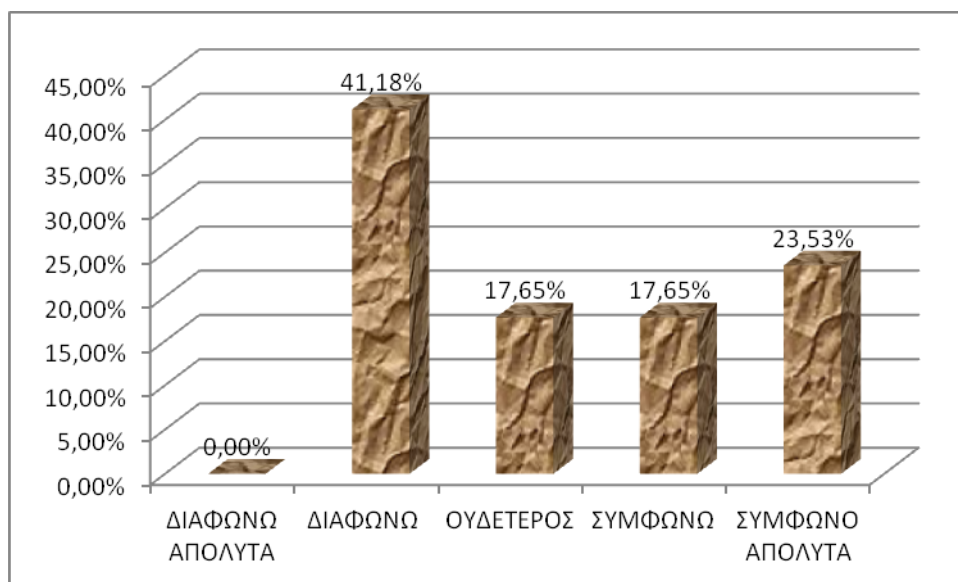
Ειδικότερα στην ερώτηση σχετικά με το αν το ωράριο παροχής εργασίας είναι κουραστικό, ποσοστό της τάξεως του 52,94% των εργαζομένων διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ενώ μόλις ένα 11,76% συμφωνεί. Το 35,92% δηλώνει ουδέτερη άποψη.

**Διάγραμμα 14: Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό**



Από το παρακάτω διάγραμμα (διάγραμμα 15), είναι εμφανές πως ο οργανισμός ΕΛΤΑ δεν ζητάει την συμμετοχή των εργαζομένων σε υπερωριακό ωράριο, γεγονός που επιβεβαιώνεται σε ποσοστό 41,18%. Ουδέτερο και συμφωνώ είναι ένα ποσοστό της τάξεως του 17,65% αντίστοιχα.

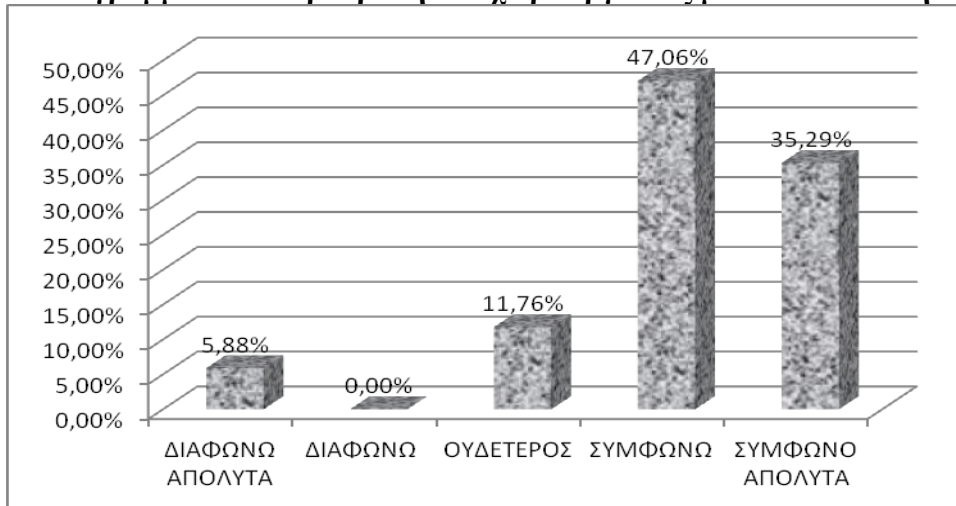
**Διάγραμμα 15: Ζητείται από την εταιρεία να κάνω συχνά υπερωρίες**



Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων αναφέρει ότι η πρόσβαση στο χώρο εργασίας τους είναι εύκολη με ποσοστά 47,06% και 35,29% να συμφωνούν και να συμφωνούν απόλυτα αντίστοιχα. Ο κύριος λόγος είναι γιατί οι εργαζόμενοι επιδιώκουν κυρίως να μετατίθενται κοντά στο χώρο διαμονής τους κάτι που είναι ζητούμενο και από την εταιρεία αφού ο παράγοντας αυτός συνάδει στη μείωση της απόστασης από το χώρο εργασίας καθώς και τη γνώση της περιοχής ως παράγοντα καλύτερης διανομής από τους οδηγούς.

Το ποσοστό των εργαζομένων που δηλώνει ουδέτερη στάση είναι της τάξεως του 11,76% ενώ μόλις το 5,88% διαφωνεί απόλυτα.

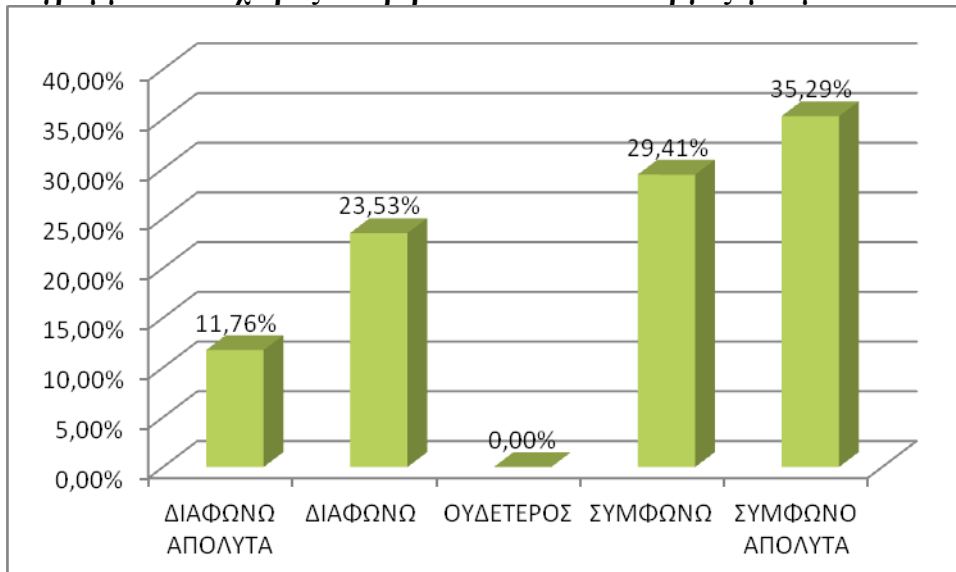
**Διάγραμμα 16: Η πρόσβαση στο χώρο εργασίας μου είναι εύκολη**



Αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων με το εργασιακό τους περιβάλλον οι απαντήσεις του δείγματος παρουσιάζουν τάσεις προς τα δύο άκρα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ανάλογα τη θέση εργασίας το περιβάλλον αυτής επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον εργαζόμενο (Π.χ. διανομέας – ταχυδρόμος-καιρικές συνθήκες).

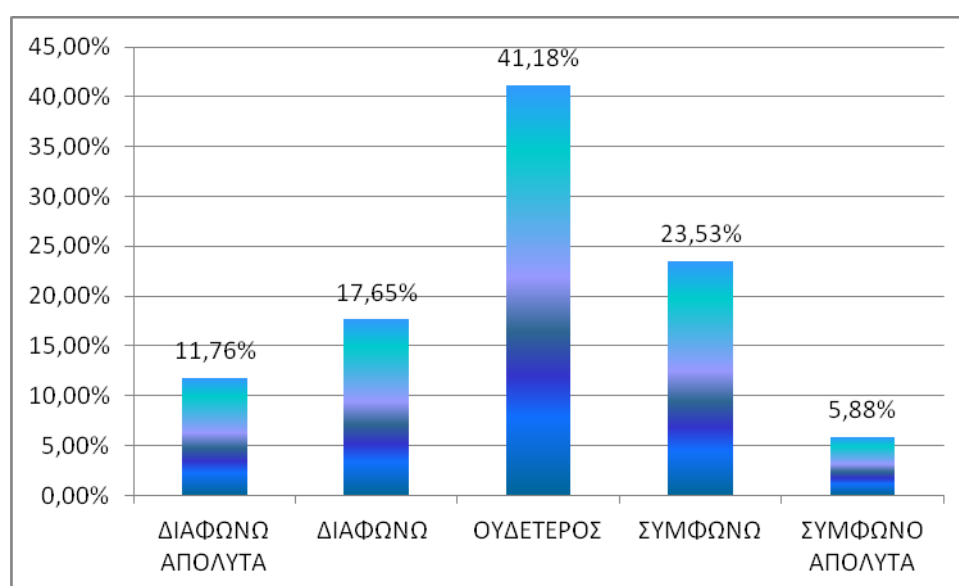
Ειδικότερα στο διάγραμμα 17, απεικονίζεται η τάση των εργαζόμενων στα ΕΛΤΑ αναφορικά με την ικανοποίηση από το χώρο περιβάλλον στο οποίο εργάζονται, όπως φαίνεται ένα ποσοστό της τάξης του 35,29% δεν είναι ικανοποιημένο ή είναι καθόλου ικανοποιημένο από το περιβάλλον εργασίας, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 64,71% είναι ικανοποιημένο ή πολύ ικανοποιημένο. Δεν υπάρχουν ουδέτερες απόψεις.

**Διάγραμμα 17: Ο χώρος – περιβάλλον στο οποίο εργάζομαι με ικανοποιεί**



Η ακραία τάση στην ικανοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος λόγω της ιδιαιτερότητας των χώρων εργασίας, δυσκολεύει τους εργαζόμενους να απαντήσουν στην ερώτηση για το εάν η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο. Ένα ποσοστό της τάξεως 41,18% απάντησε ουδέτερα ενώ αθροιστικά ένα ποσοστό της τάξεως 29,41% ότι διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί απέναντι σε ένα όμοιο αθροιστικό ποσοστό που συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (Διάγραμμα 18).

**Διάγραμμα 18: Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο**

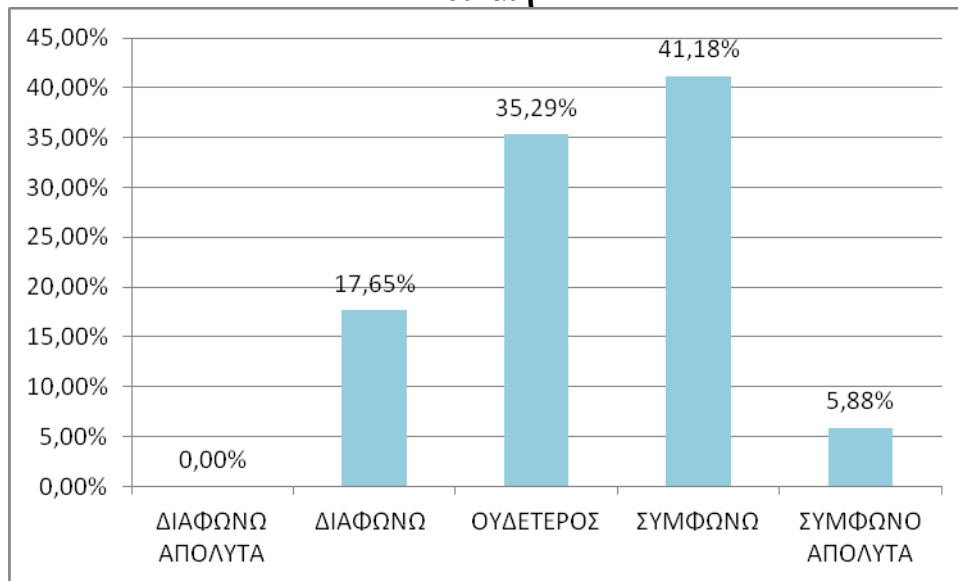


### **ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΑΜΟΙΒΗΣ**

Η επόμενη ενότητα του ερωτηματολογίου, τέταρτη κατά σειρά, αναφέρεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων αναφορικά με το παράγοντα αμοιβή. Η έννοια της αμοιβής καλύπτει πέρα από τα χρηματικά ποσά κάθε μορφή παροχών από πλευράς επιχείρησης.

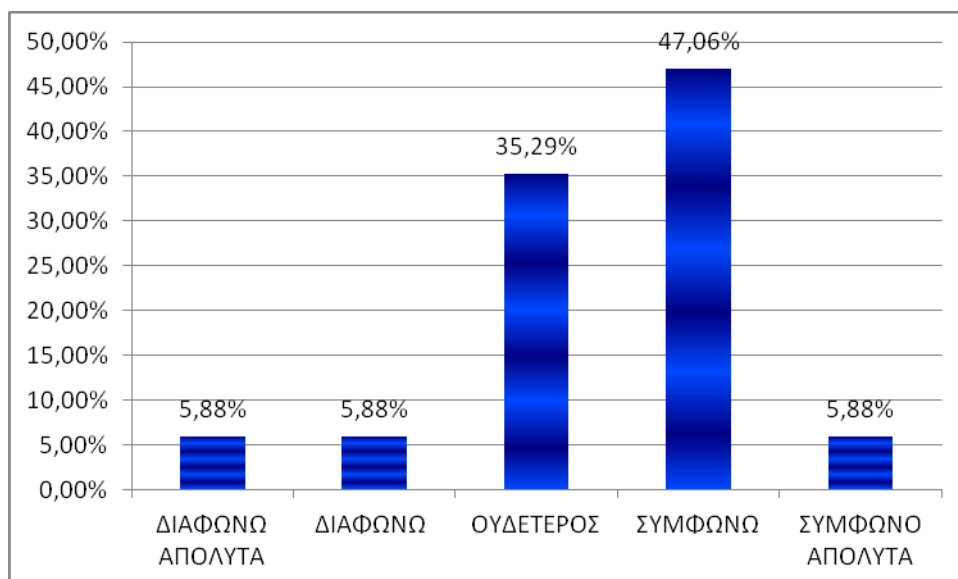
Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, οι εργαζόμενοι στον οργανισμό των ΕΛΤΑ που συμφωνούν ότι η προσφορά τους είναι δίκαιη αναφορικά με τη χρηματική τους αμοιβή αγγίζουν το 41,18% του δείγματος. Ποσοστό της τάξης του 35,29% είναι ουδέτερο, ενώ το υπολειπόμενο ποσοστό μοιράζεται μεταξύ αυτών που είναι πλήρως σύμφωνοι και αυτούς που διαφωνούν με ποσοστά 5,88% και 17,65% αντίστοιχα (Διάγραμμα 19).

**Διάγραμμα 19: Η σχέση της προσφοράς μου με τη χρηματική μου αμοιβή είναι δίκαιη**



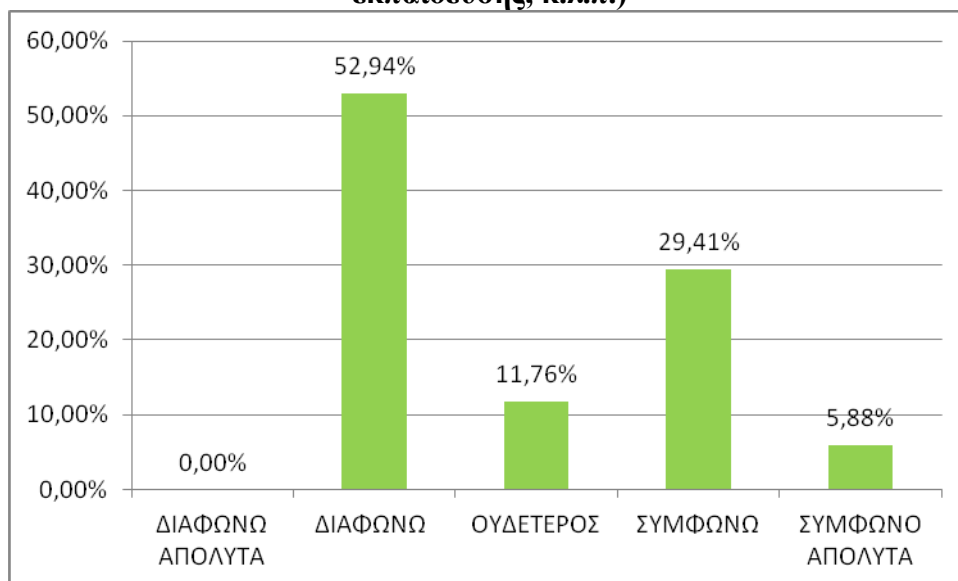
Από το διάγραμμα 20 είναι προφανές πως η σχέση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας αναφορικά με την αμοιβή αποτελεί σημαντικά παράγοντα ικανοποίησης αφού ποσοστό 47,06% των εργαζομένων του δείγματος δηλώνει ότι συμφωνεί ενώ ένα ποσοστό 35,29% δηλώνει ουδέτερο. Οι ακραίες απόψεις εμφανίζουν μικρά ποσοστά της τάξεως του 5,88%.

**Διάγραμμα 20: Οι απαιτήσεις της εργασίας μου συγκριτικά με την αμοιβή μου είναι ικανοποιητική.**



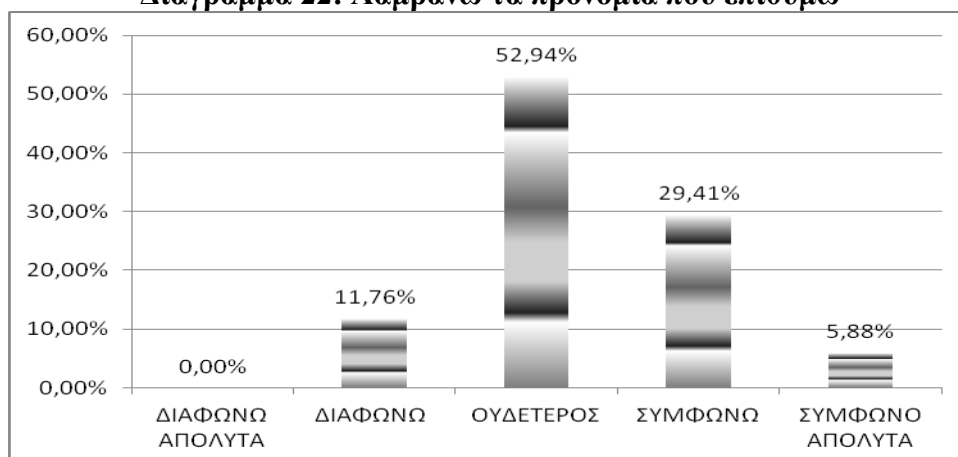
Αναφορικά με την ερώτηση εάν η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητες των εργαζομένων το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος με ποσοστό 52,94% διαφωνεί ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 29,41% δηλώνει ότι συμφωνεί. Η ουδέτερη στάση καλύπτει το 11,76% του δείγματος ενώ κανείς δεν δήλωσε πλήρη διαφωνία. Η πλήρη συμφωνία με αυτή την ερώτηση κυμάνθηκε στο 5,88% (Διάγραμμα 21).

**Διάγραμμα 21: Η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητές μου (σεμινάρια, εκπαίδευσης, κ.λ.π.)**



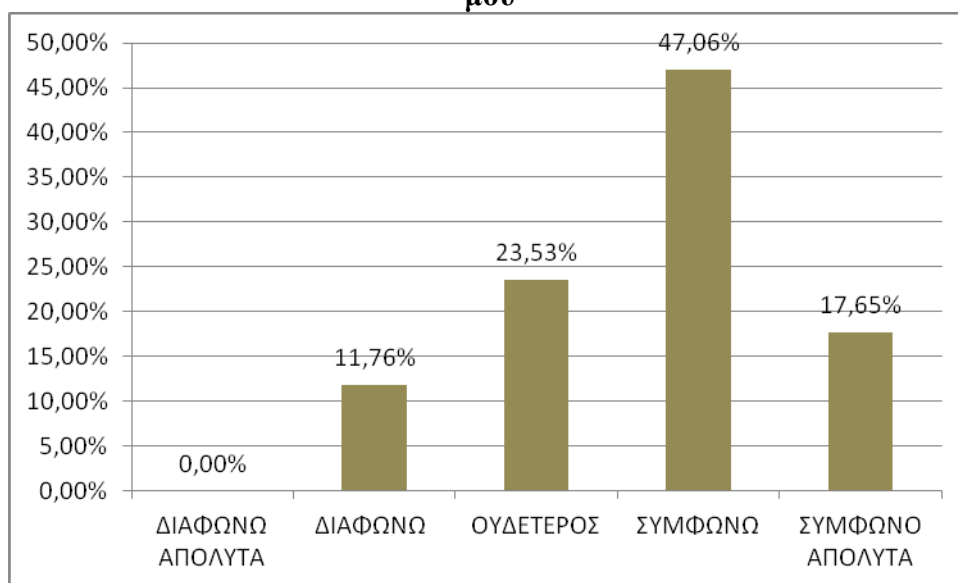
Στην ερώτηση σχετικά με το εάν λαμβάνει ο εργαζόμενος τα προνόμια που επιθυμεί ένα ποσοστό 52,94% δηλώνει ουδέτερο ενώ 29,41% δηλώνει ότι συμφωνεί. Το 11,76% του δείγματος δηλώνει ότι διαφωνεί ενώ η ακραία τιμή της πλήρους συμφωνίας σχετικά με το εάν λαμβάνει ο εργαζόμενος τα προνόμια που επιθυμεί αγγίζει το 5,88% (Διάγραμμα 22).

**Διάγραμμα 22: Λαμβάνω τα προνόμια που επιθυμώ**



Στην ερώτηση που αναφερόταν στο κατά πόσο η αμοιβή των εργαζομένων είναι δίκαιη αναφορικά με αυτή των συναδέλφων τους ένα ποσοστό 47,06% δήλωσε ότι πράγματι είναι δίκαιη, ενώ ένα ποσοστό 17,65% δήλωσε ότι συμφωνεί πλήρως ότι η αμοιβή είναι δίκαιη αναφορικά με τα επίπεδα των συναδέλφων. Ουδέτερη στάση τηρεί ένα ποσοστό της τάξεως του 23,53% ενώ άδικη θεωρεί την αμοιβή του σε σχέση με το συναδέλφων ένα ποσοστό του 11,76% του δείγματος (Διάγραμμα 23).

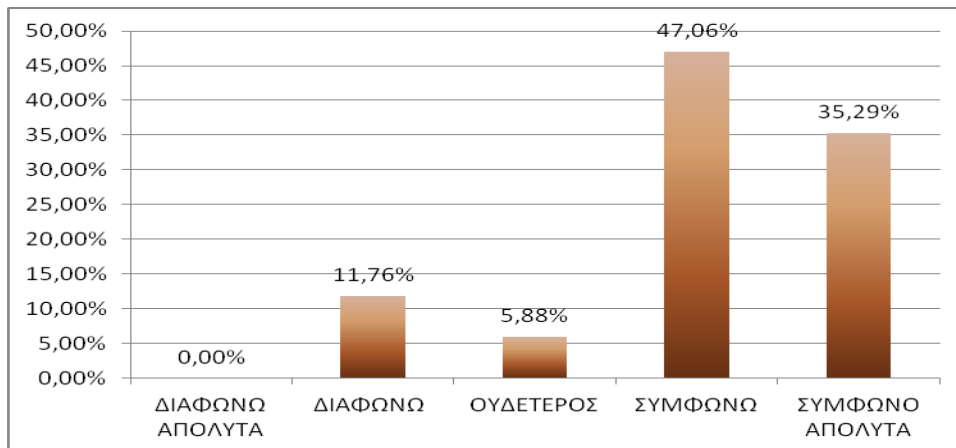
**Διάγραμμα 23: Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου**



Ο οργανισμός των ΕΛΤΑ φαίνεται ότι αμείβει σωστά το προσωπικό σε περιπτώσεις υπερωρίας αφού ένα ποσοστό 47,06% και 35,29% απάντησε ότι συμφωνεί και συμφωνεί πλήρως με την συγκεκριμένη ερώτηση ενώ το ποσοστό που δήλωσε διαφωνία είναι της τάξεως του 11,76%. Ουδέτερο δήλωσε ένα χαμηλό ποσοστό 5,88% (Διάγραμμα 24).



**Διάγραμμα 24: Όταν εργάζομαι υπερωριακά, αμείβομαι για την εργασία μου**

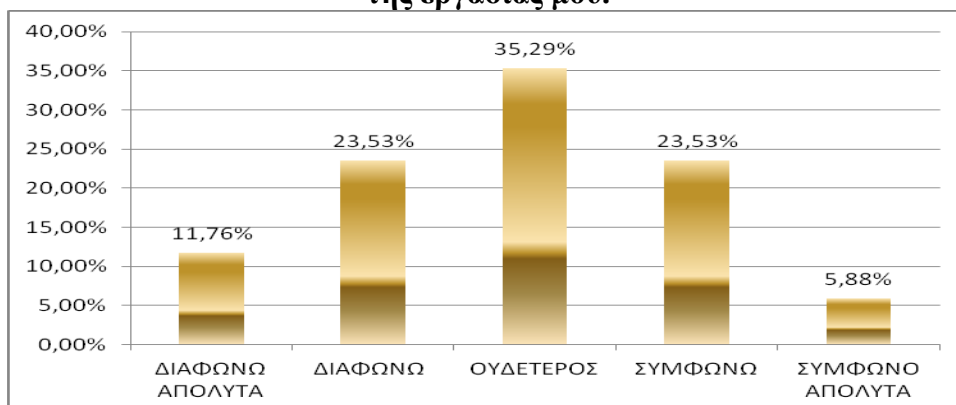


### **ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ**

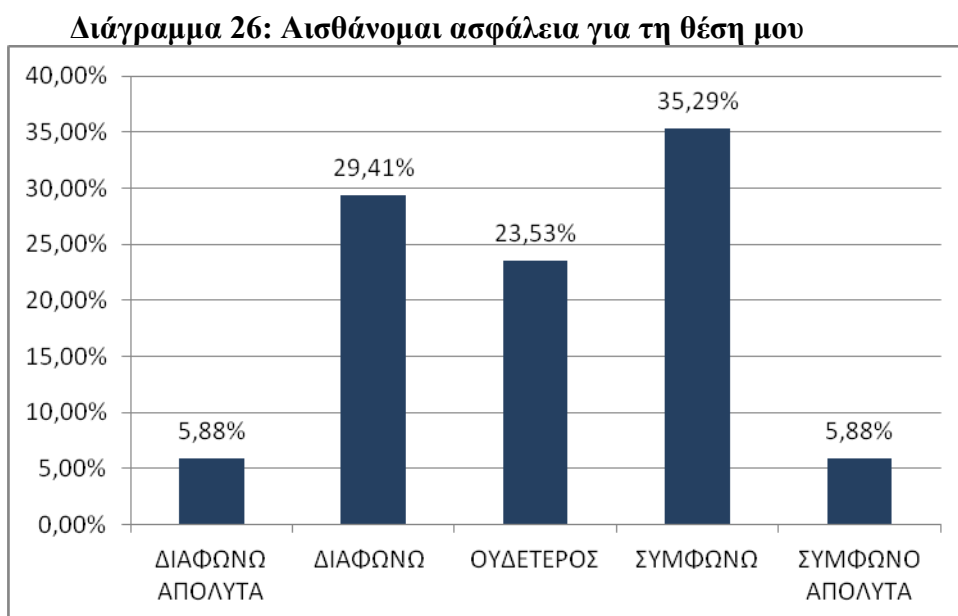
Ο βαθμός ικανοποίησης του εργαζόμενου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως προαναφέραμε, ένας εκ των οποίων είναι η δυνατότητα εξέλιξης εντός του εργασιακού χώρου. Αυτή τη θεματική ενότητα αφορούσε και το πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου της διατριβής μας.

Ειδικότερα στην ερώτηση η οποία έκανε αναφορά στο εάν οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλουν με προτάσεις στην βελτίωση της εργασίας οι απόνειες δίστανται. Το 35,29% απάντησε ουδέτερα ενώ τα ποσοστά συμφωνίας ή διαφωνίας είναι τα ίδια και αγγίζουν το 23,53%. Ενώ τα ακραία ποσοστά της πλήρης διαφωνίας είναι 11,76% και της πλήρης συμφωνίας είναι 5,88% (Διάγραμμα 25).

**Διάγραμμα 25: Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου.**

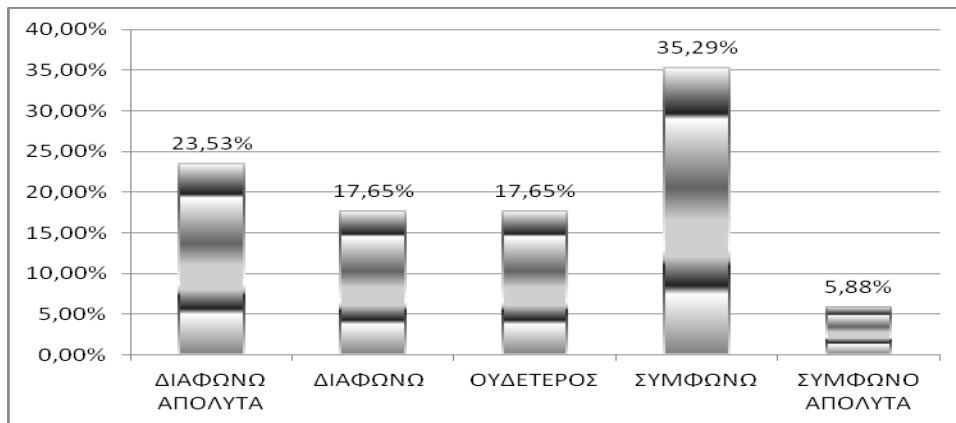


Στην ερώτηση αναφορικά με την αίσθηση ασφάλειας σχετικά με τη θέση εργασίας, σύμφωνα με το διάγραμμα 26, το 35,29% νιώθει ασφάλεια ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 23,53% είναι ουδέτερο και το 29,41% δεν νιώθει ασφαλείς. Τα ακραία ποσοστά αγγίζουν το 5,88%.



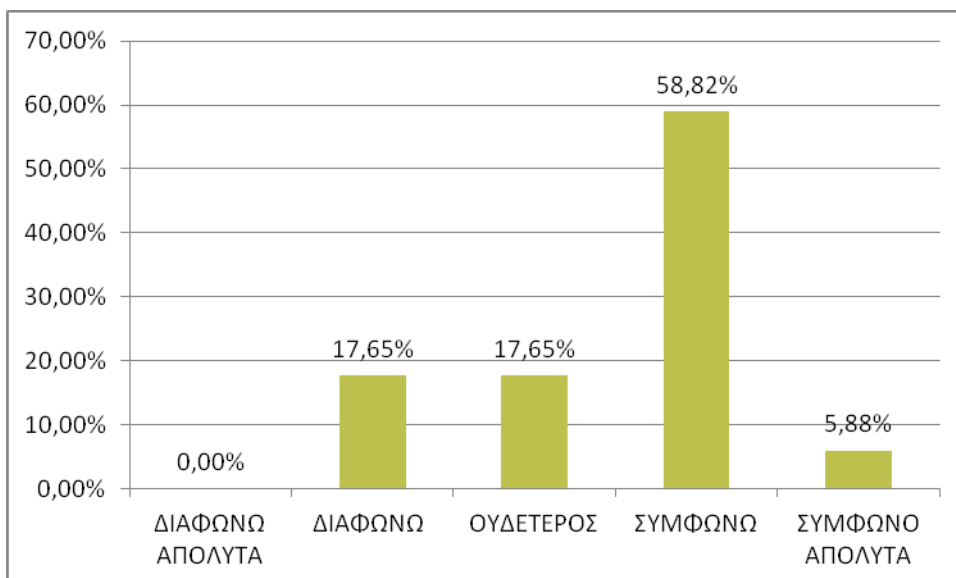
Στην επόμενη ερώτηση που γινόταν λόγος για την αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων, οι απόψεις δίστανται. Ένα ποσοστό 35,29% των εργαζομένων απαντάει ότι συμφωνεί, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως των 23,53% αναφέρει ότι διαφωνεί απόλυτα ότι οι προσπάθειες του αναγνωρίζονται. Οι διαφωνία και η ουδέτερη άποψη είναι 17,65% ενώ η απόλυτη συμφωνία είναι μόλις 5,88%. Το γεγονός αυτό δηλώνει πάντως ένα διαχωρισμό των συμμετεχόντων σε δύο τμήματα ένα ευχαριστημένο από την αναγνώριση της προσπάθειας και ένα δυσαρεστημένο από αυτή, με το πρώτο να υπερέχει (Διάγραμμα 27).

**Διάγραμμα 27: Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλω αναγνωρίζεται**



Στην επόμενη ερώτηση που αναφέρεται στα περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία στο οργανισμό των ΕΛΤΑ, εργαζόμενοι σε ποσοστό 58,82% δηλώνουν ότι συμφωνούν για την ύπαρξη τους. Ενώ οι ουδέτεροι και οι διαφωνούντες είναι της τάξεως του 17,65% και οι εργαζόμενοι που συμφωνούν πλήρως είναι 5,88%, ενώ κανένας δεν διαφωνεί (Διάγραμμα 28).

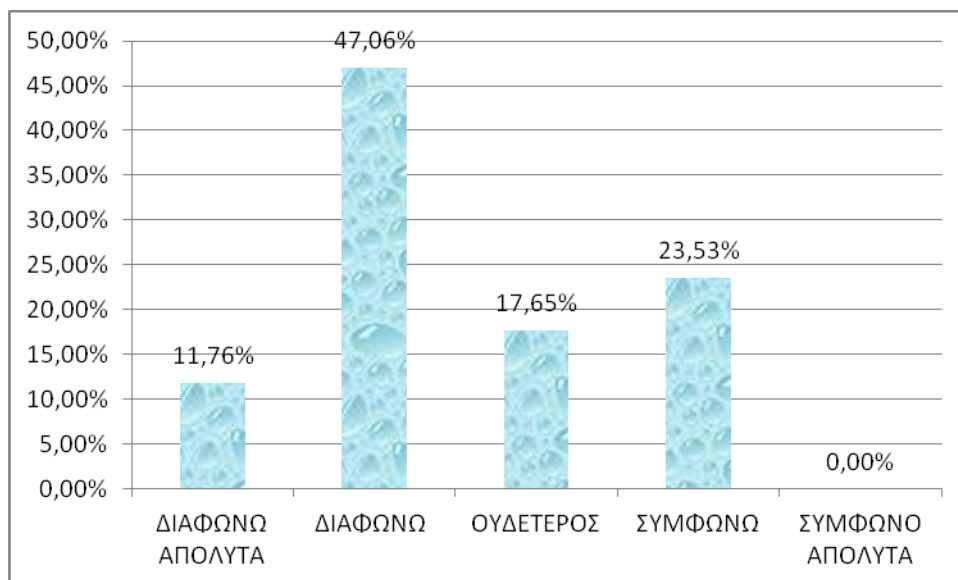
**Διάγραμμα 28: Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου**



Στο διάγραμμα 29 που ακολουθεί παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή των εργαζομένων στο οργανισμό των ΕΛΤΑ αναφορικά με την ερώτηση σχετικά με το ένα υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθεια τους. Ειδικότερα, οι διαφωνούντες είναι το 47,06% από τους συμμετέχοντες στην έρευνα μας. Οι εργαζόμενοι που συμφωνούν είναι 23,53% ενώ οι εργαζόμενοι με ουδέτερη στάση

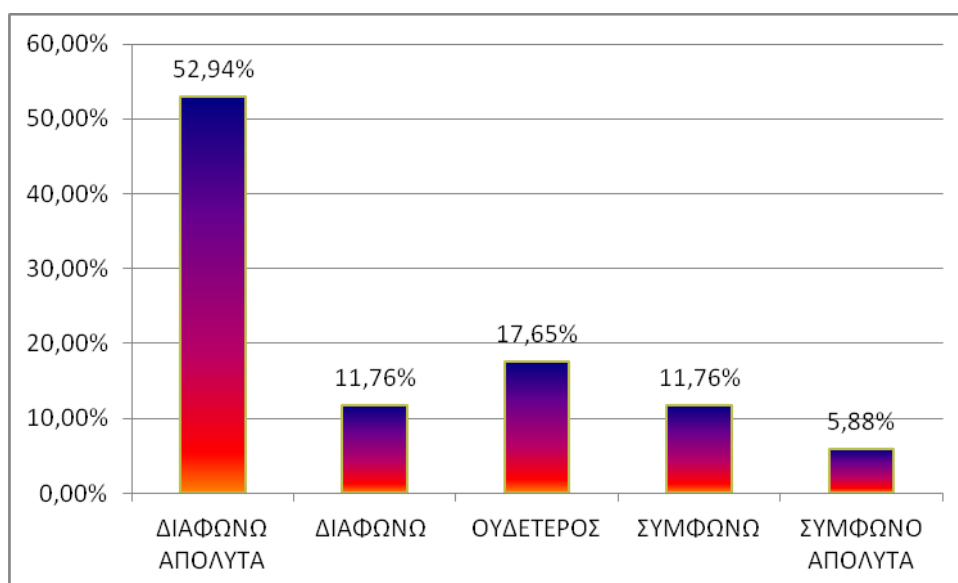
είναι το 17,65%. Δεν υπήρχαν άτομα με απόλυτη συμφωνία ενώ η απόλυτη διαφωνία είναι 11,76%.

**Διάγραμμα 29: Υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου**



Στο διάγραμμα 30 παρουσιάζεται η στάση των εργαζομένων στον οργανισμό των ΕΛΤΑ σχετικά με τις εντυπώσεις των κριτηρίων με βάση τα οποία γίνεται αξιολόγηση. Ειδικότερα, το 52,94% δηλώνει ότι τα κριτήρια αξιολόγησης δεν είναι καθόλου αντικειμενικά. Ουδέτερη στάση κρατάει το 17,65% του δείγματος ενώ η διαφωνία και η συμφωνία είναι ίσες με 11,76%. Το ποσοστό της πλήρης συμφωνίας είναι χαμηλό με 5,88%

**Διάγραμμα 30: Οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια**

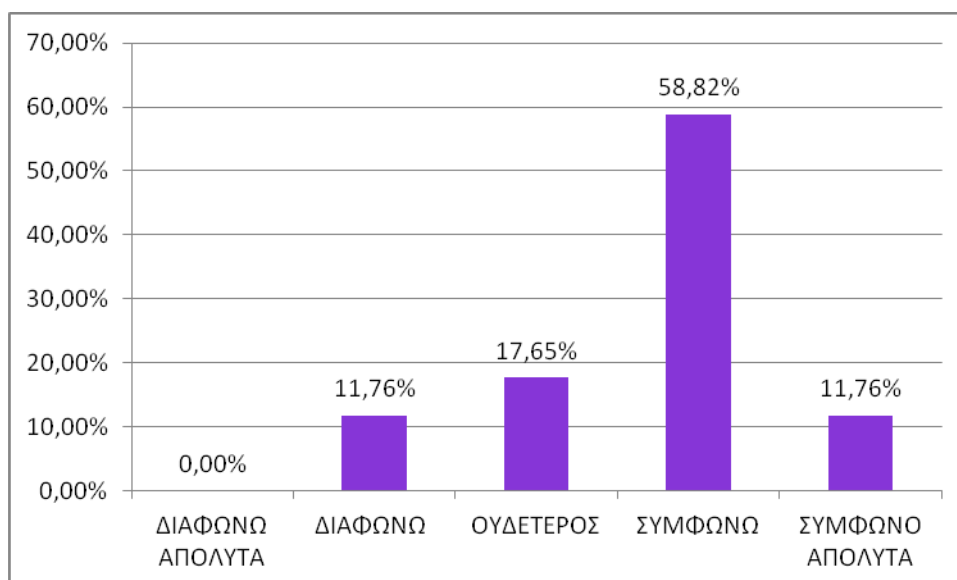


## ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Η επόμενη ενότητα του ερωτηματολογίου, έκτη κατά σειρά ασχολείται με την άποψη των εργαζομένων σχετικά με τους προϊστάμενους τους. Η ικανοποίηση του εργαζόμενου σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την σχέση του με τους προϊστάμενους του και η εμπιστοσύνη που έχουν στο πρόσωπό τους.

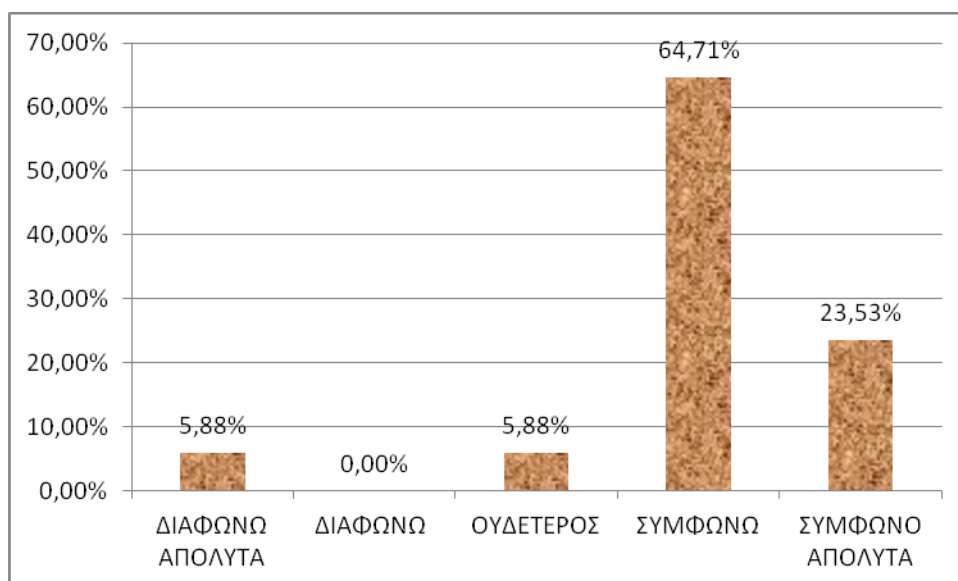
Ποιο συγκεκριμένα το 58,82% του δείγματος είναι σύμφωνο ότι ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις τους για βελτίωση του τρόπου παροχής της εργασίας. Ενώ απόλυτη συμφωνία εκδηλώνει το 11,76% και διαφωνία ακριβώς το ίδιο ποσοστό. Ουδέτεροι στάση δηλώνει το 17,65% (Διάγραμμα 31).

**Διάγραμμα 31: Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει τις προτάσεις μου για βελτίωση του τρόπου εργασίας μου**



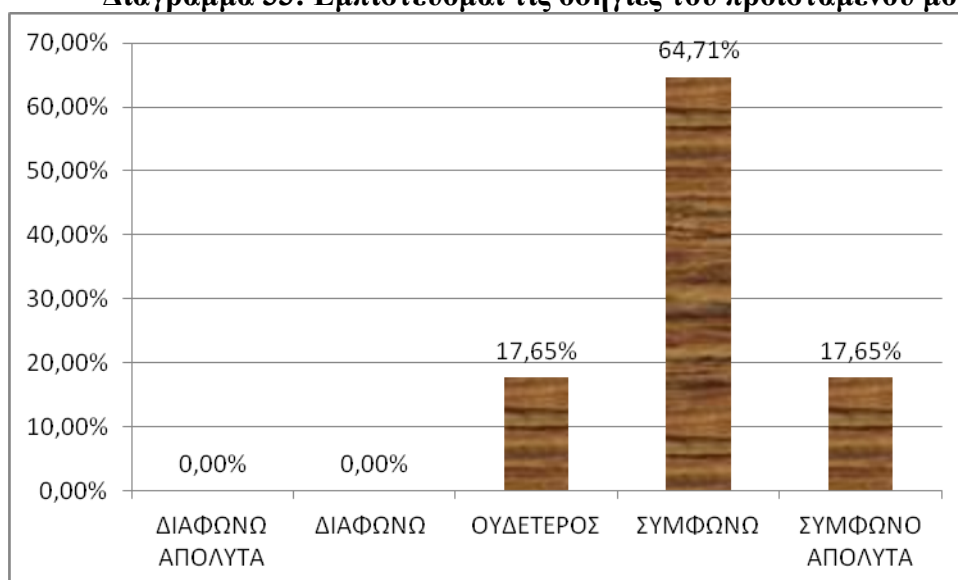
Στην ερώτηση αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του προϊστάμενου σχετικά με τον τρόπο διοίκησης και εργασίας, το 88,24% του δείγματος δηλώνει ότι ο προϊστάμενος είναι αποτελεσματικός. 5,88% των εργαζομένων δηλώνουν ουδέτερη στάση ενώ διαφωνία το υπόλοιπο 5,88% (Διάγραμμα 32).

**Διάγραμμα 32: Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά στον τρόπο εργασίας και διοίκησης**



Στην ερώτηση σχετικά με την εμπιστοσύνη στις κατευθύνσεις και οδηγίες του προϊστάμενου τους το 64,71% δηλώνει συμφωνία, το 17,65% απόλυτη συμφωνία και ουδετερότητα ενώ δεν υπάρχουν καθόλου αρνητικές στάσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο προϊστάμενος είναι ένα άτομο εμπιστοσύνης για τους εργαζόμενους λόγω της εμπειρίας του (Διάγραμμα 33).

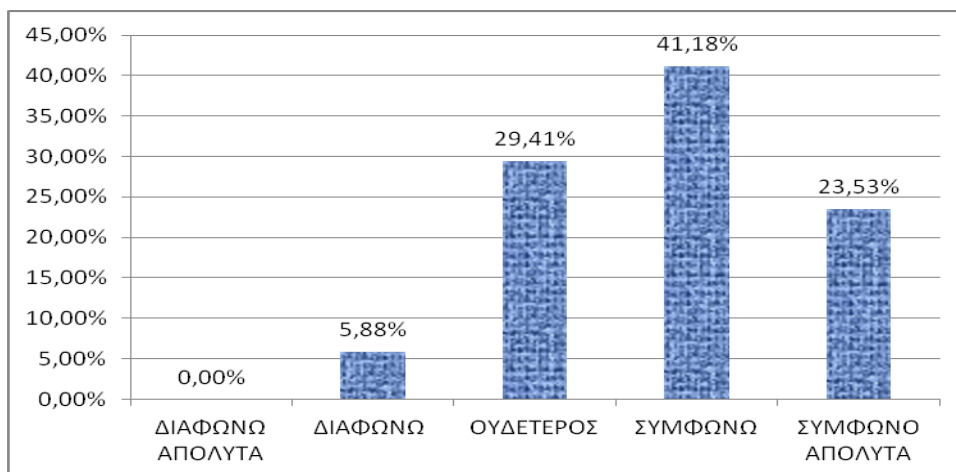
**Διάγραμμα 33: Εμπιστεύομαι τις οδηγίες του προϊσταμένου μου**



Στην ερώτηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προϊστάμενου σχετικά με τις σχέσεις των εργαζομένων και των εργασιακών ομάδων στον οργανισμό των

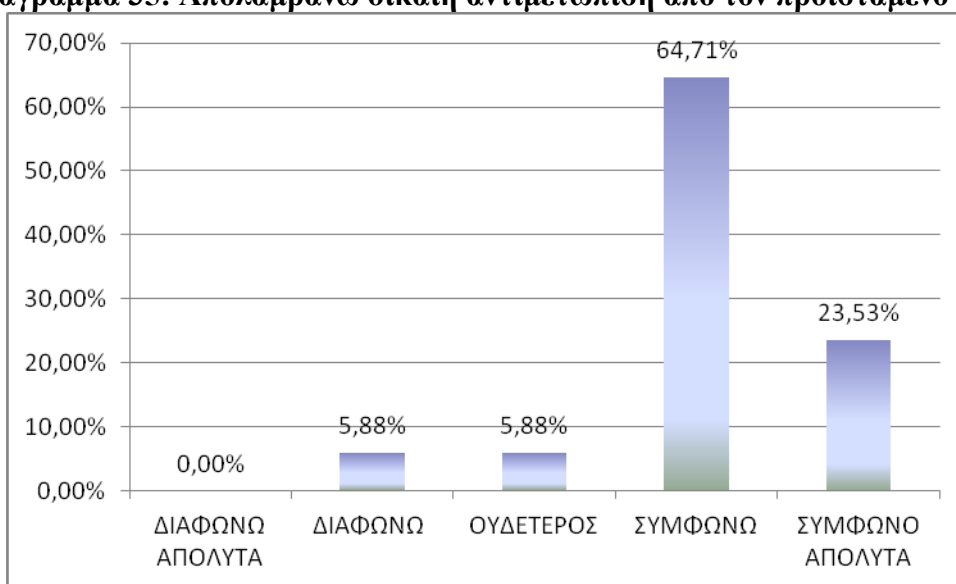
ΕΛΤΑ ποσοστό 41,18% δηλώνει συμφωνία, 23,53% πλήρη συμφωνία, κρίνοντας των προϊστάμενο άξιο στο χειρισμό της ομάδας εντός του οργανισμού. Ένα ποσοστό 29,41% δηλώνει ουδέτερη στάση ενώ διαφωνία μόλις 5,88%.

**Διάγραμμα 34: Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ της ομάδας**



Στο παρακάτω διάγραμμα 35, γίνεται ξεκάθαρη η σύμφωνη γνώμη των εργαζομένων για δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο τους. Το 23,53% δηλώνει πλήρως ότι ο προϊστάμενος είναι δίκαιος ενώ χαμηλά ποσοστά παρουσιάζει η διαφωνία και η ουδετερότητα. Τέλος, το 64,71% δηλώνει συμφωνία με το γεγονός της δίκαιης αντιμετώπισης από τον προϊστάμενο.

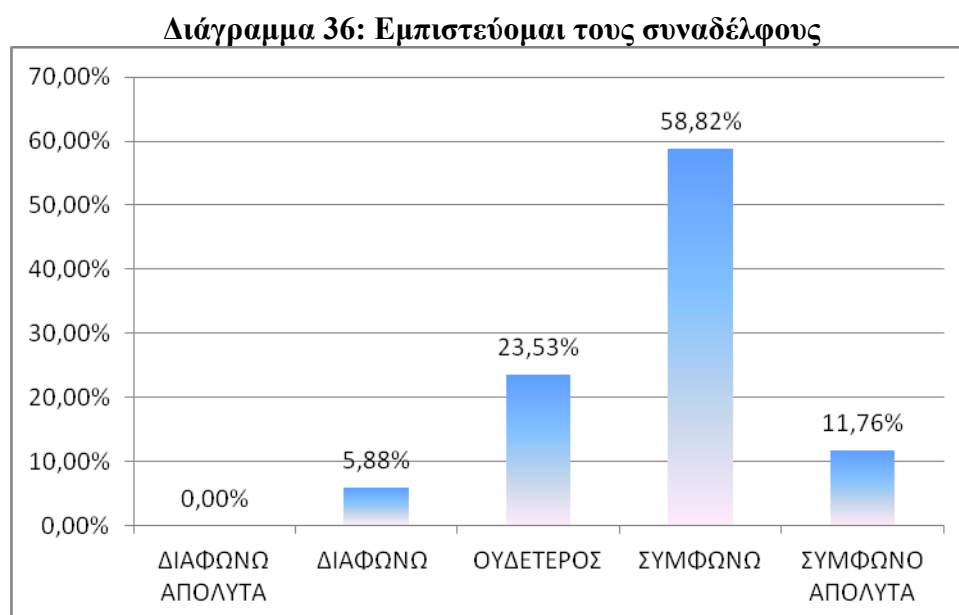
**Διάγραμμα 35: Απολαμβάνω δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενό μου**



## ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ

Η προτελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου μας, σχετίζεται με τη σχέση των εργαζόμενων με τους συναδέλφους τους. Χαρακτηριστικό ιδιαίτερα σημαντικό για την αρμονική λειτουργία του οργανισμού των ΕΛΤΑ.

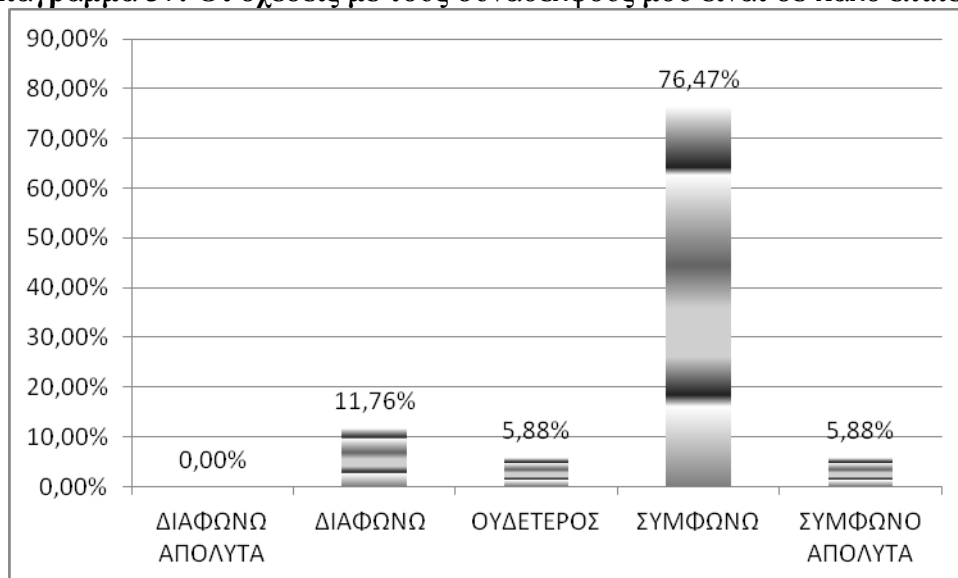
Ειδικότερα ποσοστό 70,59% δηλώνει εμπιστοσύνη στους συναδέλφους του γεγονός που δηλώνει αρκετά υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού. Ουδέτερη στάση δηλώνει το 23,53% ενώ αρνητικό μόλις 5,88% (Διάγραμμα 36).



Στο διάγραμμα 37 που ακολουθεί επιβεβαιώνεται το πολύ καλό επίπεδο εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων στον οργανισμό των ΕΛΤΑ. Ποιο συγκεκριμένα το 76,47% δηλώνουν συμφωνία με το καλό επίπεδο. 5,88% δηλώνουν πλήρη συμφωνία και ουδετερότητα, ενώ διαφωνία δηλώνουν το 11,76%. Κανένας εργαζόμενος δεν διαφωνεί πλήρως για το καλό εργασιακό κλίμα.

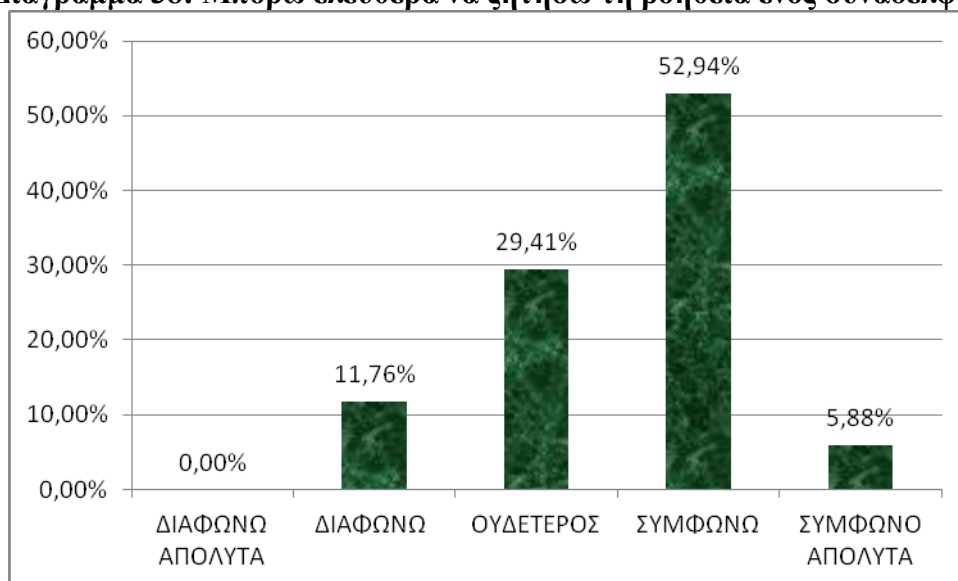


**Διάγραμμα 37: Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο**



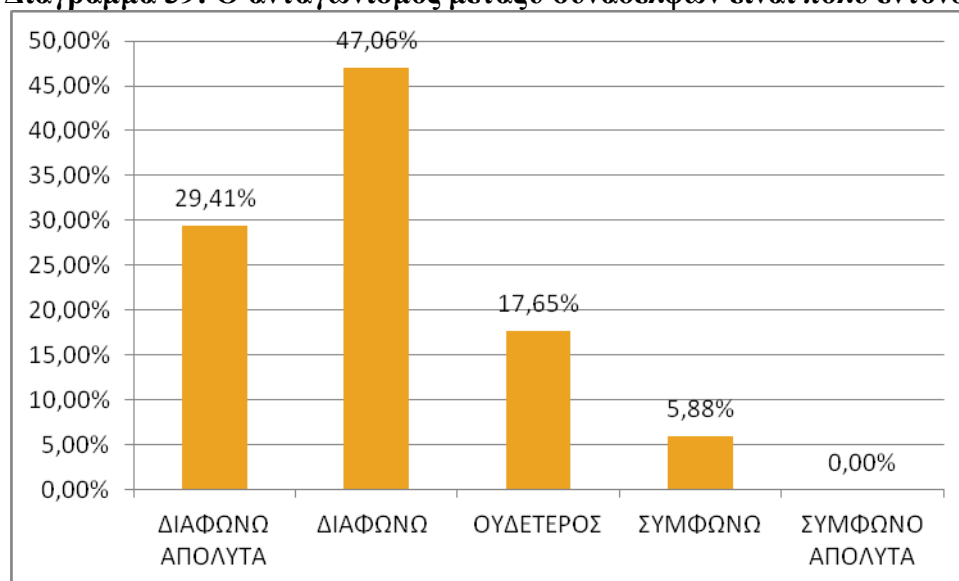
Το θετικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων εντός του οργανισμού των ΕΛΤΑ επιβεβαιώνεται και από το παρακάτω διάγραμμα, διάγραμμα 38, όπου το 58,82% των εργαζομένων δηλώνει ότι μπορεί ελεύθερα να στηριχτεί στη βοήθεια ενός συναδέλφου. Το 29,41% κρατάει ουδέτερη στάση σχετικά με το εάν θα απευθυνόταν στη βοήθεια ενός συναδέλφου, ενώ αρνητικό σχετικά με τη στάση του να ζητήσει τη βοήθεια ενός συναδέλφου δηλώνει το 11,76% .

**Διάγραμμα 38: Μπορώ ελεύθερα να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου**



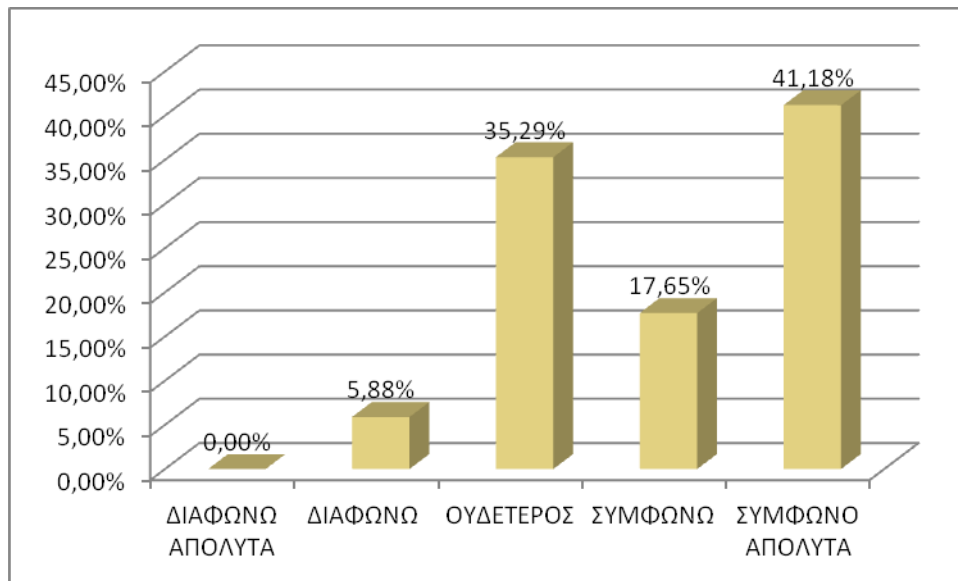
Το πολύ θετικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό των ΕΛΤΑ επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις τους στην ερώτηση για την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ συναδέλφων εντός του οργανισμού. Ειδικότερα, το 47,06% και 29,41% αντίστοιχα δηλώνει ότι διαφωνεί και διαφωνεί πλήρως αντίστοιχα με την ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων. Το 17,65%, δηλώνει ουδέτερη στάση ενώ οι εργαζόμενοι που θεωρούν την έντονη ύπαρξη ανταγωνισμού είναι μόλις 5,88% (Διάγραμμα 39).

**Διάγραμμα 39: Ο ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ έντονος**



Αναφορικά με την ομαδικότητα ως παράγοντα που συμβάλλει σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα, το 41,18% συμφωνεί απόλυτα δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην ομαδικότητα ως παράγοντα διαμόρφωσης εργασιακού κλίματος. Σύμφωνο βρίσκει και ένα ποσοστό 17,65%, ενώ ουδέτερη στάση τηρεί ένα ποσοστό της τάξεως του 35,29%. Αρνητική στάση αναφορικά με το παράγοντα ομαδικότητα τηρεί ποσοστό της τάξεως του 5,88% που είναι αρκετά χαμηλό (Διάγραμμα 40). Οπότε και σε αυτή την περίπτωση επιβεβαιώνεται η επιτυχία του καλού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό των ΕΛΤΑ.

**Διάγραμμα 40: Η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα**

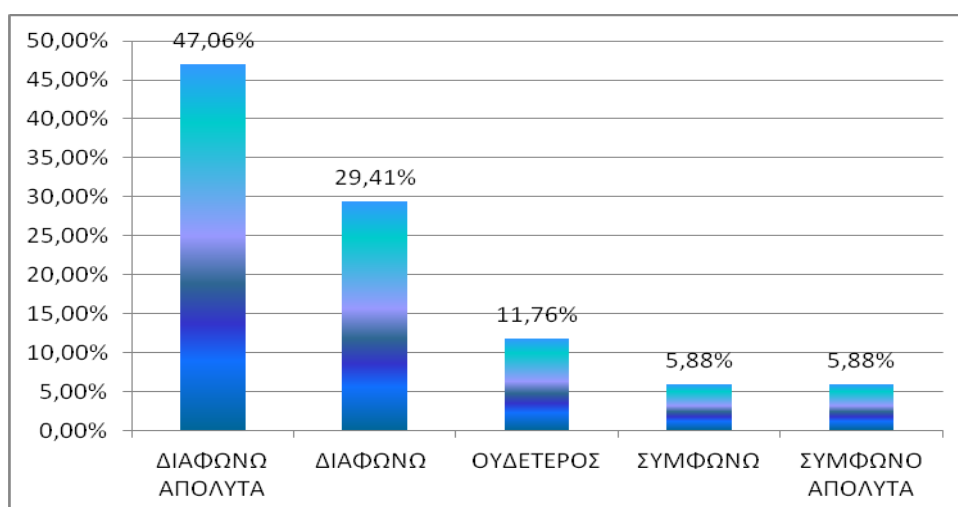


### **ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου μας αναφέρεται στην άποψη των εργαζομένων σχετικά με την συνολική εικόνα της επιχείρησης απέναντι τους και με τον τρόπο λήψης αποφάσεων και λειτουργίας της ανωτέρας διοίκησης.

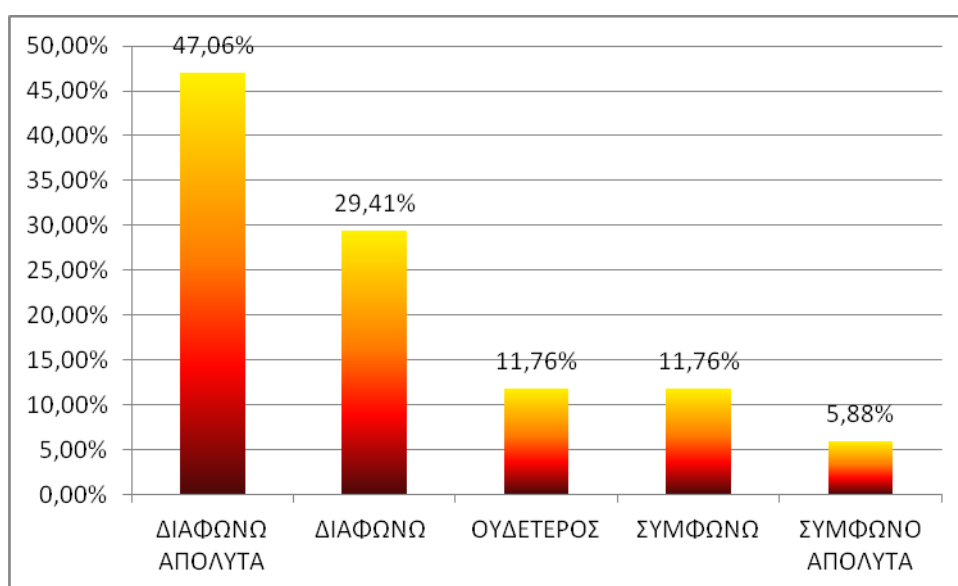
Ειδικότερα από την ερώτηση για το ενδιαφέρον της επιχείρησης στους εργαζόμενους, σύμφωνα με το διάγραμμα 41, ποσοστό 47,06% δηλώνει ότι η Διοίκηση του οργανισμού δεν ενδιαφέρεται καθόλου για τους εργαζόμενους της, ενώ αρνητική στάση σχετικά με το ρόλο της Διοίκησης τηρεί και ποσοστό 29,41%. Ουδέτερη στάση κρατάει ποσοστό 11,76% ενώ πολύ μικρά ποσοστά της τάξεως του 5,88% έχουν την εντύπωση ότι η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζόμενους της.

**Διάγραμμα 41: Η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζομένους της**



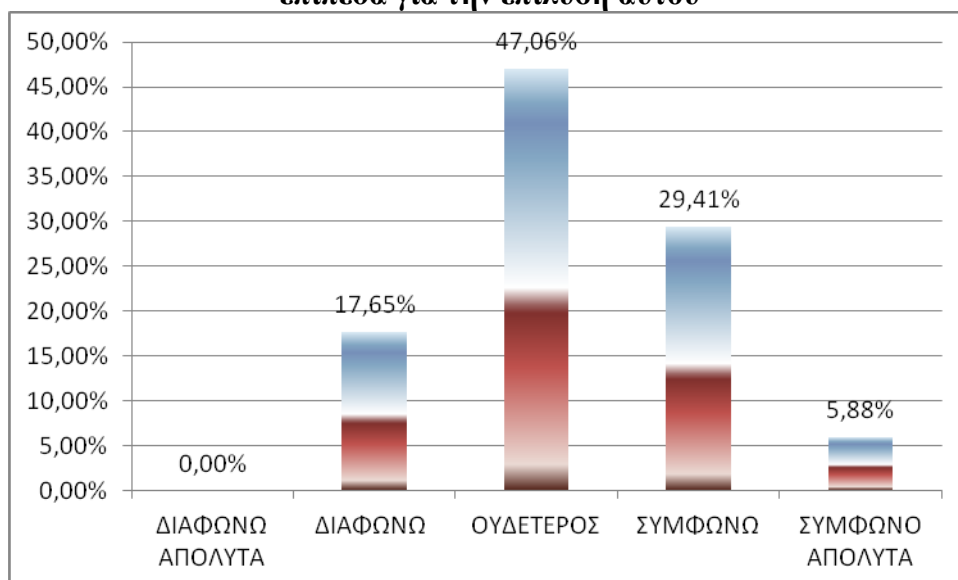
Παρόμοια εικόνα παρουσιάζεται με την ερώτηση κατά πόσο η Διοίκηση του οργανισμού των ΕΛΤΑ ενθαρρύνει τους εργαζομένους της. Το 76,47% δηλώνει ότι δεν ενθαρρύνεται καθόλου ή δεν ενθαρρύνεται. Η ουδέτερη στάση και η αποδοχή ότι ο οργανισμός ενθαρρύνει τους εργαζομένους της, διατυπώθηκε από μικρή μερίδα του δείγματος και διαμορφώνουν ποσοστό 11,76%. Ενώ θετικό με το κλίμα ενθάρρυνσης από πλευράς Διοίκησης μόνο το 5,88% (Διάγραμμα 42). Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει το αρνητικό κλίμα μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων του οργανισμού των ΕΛΤΑ.

**Διάγραμμα 42: Η Διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της**



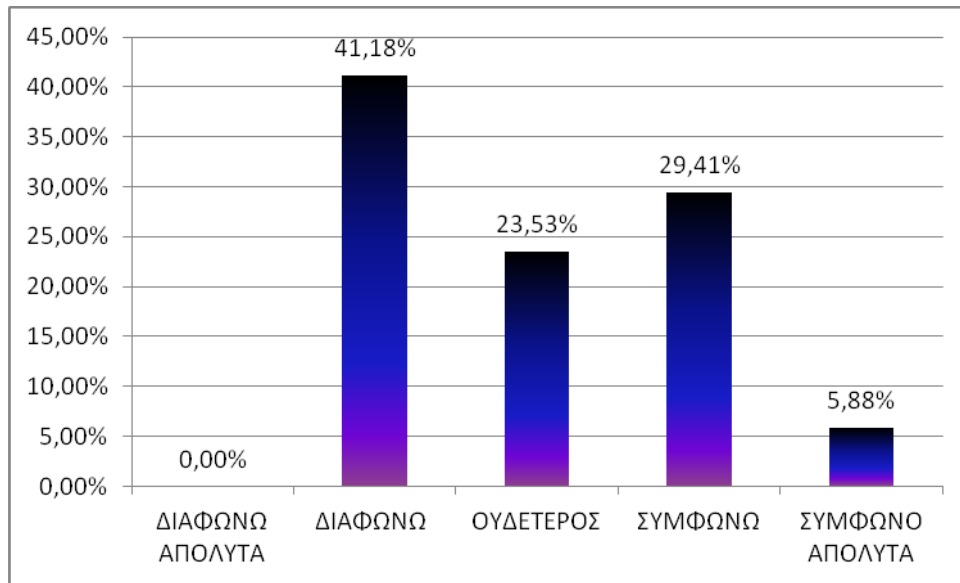
Επιφυλακτική στάση παρουσιάζεται από τους εργαζόμενους παρουσιάζεται και στην ερώτηση η οποία αναφέρεται στην περίπτωση προβλήματος με το προϊστάμενο και στη δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να απευθυνθεί για επίλυση στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Όπως παρουσιάζει το διάγραμμα 43, το 47,06% των εργαζομένων στον οργανισμό κρατάει επιφυλακτική στάση στην στροφή στη ανώτερα Διοίκηση προς επίλυση προβλημάτων με το προϊστάμενο. Ποσοστό της τάξης του 29,41% δηλώνει ότι θα στραφεί στην ανώτερη ιεραρχία ενώ ποσοστό της τάξεως του 17,65% δηλώνει ότι δεν θα απευθυνόταν σε ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος ώστε να επιλύσει το πρόβλημα του. Αυτό επιβεβαιώνει την έλλειψη κλίματος εμπιστοσύνης προς τη Διοίκηση του οργανισμού.

**Διάγραμμα 43: Σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δεν μπορώ να λύσω με το προϊστάμενο μου, μπορώ να απευθυνθώ σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση αυτού**



Στο παρακάτω διάγραμμα, διάγραμμα 44, απεικονίζεται η άποψη των εργαζομένων στον οργανισμό των ΕΛΤΑ αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ποσοστό 41,18% αναφέρει ότι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι χαμηλή. Ουδέτερη στάση τηρεί το 23,53%, ενώ το 29,41% δηλώνει ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι υψηλή. Αυτή η διάσταση απόψεων οφείλεται στις διάφορες θέσεις εργασίας και στις συνθήκες που απαιτούν οι θέσεις αυτές καθώς και στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τους υπόλοιπους παράγοντες που την επηρεάζουν.

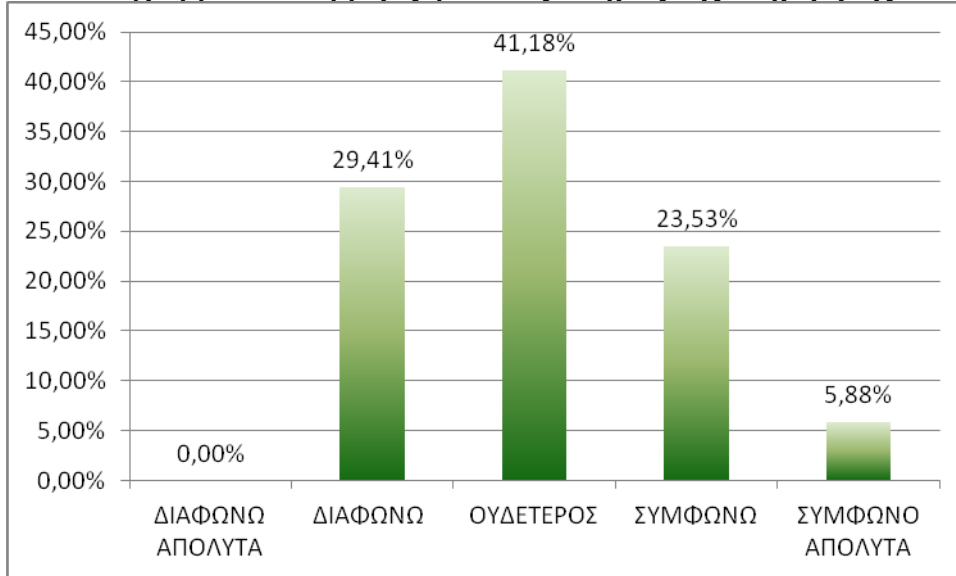
**Διάγραμμα 44: Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή**



Η συγκατάβαση των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους του οργανισμού είναι ιδιαίτερης σημασίας αφού όταν οι στόχοι ενστερνίζονται από τους εργαζόμενους υπάρχει σύμπνοια, έλλειψη διαφωνιών και αποδοτικότητα. Στην συγκεκριμένη ερώτηση με βάση το διάγραμμα 45, το 41,18% δηλώνει επιφυλακτική – ουδέτερη στάση. Το 29,41% δηλώνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη – συμμερίζεται τους στόχους του οργανισμού, ενώ ποσοστό 23,53% δηλώνει ότι λαμβάνει υπόψη.

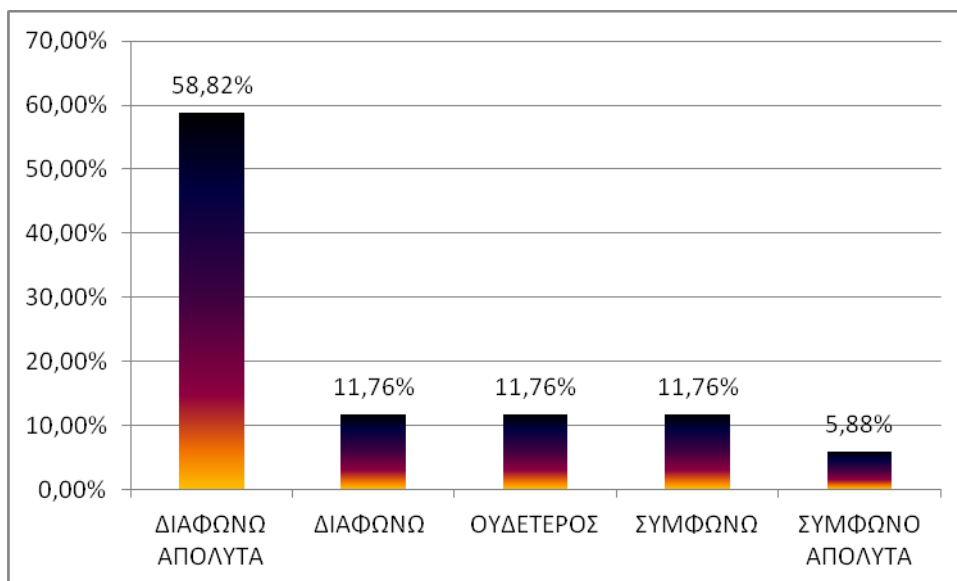
Ο πλουραλισμός απόψεων οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι υπάρχει ποικιλία απόψεων σχετικά με την σχέση Διοίκησης και εργαζόμενων εκ των οποίων το γενικό κλίμα είναι αρνητικό αλλά υπάρχουν εξαιρέσεις εργαζομένων που συμμερίζονται τους στόχους του οργανισμού των ΕΛΤΑ.

**Διάγραμμα 45: Συμμερίζομαι τους στόχους της επιχείρησης**



Στην τελευταία ερώτηση του ερευνητικού μας εργαλείου, η οποία αναφερόταν στο κατά πόσο οι αλλαγές που κάνει η εταιρεία ευνοούν τους εργαζόμενους το κλίμα των απαντήσεων είναι και πάλι αρνητικό. Το 58,82% δηλώνει απόλυτη διαφωνία με την άποψη ότι οι αλλαγές ευνοούν τους εργαζόμενους. Ενώ το υπόλοιπο δείγμα παρουσιάζει διασπορά απόψεων με ποσοστά 11,76% ανάμεσα στη διαφωνία, την ουδετερότητα και τη συμφωνία με το γεγονός ότι οι αλλαγές ευνοούν το προσωπικό του οργανισμού. Μόλις 5,88% του δείγματος δηλώνει ότι ευνοείται από τις αλλαγές.

**Διάγραμμα 46: Η εταιρεία κάνει αλλαγές που με ευνοούν**



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσα από τη χρήση του ερευνητικού μας εργαλείου, ερωτηματολόγιο, εξάγοντας κάποια πρόωρα συμπεράσματα αναφορικά με την έρευνα για την ικανοποίηση του προσωπικού στον οργανισμό των ΕΛΤΑ. Στο μέρος αυτό, θα παραθέσουμε τα βασικά συμπεράσματα που μπορούμε να εξάγουμε από την έρευνα μας, καταλήγοντας σε προτάσεις βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η πρώτη εικόνα, για το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στον οργανισμό των ΕΛΤΑ, είναι πολύ θετική απέναντι στους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους, διαμορφώνοντας ένα άριστο εργασιακό κλίμα. Δεν συμβαίνει το ίδιο όμως απέναντι στη Διοίκηση του οργανισμού όπου το κλίμα παρουσιάζεται αρνητικό, με υποψία έλλειψης εμπιστοσύνης προς αυτή.

Ωστόσο, ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει μέτρα σχετικά με τη βελτίωση του κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης της επιχείρησης. Εδώ εστιάζεται το μεγαλύτερο πρόβλημα στις συνιστώσες της συνολικής ικανοποίησης του οργανισμού. Οπότε καλείτε να υιοθετήσει τρόπους διατήρησης του θετικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και χαμηλότερων κλιμακίων διοίκησης και περαιτέρω να βελτιώσει το κλίμα μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και να στοχεύσει στην μακροχρόνια ικανοποίηση με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και το αρμονικό κλίμα. Προτείνουμε λοιπόν τις ακόλουθες μεθόδους βελτίωσης της ικανοποίησης:

- ◆ Σεμινάρια και ημερίδες εκπαίδευσης προσωπικού τα οποία θα έχουν ως θεματολογία την ομαδική συνεργασία, τη σύσφιξη εργασιακών σχέσεων, της ηγεσία και τη διαχείριση συγκρούσεων με την συμμετοχή και ανώτερων στελεχών της Διοίκησης του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο θα διατηρηθούν και θα προαχθούν οι άριστες εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, οι προϊστάμενοι θα ενημερωθούν για θέματα διατήρησης του αρμονικού



εργασιακού κλίματος και για επίλυση διαφορών και τέλος στελέχη της Διοίκησης θα έρθουν ποιο κοντά στους εργαζόμενους σχηματίζοντας έτσι εικόνα σχετικά με τις ανάγκες τους και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους, επιδιώκοντας διορθωτικές ενέργειες του υπάρχοντος κλίματος.

- ◆ Δημιουργία ενός αμερόληπτου συστήματος αξιολόγησης εργαζομένων. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει πρότυπα απόδοσης για κάθε θέση εργασίας, το οποίο θα στηρίζεται σε ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά προκειμένου με βάση την περιγραφή της θέσης εργασίας να δημιουργηθεί ένα αξιόπιστο έντυπο αξιολόγησης. Η πορεία και η αποδοτικότητα του κάθε ατόμου, θα πρέπει να παρακολουθείτε συστηματικά και να στοχεύει στην εξέλιξη αυτού μέσα από το αντικείμενο εργασίας. Για την πορεία αυτή θα πρέπει να ενημερώνονται και οι προϊστάμενοι και μέσα από το θετικό κλίμα να κάνουν διορθωτικές παρεμβάσεις στο τρόπο παροχής της εργασίας από τους εργαζόμενους με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας τους και την εξάλειψη φαινομένων μεροληψίας ή αδικίας ανάμεσά τους.

Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι αμφίδρομο και να αφορά την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους εργαζόμενους καθώς και από τους προϊστάμενους προς τους εργαζόμενους επιδιώκοντας την ανάπτυξη ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης όπου λόγο θα έχουν όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια μέσα στον οργανισμό των ΕΛΤΑ.

- ◆ Ένα ακόμη μέτρο διατήρησης των αρμονικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊστάμενο είναι η διοργάνωση δραστηριοτήτων και events σε εξαμηνιαία βάση όπου μέσα από εταιρικά γεύματα και ημερίδες θα επιτυγχάνεται η γνωριμία, ανταλλαγή απόψεων αναφορικά με τις επιτυχημένες μεθόδους και τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και τελικώς η σύσφιξη σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων όλων των θέσεων εργασίας από το δίκτυο υποκαταστημάτων του οργανισμού.
- ◆ Ένα ακόμα μέτρο που θα διατηρήσει το αρμονικό κλίμα είναι η ανανέωση της περιγραφής της θέσης εργασίας με βάση τις ανάγκες του σήμερα, προκειμένου να αποφεύγονται φαινόμενα συγκρούσεων που πηγάζουν από δυσδιάκριτα

σημεία της υπάρχουσας περιγραφής αναφορικά με τις υποχρεώσεις στο αντικείμενο εργασίας της κάθε θέσης.

Πέρα από τα γενικές προτάσεις για τη βελτίωση του κλίματος ικανοποίησης εντός του οργανισμού θα πρέπει να αναφερθούμε σε επιμέρους προτάσεις ανάλογα με τις θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου μας προκειμένου να βελτιωθούν οι επιμέρους παράγοντες – συνιστώσες που επηρεάζουν την ικανοποίηση. Ειδικότερα:

### **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

- Ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους υποκίνησης και τελικώς ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο εργασίας όταν αυτό γίνεται βαρετό είναι η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, γνωστό και ως job rotation, σε επιμέρους τμήματα ώστε μέσω της ενασχόλησης με κάποιο άλλο αντικείμενο εργασίας μέσα στην ίδια ροή παροχής υπηρεσίας να αποφεύγουμε φαινόμενα μονότονης ενασχόλησης.
- Μία ακόμη μέθοδος αρκετά διαδεδομένη είναι ο εμπλουτισμός με περαιτέρω καθήκοντα της θέσης εργασίας. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η ανάληψη πρωτοβουλιών και το αίσθημα συνεισφοράς στους ευρύτερους στόχους του οργανισμού.
- Ένα ακόμα μέτρο στο πλαίσιο αύξησης της ικανοποίησης των εργαζομένων που πηγάζει μέσα από την παρακίνηση, εκτός χρηματικών κινήτρων, είναι η διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, διαλέξεων σχετικών με το αντικείμενο εργασίας, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως θέσεως και ιεραρχίας να είναι ενήμεροι με τις τελευταίες εξελίξεις του αντικειμένου τους, καθώς και με πρακτικές που θα αυξήσουν την αποδοτικότητά τους διευκολύνοντας την καθημερινότητά τους. Μέσα από τις ημερίδες αυτές ο εργαζόμενος λαμβάνει τα εφόδια εκείνα που συνάμα με την εμπειρία του στο αντικείμενο εργασίας του μπορεί να οργανώσει καλύτερα την καθημερινότητά του. Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται και ως παροχή από τη Διοίκηση προς τους εργαζόμενους δίνοντας μία ώθηση για αναθεώρηση του αρνητικού κλίματος που υπάρχει.
- Τέλος, ένα μέτρο που θα κάνει τους εργαζόμενους ενεργά μέλη του οργανισμού είναι η πληροφόρηση, σε ετήσια ημερίδα σχετική με τον οργανισμό, σχετικά με τους γενικούς και επιμέρους στόχους. Με αυτό τον

τρόπο ο εργαζόμενος αποκτά τη σχετική πληροφόρηση και παράλληλα εμπνέεται ένα αίσθημα αναγνώρισης και ασφάλειας σχετικά με τον οργανισμό, δίνοντας τους ένα πιο ενεργό ρόλο.

#### **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΩΡΑΡΙΟ**

- Μία ακόμη συνιστώσα του παράγοντα ικανοποίησης είναι οι συνθήκες εργασίας που στην περίπτωση μας, ποικίλουν. Μάλιστα όπως προαναφέραμε στο προηγούμενο σκέλος της διατριβής μας, για ένα ποσοστό εργαζομένων χρήζουν βελτίωσης. Ειδικότερα, το πρόβλημα εστιάζεται στους διανομείς – ταχυδρόμους οι οποίοι σε αντίξοες πολλές φορές καιρικές συνθήκες καλούνται να διανείμουν την αλληλογραφία. Λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να αποτελέσει η διάθεση του κατάλληλου εξοπλισμού και ενδυμασίας προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αντιξοότητες. Επίσης, θα ήταν αρκετά σημαντική βοήθεια, για αυτό το μέρος του προσωπικού, η συντήρηση των οχημάτων διανομής της αλληλογραφίας προκειμένου με ασφάλεια να επιτελούν το έργο τους.
- Ένα μέτρο που έχει πιάσει τόπο, σύμφωνα με τις δηλώσεις του δείγματος είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είχαν πρόσβαση στο χώρο εργασίας αρκετά εύκολα γεγονός που μειώνει το κόστος σε όρους χρόνους μεταφοράς προς την εργασία. Αυτό που θα μπορούσε να συμβάλει περαιτέρω στην αύξηση της ικανοποίησης είναι η εναλλαγή των θέσεων εργασίας εντός ή εκτός των υποκαταστημάτων, ώστε να αλλάζουν και περιβάλλον εργασίας, με αποτέλεσμα να γνωρίζουν αρκετοί κάποια αντικείμενα και να καλύπτουν σε περιπτώσεις που ο οργανισμός κρίνει απαραίτητο τους συναδέλφους τους που απουσιάζουν (π.χ. λόγοι υγείας).

#### **ΑΜΟΙΒΗ**

- Κύριο κίνητρο και παράγοντας ικανοποίησης που αναφέρεται στην αμοιβή είναι η χρηματική αμοιβή με τη μορφή bonus. Έτσι λοιπόν ο οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει με τη χρήση ενός αμερόληπτου συστήματος αξιολογήσεων ένα σύστημα δίκαιων ανταμοιβών που θα στηρίζονται στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του προσωπικού. Επίσης, σκόπιμο είναι οι διακριθέντες αντί τη μορφή χρηματικού ποσού να δέχονται ανταμοιβή

σε είδος όπως η επιδότηση σε εκπαιδευτικά σεμινάρια στο εξωτερικό ή η συμμετοχή σε αμειβόμενες ημερίδες. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αναγνωρίζεται το έργο τους με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης και της ικανοποίηση τους.

- Ένας άλλος τρόπος ανταμοιβής είναι η εφαρμογή συστημάτων bonus για την ομαδική παραγωγικότητα ανά υποκατάστημα ώστε να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται η αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας και η σύμπνοια των μελών της ομάδας.
- Επίσης, η επιβράβευση με τη μέθοδο της έξτρα άδειας ή η παροχή κάποιων εισιτηρίων για θέατρο ή κάποιο event ή γευμάτων είναι μία παροχή σε είδος που πάντα εξιτάρει το ενδιαφέρον και προκαλεί ικανοποίηση και αποδοτικότητα για τους εργαζόμενους.
- Τέλος, η προφορική επιβράβευση των εργαζομένων μπροστά στους συναδέλφους τους και τους προϊστάμενους τους, παρότι δεν συνοδεύονται αποκλειστικά από χρηματική ανταμοιβή είναι πάντα ένα σπουδαίο κίνητρο παραγωγικότητας και ικανοποίησης.

#### ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

- Το ποσοστό ικανοποίησης που αφορούσε τις δυνατότητες εξέλιξης του προσωπικού του οργανισμού των ΕΛΤΑ είναι χαμηλό. Αυτό δηλώνει ότι χρήζει βελτίωσης. Αυτό οφείλεται κυρίως σε παράγοντες όπως η σωστή ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης και στον τρόπο αξιολόγησης για το προσωπικό της εταιρείας. Ο πρώτος παράγοντας βελτιώνεται όταν γίνουν γνωστά στο προσωπικό τα κριτήρια αξιολόγησης. Έτσι και οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βελτιωθούν καλύπτοντας τα κριτήρια αυτά και όχι στηριζόμενοι σε υποκειμενικά κριτήρια που η διοίκηση έχει θέσει.
- Μία άλλη μέθοδος που δίνει δυνατότητες εξέλιξης στους εργαζόμενους είναι η ανάθεση μεγαλύτερου έργου ανά εργαζόμενο με περισσότερα καθήκοντα δίνοντας του ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών για επίλυση προβλημάτων. Έτσι αυξάνεται το αίσθημα ικανοποίησης και ο εργαζόμενος εμπλέκεται σε περισσότερα καθήκοντα εντός του οργανισμού.
- Τέλος, θα πρέπει να δίνεται «λόγος» στον εργαζόμενο ώστε να προτείνει τρόπους βελτίωσης, κάνοντας τον ενεργό μέλος στον οργανισμό και δίνοντας

του την ικανοποίηση της ενεργής συμμετοχής. Εξάλλου οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με προβλήματα στην καθημερινότητά τους και λόγω της εξοικείωσης τους με αυτά έχουν βρει τρόπους επίλυσης.

## ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Το ποσοστό ικανοποίησης από την ηγεσίας και την διοίκηση του οργανισμού είναι χαμηλό, οπότε κρίνεται σκόπιμη η υιοθέτηση μέτρων για την βελτίωση της ικανοποίησης. Αρχικά η διοίκηση θα πρέπει να έρθει κοντά στους εργαζόμενους ακούγοντας τις απόψεις τους και τις προτάσεις τους για βελτίωση, κάνοντας ίσως και συναντήσεις με σποραδικές ομάδες αντιπροσώπων προκειμένου να λάβει γνώση.
- Ένα στυλ διοίκησης που μπορεί να εφαρμοστεί είναι η διοίκηση βάση στόχων (Management by Objectives), με βάση την οποία ο οργανισμός θα θέτει στόχους είτε μεμονωμένα, είτε ομαδικά (ανά υποκατάστημα), ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν κάποιο στόχο που θα προσδοκούν να πιάσουν. Η επιβράβευση μετά την επίτευξη κάποιου στόχο είναι το «κέρασμα» του νικητή.
- Κρίνεται απαραίτητη από πλευράς διοίκησης η διερεύνηση και η βελτίωση ή επίλυση των παραγόντων – προβλημάτων που οδήγησαν στην αρνητική εικόνα των εργαζόμενων. Η διοίκηση με αυτό τον τρόπο θα δείξει ότι συμβάλλει στην αρμονική συνεργασία σε όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια, κάνοντας τις απαραίτητες αλλαγές με εμφανή τρόπο προς τους εργαζόμενους, αφού πλέον οι απόψεις τους ακούγονται, όπως προαναφέραμε.
- Τέλος, η Διοίκηση θα πρέπει να υιοθετήσει μία πολιτική παροχών προς τους εργαζόμενους, επιβεβαιώνοντας την εταιρική ευθύνη προς αυτούς και προσφέροντας προγράμματα εκπαίδευσης, παροχές και δημιουργώντας έτσι κλίμα ενθάρρυνσης, φροντίδας και ασφάλειας προς τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση ποιο ανθρώπινο πρόσωπο.

Αναφερόμενοι, στους άξονες δράσεις του οργανισμού, επιζητώντας τη βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζόμενων μπορούμε να καταλήξουμε σε μερικά γενικά συμπεράσματα:

- ✓ Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από την ικανοποίηση τους. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η αύξηση της ικανοποίησης ως ενδιάμεσος παράγοντας για την προαγωγή της ανθρώπινης αξίας του εργαζόμενου και κατ' επέκταση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και των οικονομικών οφελών που αυτή θα φέρει.
- ✓ Σε εταιρείες με υψηλό κλίμα ικανοποίησης του προσωπικού υπάρχει άτυπη δέσμευση των εργαζομένων καθώς και ενστερνισμός της εταιρικής κουλτούρας με αποτέλεσμα να νιώθουν μέλη ενός οργανισμού, που του εξασφαλίζει θέση εργασίας μελλοντικά, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερη αποδοτικότητα και βαθμός εμπιστοσύνης.

Από τα παραπάνω συμπεράσματα μπορεί κανείς εύκολα να αντιληφθεί ότι η έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης και η επίτευξής αυτής είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στις μέρες για τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, λόγω της έντασης που προσδίδει η οικονομική ύφεση.

Γι' αυτό και κρίνεται σκόπιμη, μελλοντικά, η ανάπτυξη της έρευνας και η δημιουργία ερευνητικών εργαλείων αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, προκειμένου οι επιχειρήσεις να μην χάνουν την επαφή με τους εργαζόμενους και να εξασφαλίζουν τη συμμετοχή τους και την υψηλή αποδοτικότητα.

## Βιβλιογραφία

### ΕΛΛΗΝΟΦΩΝΗ

Αβραμίδου, Β.Γ. 2011, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης του προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης : “Sani Resort & Oceania Club hotels”. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.

Ασπρίδης Γ., 2013, Εναλλακτικοί τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης, Η επίδραση της μουσικής στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, Λάρισα.

Βεργουλίδου, Α. 2012, Η οργανωσιακή μάθηση ως μέρος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα και ο ρόλος της στην εργασιακή ικανοποίηση και την επίτευξη στόχων. Λευκωσία. Α.Π.ΚΥ. Μεταπτυχιακή διατριβή.

Δαφνομήλη Α – Κοντοπόδη Α., 2010, Υποκίνηση Εργαζομένων, Θεωρίες (Μελέτη περίπτωσης, υπάλληλοι τραπεζών), Ηράκλειο, ΤΕΙ Κρήτης, Πτυχιακή εργασία.

Δημητριάδης, Σ., Μπαντικός, Κ. & Παπαδόπουλος, Δ. 2012, Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και μειώνουν το επαγγελματικό στρες, Τα Εκπαιδευτικά, 103-104.

Ζέλεβα, Μ. 2012, Υποκίνηση εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ηράκλειο. Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Πτυχιακή εργασία.

Ζευγαρίδης Σ. – Σταματιάδης Γ., 1997, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Θεοδοσοπούλου Ε., 2013, Παρακίνηση Εργαζομένων: ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης. Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μεταπτυχιακή διατριβή.

Ιορδάνογλου, Δ., 2008, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική.

Κανελλόπουλος Χ. Κ., 2002. Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κάντας, Α. 1998, Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία : Κίνητρα – επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία. Μέρος 1ο. Αθήνα. Εκδόσεις : Ελληνικά γράμματα.

- Κατραμάδου, Φ. 2010, Υποκίνηση σε στελέχη και διοικητικό προσωπικό του Δημοσίου, με έμφαση στον τομέα της δικαιοσύνης – Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Στέλα. 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Αθήνα. Εκδόσεις Ανικούλα.
- Πανηγυράκης Γ., 2001, «Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων» Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις : Γ. Μπένου Αθήνα.
- Παπάνης, Ε. Ρόντος, Κ. 2005, Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα. Αθήνα. Εκδόσεις Σιδέρης.
- Παρθενόπουλος Κ., 1997, Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Θεωρίες - Εμπειρίες, Θεσσαλονίκη : Εκδ. Ζήτη.
- Παρούτης Σ., 2005, Ικανοποίηση από την εργασία: αναγκαιότητα ή πολυτέλεια; Πρακτικά 1<sup>ου</sup> Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, 6-7 Οκτωβρίου 2005, Αθήνα.
- Πλατσίδου, Μ. & Γωνίδα, Ε. 2005, Θεωρίες κινήτρων και η εφαρμογή τους στο χώρο της εργασίας. Στο Α. Καψάλη (Επιμ. Εκδ.), Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Ρεμούντη Δ., 2008, Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον : μη χρηματικά κίνητρα: σύνδεση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μιας επιχείρησης με την παροχή μη χρηματικών κινήτρων. Καταγραφή των σπουδαιότερων μη χρηματικών κινήτρων, όπως αναφέρονται στην πρόσφατη βιβλιογραφία και αρθρογραφία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Μεταπτυχιακή διατριβή.
- Σφακιανάκης Μ.Κ, 2006, Διοικητική κρίσεων, Αθήνα : Εκδόσεις Έλλην.
- Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Γέρακας: Εκδόσεις Rosili.
- Φαναριώτης Π., 1999, Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ο αιώνα, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Χυτήρης Λ., 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις : Interbooks.



## ΑΓΓΛΟΦΩΝΗ

- Adams J. S. 1965, Inequity in social exchange. Στο L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology. Vol. 2, New York: Academic Press
- Adams J. S. & Freedman S. 1976. Equity Theory revisited: Comments and annotated bibliography. Στο L. Berkowitz (Ed.) και E. Walster (Eds), Advances in experimental social psychology. Vol. 9, New York: Academic Press
- Adelman PA, Antonucci TC, Crohan SE, Coleman LM, 1989, “Empty nest, cohort, and employment in the well - being of midlife women”, Sex roles , Vol.20
- Alderfer C. 1972, Existence Relatedness and Growth: Human Needs in organizational setting, Free Press
- Argyris C. 1960, Individual Actualization in Complex Organizations, Mental
- Jay R. Galbraith, Edward Lawler M and Associates, 1993, organizing for the future: The new logic for managingb complex organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Atkinson, J.W. 1964, Introduction to Motivation. Princeton. NJ. Van Nostrand.
- Barbuto, J., 2001,. Understanding different motivations can help workplace
- Blanchard, K. Carlos, J.P. Randolph, A., 1996,. Empowerment Takes More Than a Minute. San Francisco. Berrett-Koehler.
- Cole, G. , 2002, Personnel and Human Resource Management. 5th edition. Thomson Learning
- Conger, J. A. Canungo, R.A, 1988,. The Empowerment process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review. 13
- Fisher, C.D, 2000, Mood and emotion while working: missing pieces of job satisfaction, Journal of organizational behavior.21
- Hackman J. R. 1977, Work Design. Στο J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), Improving life at work. Glenview III: Scott Foresman
- Hackman J. R. & Oldham G. R. 1975, Development of the Job Diagnostics Survey
- Ingrid Brunstein, 1995, Human Resource Management in Western Europe, Walter de Journal of Applied Psychology, 60.
- Guest D. & Conway N.,1997, Issues in People management: Employee motivation and the psychological contract, London, Institut of personel development

Kornhouse A., 1977, Job satisfaction in relation to mental health, Management and motivation. Edition Victor Vroom, Penguin books

Locke E. A. & Latham G. P. & 1990a, A theory of goal setting and task performance. Engelwood Cliffs, New Jersey Q Prentice Hall

Locke E. A., Shaw, K. M., Saari, L. M. & Latham G. P. & 1981, Goal setting and task performance: 1969 – 1980. Psychological Bulletin, 90

Manolopoulos, D., 2008, An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece, Employee Relations

Maslow A. 1954, Motivation And Personality, Harper and Row

McClelland D.C. 1971, Assessing Human Motivation, General Learning Press

McGregor, D. 1985, The human side of enterprise: 25th anniversary printing, New York: McGraw-Hill

Smith P. C., Kendall L. M. & Hullin C. L. 1969, The measurement of satisfaction in work and retirement, Chicago Q Rand McNally

Spector, P. E. 1997, Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences, Thousand Oaks, CA.: Sage

Papadopoulos K. D. and Dimitriadis D. E. 2010. Quality -satisfaction and intention of faith in a cross-cultural festival, Tourism Issues

Porter L., Lawler E. 1980, Managerial attitudes and performance, Irwin, Homewood

Warr, P., Cook, J., Wall, T., 1979, Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological wellbeing. Journal of Occupational Psychology

Wight, B., & Davis, B., 2003, Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. The American Review of Public Administration, Vol. 33, No. 1

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

[www.elta.gr](http://www.elta.gr) (Ημερομηνία πρόσβασης 2/3/15)

[http://eltanew.demosite.otenet.gr/Portals/0/pdf/annual%20report2008\\_1\\_68.pdf](http://eltanew.demosite.otenet.gr/Portals/0/pdf/annual%20report2008_1_68.pdf)

(Ημερομηνία πρόσβασης 2/12/14)

Lesiuk, 2005, <http://pom.sagepub.com/content/33/2/173> (Ημερομηνία πρόσβασης 8/12/14)

Τζουράκη, Β. (2007) ,Οι επιδράσεις της μουσικής στον άνθρωπο:

[http://www.musicheaven.gr/html/modules.php?name=Splatt\\_Forums&file=viewtopic&topic=10146&gotolast=1](http://www.musicheaven.gr/html/modules.php?name=Splatt_Forums&file=viewtopic&topic=10146&gotolast=1) (Ημερομηνία πρόσβασης 8/12/14)

<http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html> (Ημερομηνία πρόσβασης 8/12/14)

Harter et al. (2002) [http://www.nova.edu/ice/forms/meta\\_analysis\\_july\\_2003.pdf](http://www.nova.edu/ice/forms/meta_analysis_july_2003.pdf) (Ημερομηνία πρόσβασης 8/12/14)

[http://www.researchgate.net/profile/Gerhard\\_gert\\_Roodt/publication/47739371\\_Job\\_Satisfaction\\_In\\_Relation\\_To\\_Organisational\\_Culture/links/00463528b1c9377446000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Gerhard_gert_Roodt/publication/47739371_Job_Satisfaction_In_Relation_To_Organisational_Culture/links/00463528b1c9377446000000.pdf) (Ημερομηνία πρόσβασης 17/12/14)

Kreitner et al, 1995,  
[http://www.elleda.gr/sites/default/files/satisfaction\\_athoc\\_argirakis\\_1.pdf](http://www.elleda.gr/sites/default/files/satisfaction_athoc_argirakis_1.pdf)  
(Ημερομηνία πρόσβασης 17/12/14)

Pozoukidou et al, 2007,  
<http://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/11.moisoglou.pdf>  
(Ημερομηνία πρόσβασης 17/12/14)

Koustelios et al 2004,  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811019021> (Ημερομηνία πρόσβασης 17/12/14)

Dose et al, Tsiggilis et al, 2004,  
[http://www.elleda.gr/sites/default/files/satisfaction\\_athoc\\_argirakis\\_1.pdf](http://www.elleda.gr/sites/default/files/satisfaction_athoc_argirakis_1.pdf)  
(Ημερομηνία πρόσβασης 17/12/14)

Cranny et al, 1992, <http://www.ewp.rpi.edu/jbdn/jbdnv803.pdf> (Ημερομηνία πρόσβασης 17/12/14)

Spector 1997,  
<http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ajol.info%2Findex.php%2Fsabr%2Farticle%2Fdownload%2F76394%2F66852&ei=RxZJVfCIMtHjavfsgfAI&usg=AFQjCNE5cZKjNkRXZcytNFbjqQxYjcdd-w&bvm=bv.92291466,d.d2s> (Ημερομηνία πρόσβασης 17/12/14)

Alderfer 1960,  
[https://opencourses.uoc.gr/courses/pluginfile.php/11206/mod\\_resource/content/0/8.%CE%9F%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%A3%CE%A5%CE%9C%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%A6%CE%9F%CE%A1%CE%91%2C%20%CE%9A%CE%99%](https://opencourses.uoc.gr/courses/pluginfile.php/11206/mod_resource/content/0/8.%CE%9F%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%A3%CE%A5%CE%9C%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%A6%CE%9F%CE%A1%CE%91%2C%20%CE%9A%CE%99%)

[CE%9D%CE%97%CE%A4%CE%A1%CE%91%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%9A%CE%99%CE%9D%CE%97%CE%A3%CE%97.pdf](#) (Ημερομηνία πρόσβασης 17/12/14)

Vroom 1966,

<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/22131/0000560.pdf?sequence=1> (Ημερομηνία πρόσβασης 20/12/14)

Cook et al (1981) <http://www2.eur.nl/fsw/research/veenhoven/Pub1980s/89a-C9-full.pdf> (Ημερομηνία πρόσβασης 20/12/14)

<http://catalog.hathitrust.org/Record/001320678> (Ημερομηνία πρόσβασης 28/12/14)

Smithson et al, 2003, <http://workfamily.sas.upenn.edu/content/welcome-1/?id=250> (Ημερομηνία πρόσβασης 28/12/14)

[http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fweb.mit.edu%2Fsloan%2Fosg-seminar%2Ff04\\_docs%2Faccompanying%2520papers%2Fdougherty\\_handbook\\_draft.doc&ei=uhxJVaaDEoeTU-uxgUg&usg=AFQjCNFhe2zIZUHZT0DT6X7hv91O0TQkYQ&bvm=bv.92291466,d.d24](http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fweb.mit.edu%2Fsloan%2Fosg-seminar%2Ff04_docs%2Faccompanying%2520papers%2Fdougherty_handbook_draft.doc&ei=uhxJVaaDEoeTU-uxgUg&usg=AFQjCNFhe2zIZUHZT0DT6X7hv91O0TQkYQ&bvm=bv.92291466,d.d24) (Ημερομηνία πρόσβασης 28/12/14)

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Ανοικτό Πανεπιστήμιο ΚΥΠΡΟΥ  
Μεταπτυχιακό πρόγραμμα  
στη Διοίκηση επιχειρήσεων

Αρ. Ερωτηματολογίου.....  
Ημερομηνία συμπλήρωσης.....

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το κύριο ερευνητικό μέρος μιας μεταπτυχιακής διατριβής που υποβάλλεται στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων με τίτλο «Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στο μόνιμο προσωπικό της εταιρείας ΕΛ.ΤΑ. Α.Ε.».

Τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν, είναι ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικά συμπεράσματα. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου (5) λεπτά.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Ξερόπουλος Παναγιώτης  
Μεταπτυχιακός Φοιτητής  
ΜΒΑ Α.Π.ΚΥ.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Παρακαλώ συμπληρώστε τις ερωτήσεις του κάτωθι ερωτηματολογίου:

### 1. Γενικά στοιχεία

1.1 Φύλο:  Άνδρας  Γυναίκα

1.2 Ηλικία:  18 – 24  25 – 30  31 – 35  36 και άνω

1.3 Μάρφιατικό επίπεδο:  Γυμνάσιο  Λύκειο  ΙΕΚ  ΤΕΙ  ΑΕΙ  Μεταπτυχιακό

1.4 Έτη απασχόλησης:  0 – 1 έτος  1 – 3 έτη  3 – 5 έτη  πάνω από 5 έτη

### 1.5 Θέση στην εταιρεία:

Διοίκηση  Μηχανογράφηση  Οικονομικές Υπηρεσίες

Συνάλλαξη  Διαλογή  Οδηγός  Διαπιστευτός

### 1.6 Είναι ευχαριστημένος/ή από τη δουλειά που κάνει;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

### 1.7 Εάν είναι ευχαριστημένος/ή ποιος θεωρείς πως είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας;

Ανταξιομενο εργασίας  Αμοιβή  Δυνατότητες εξέλιξης  Προστάξιμος  Συνάδελφοι

### 1.8 Επιθυμείς να εργάζεσαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

Α/Α	Ερωτήσεις	Διαφορενή απόλυτα	Διαφορενή	Είμαι ου- δέτερη	Συμφωνη	Συμφωνη απόλυτα
2	Ανταξιομενο εργασίας					
2.1	Το ανταξιομενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Οικτινόμενος όγκος εργασίας που μου δίνεται να φέρω εις πέρας είναι λογικός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Η εργασία μου είναι ανάλυση των δυνατοτήτων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Επιθυμώ να αναλάβω περισσότερες υπευθυνότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Α/Α	Ερωτήσεις	Διαφορετικό από αυτά	Διαφορετικό	Είμαι ουδέτερη/ος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
3	Εργασιακός χάρος - Ωράριο					
3.1	Πόσο είναι το ωράριο εργασίας σου;	<input type="checkbox"/>	8:00π.μ. - 16:00π.μ.	<input type="checkbox"/>	9:00π.μ. - 17:00π.μ.	
3.2	Το ωράριο εργασίας μου είναι ικανοποιητικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Ζητάω από την εταιρεία να κάνει συχνά υπερωρίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Η πρόσβαση στο χώρο εργασίας μου είναι εύκολη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Ο χώρος-περιβάλλον στο οποίο εργάζομαι με ενδιαφέρει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Εάν υπάρχουν περιπτώσεις να επιλέξεις ένα ή περισσότερους από τους παρακάτω λόγους	<input type="checkbox"/>	Λαγός Φοιτητής <input type="checkbox"/> Προβλήματα υγείας <input type="checkbox"/> Έντονη θερμοκρασία (ζεστή ή κρύα)	<input type="checkbox"/>	Μη καθαρότητα <input type="checkbox"/> Στενότατο χώρο <input type="checkbox"/> Μη αποτελεσματικός εξοπλισμός	
3.7	Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα αστικό εργασιακό χώρο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	Αμοιβή					
4.1	Η σχέση της προσφοράς μου με τη χρηματική μου αμοιβή είναι άδεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Οι απαιτήσεις της εργασίας μου συγκρίνονται με την αμοιβή μου είναι ικανοποιητική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Η εταιρεία επιδίδει στις δυνατότητές μου (σημεία, σταθερότητα κ.λπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Λαμβάνω τα προνόμια που επιθυμώ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Η αμοιβή μου είναι άδεια σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Όταν εργάζομαι υπερωριακά, αμφισβητώ για την εργασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5	Δυνατότητες εξέλιξης					
5.1	Μπορώ να συμβάλω με τις ιδέες μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Αισθάνομαι ασφαλέα για τη θέση μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλω στην εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο ανεργιαζόμαστε ή προσπαθώ μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Οι αξιολογήσεις γίνονται με αντιστοιχία κριτηρίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



A/A	Ερωτήσεις	Διαφορετική απόλυτα	Διαφορετικά	Είμαι ουδέτερη/ος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
6	Προϊστάμενος					
6.1	Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για βελτίωση του τρόπου εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Ο προϊστάμενός μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός/ή όσον αφορά στον τρόπο εργασίας και διοίκησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Εμπιστεύομαι τις οδηγίες του προϊστάμενού μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Ο προϊστάμενός μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός/ή όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ της ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	Απολαμβάνω ιδιαίτερη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενό μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Συναδέλφους					
7.1	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	Μπορώ ελεύθερα να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	Ο ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ έντονος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	Η ομοειδότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Υγεία και επιχείρηση					
8.1	Η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζόμενους της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	Η Διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3	Σε περίπτωση που προκύψει κάποιο θέμα, το οποίο δε μπορεί να λυθεί με τον προϊστάμενό μου, μπορώ να απευθυνθώ σε ανώτερη οργανωτική επίπεδα για την επίλυση αυτού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4	Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5	Συμμερίζω τους στόχους της Επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6	Η εταιρεία κάνει αλλαγές που με εννοούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

### Frequency Table

#### ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	119	70,0	70,0	70,0
	2	51	30,0	30,0	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	8,2	8,2	8,2
	4	156	91,8	91,8	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΜΟΡΦΩΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	64	37,6	37,6	37,6
	3	38	22,4	22,4	60,0
	4	39	22,9	22,9	82,9
	5	29	17,1	17,1	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,6	,6	,6
	4	156	91,8	91,8	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΘΕΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	106	62,4	62,4	62,4
	3	12	7,1	7,1	69,4
	4	13	7,6	7,6	77,1
	5	13	7,6	7,6	84,7
	6	13	7,6	7,6	92,4
	7	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	25	14,7	14,7	14,7
	3	65	38,2	38,2	52,9
	4	65	38,2	38,2	91,2
	5	15	8,8	8,8	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	54	31,8	31,8	31,8

2	64	37,6	37,6	69,4
3	38	22,4	22,4	91,8
4	13	7,6	7,6	99,4
5	1	,6	,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	

#### ΙΔΙΑΔΟΥΛΕΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	7,6	7,6	7,6
	3	63	37,1	37,1	44,7
	4	67	39,4	39,4	84,1
	5	27	15,9	15,9	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΕΡΓΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	25	14,7	14,7	14,7
	3	63	37,1	37,1	51,8
	4	55	32,4	32,4	84,1
	5	27	15,9	15,9	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΟΓΚΟΣΕΡΓΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	7,1	7,1	7,1
	2	15	8,8	8,8	15,9
	3	26	15,3	15,3	31,2
	4	104	61,2	61,2	92,4

	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΠΕΡΙΟΡΙΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	7,1	7,1	7,1
	3	40	23,5	23,5	30,6
	4	104	61,2	61,2	91,8
	5	14	8,2	8,2	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΠΛΗΡΕΡΓΑΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	7,6	7,6	7,6
	3	39	22,9	22,9	30,6
	4	105	61,8	61,8	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΕΡΓΔΥΝΑΤΟΤ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	25	14,7	14,7	14,7
	3	13	7,6	7,6	22,4
	4	118	69,4	69,4	91,8
	5	14	8,2	8,2	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	7,6	7,6	7,6
	3	15	8,8	8,8	16,5
	4	91	53,5	53,5	70,0
	5	51	30,0	30,0	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΩΡΑΡΙΟΕΡΓΑΣΙΑΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	170	100,0	100,0	100,0

**ΩΡΑΡΚΟΥΡ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	7,6	7,6	7,6
	2	78	45,9	45,9	53,5
	3	65	38,2	38,2	91,8
	4	14	8,2	8,2	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	41	24,1	25,9	25,9
	3	38	22,4	24,1	50,0
	4	27	15,9	17,1	67,1
	5	52	30,6	32,9	100,0
	Total	158	92,9	100,0	

Missing	System	12	7,1	
	Total	170	100,0	

#### ΠΡΟΣΒΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,6	,6	,6
	3	14	8,2	8,2	8,8
	4	91	53,5	53,5	62,4
	5	64	37,6	37,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	15,3	15,3	15,3
	2	28	16,5	16,5	31,8
	3	12	7,1	7,1	38,8
	4	64	37,6	37,6	76,5
	5	40	23,5	23,5	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΛΟΓΟΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,6	1,5	1,5
	4	13	7,6	19,7	21,2
	5	52	30,6	78,8	100,0
	Total	66	38,8	100,0	
Missing	System	104	61,2		
	Total	170	100,0		

**ΣΩΣΤΟΣΕΡΓΧΩΡΟΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	14,7	14,7	14,7
	2	15	8,8	8,8	23,5
	3	66	38,8	38,8	62,4
	4	51	30,0	30,0	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΠΡΟΣΦΑΜΟΙΒ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	15	8,8	8,8	8,8
	3	88	51,8	51,8	60,6
	4	54	31,8	31,8	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΑΠΑΙΤΑΜΟΙΒΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,6	,6	,6
	2	1	,6	,6	1,2
	3	76	44,7	44,7	45,9
	4	79	46,5	46,5	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΕΠΕΝΔΥΝΑΤ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	7,1	7,1	7,1
	2	67	39,4	39,4	46,5
	3	25	14,7	14,7	61,2
	4	53	31,2	31,2	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΠΡΟΝΟΜΙΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	8,2	8,2	8,2
	3	114	67,1	67,1	75,3
	4	29	17,1	17,1	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΑΜΟΙΒΣΥΝΑΔ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,2	1,2	1,2
	3	52	30,6	30,6	31,8
	4	65	38,2	38,2	70,0
	5	51	30,0	30,0	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΥΠΕΡΑΜΟΙΒΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	2	2	1,2	1,2	1,2
	3	1	,6	,6	1,8
	4	90	52,9	52,9	54,7
	5	77	45,3	45,3	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΠΡΟΒΕΛΕΡΓ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	38	22,4	22,4	22,4
	2	51	30,0	30,0	52,4
	3	52	30,6	30,6	82,9
	4	16	9,4	9,4	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΑΣΦΑΛΕΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,6	,6	,6
	2	53	31,2	31,2	31,8
	3	39	22,9	22,9	54,7
	4	64	37,6	37,6	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΠΡΟΣΠΑΝΑΓΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	63	37,1	37,1	37,1
	2	15	8,8	8,8	45,9

	3	38	22,4	22,4	68,2
	4	53	31,2	31,2	99,4
	5	1	,6	,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΑΝΑΠΤΕΡΓΑΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	39	22,9	22,9	22,9
	3	26	15,3	15,3	38,2
	4	92	54,1	54,1	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΕΛΕΓΧΟΣΠΡΟΣΠ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	51	30,0	30,0	30,0
	2	78	45,9	45,9	75,9
	3	2	1,2	1,2	77,1
	4	39	22,9	22,9	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΑΞΙΟΛΟΓΚΡΙΤΙΡΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	114	67,1	67,1	67,1
	2	2	1,2	1,2	68,2
	3	15	8,8	8,8	77,1
	4	26	15,3	15,3	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0

**ΑΞΙΟΛΟΓΚΡΙΤΗΡΙΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	114	67,1	67,1	67,1
	2	2	1,2	1,2	68,2
	3	15	8,8	8,8	77,1
	4	26	15,3	15,3	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΠΡΟΙΣΤΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	7,6	7,6	7,6
	3	37	21,8	21,8	29,4
	4	106	62,4	62,4	91,8
	5	14	8,2	8,2	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΠΡΟΣΤΕΡΓΔΚΣΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	7,6	7,6	7,6
	3	25	14,7	14,7	22,4
	4	93	54,7	54,7	77,1
	5	39	22,9	22,9	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΟΔΗΓΙΕΣΠΡΟΙΣΤ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3	38	22,4	22,4	22,4
	4	93	54,7	54,7	77,1
	5	39	22,9	22,9	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΠΡΟΣΤΟΜΑΔΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	7,6	7,6	7,6
	3	51	30,0	30,0	37,6
	4	66	38,8	38,8	76,5
	5	40	23,5	23,5	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΔΙΚΑΙΟΣΠΡΟΙΣΤ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	7,6	7,6	7,6
	3	1	,6	,6	8,2
	4	116	68,2	68,2	76,5
	5	40	23,5	23,5	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΕΜΠΙΣΤΣΥΝΑΔ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	7,1	7,1	7,1
	3	52	30,6	30,6	37,6
	4	92	54,1	54,1	91,8
	5	14	8,2	8,2	100,0
Total		170	100,0	100,0	

**ΣΧΕΣΕΙΣΥΝΑΔ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	26	15,3	15,3	15,3
	3	1	,6	,6	15,9
	4	130	76,5	76,5	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΒΟΗΘΣΥΝΑΔ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	25	14,7	14,7	14,7
	3	53	31,2	31,2	45,9
	4	79	46,5	46,5	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΑΝΤΑΓΩΣΥΝΑΔ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	63	37,1	37,1	37,1
	2	79	46,5	46,5	83,5
	3	27	15,9	15,9	99,4
	4	1	,6	,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**ΟΜΑΔΚΛΙΜΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	7,6	7,6	7,6
	3	77	45,3	45,3	52,9
	4	38	22,4	22,4	75,3
	5	42	24,7	24,7	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΔΚΣΗΣΕΡΓΑΖ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	101	59,4	59,4	59,4
	2	29	17,1	17,1	76,5
	3	14	8,2	8,2	84,7
	4	13	7,6	7,6	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΔΚΣΗΕΝΘΑΡ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	88	51,8	51,8	51,8
	2	29	17,1	17,1	68,8
	3	26	15,3	15,3	84,1
	4	14	8,2	8,2	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### ΘΕΜΑΙΕΡΑΡΧ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	2	50	29,4	29,4	29,4
	3	66	38,8	38,8	68,2
	4	41	24,1	24,1	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΠΟΙΟΤΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	63	37,1	37,1	37,1
	3	53	31,2	31,2	68,2
	4	41	24,1	24,1	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΣΤΟΧΟΙΕΠΙΧ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	75	44,1	44,1	44,1
	3	54	31,8	31,8	75,9
	4	28	16,5	16,5	92,4
	5	13	7,6	7,6	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### ΑΛΛΑΓΕΣΕΤΑΙΡ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	115	67,6	67,6	67,6
	2	14	8,2	8,2	75,9
	3	14	8,2	8,2	84,1
	4	14	8,2	8,2	92,4

5	13	7,6	7,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	