



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥΣ
ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΟΤΕ

Ιωαννίδης Κωνσταντίνος

Επιβλέπων: Ναζάκης Χαρίλαος
Καθηγητής

Πρέβεζα, Φεβρουάριος, 2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥΣ
ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΟΤΕ

Ιωαννίδης Κωνσταντίνος

Επιβλέπων: Ναζάκης Χαρίλαος
Καθηγητής

Πρέβεζα, Φεβρουάριος, 2020

MASTER THESIS

OTE GROUP TECHNICAL SATISFACTION

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή
Πρέβεζα, 12/02/2020

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Ναζάκης Χαρίλαος

Καθηγητής

2. Μέλος επιτροπής

Γαλανού Αικατερίνη

Επίκουρη Καθηγήτρια

3. Μέλος επιτροπής

Καραμάνης Κωνσταντίνος

Αναπληρωτής Καθηγητής

Ο Διευθυντής του ΠΜΣ

Ναζάκης Χαρίλαος

Καθηγητής

Υπογραφή

© ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ, ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Επίθετο, Όνομα

ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ, ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θερμές ευχαριστίες οφείλω στους συναδέλφους τεχνικούς του ΟΤΕ καθώς χωρίς τη βοήθειά τους δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης, ευχαριστώ πολύ τη σύζυγό μου που υπέστη την απουσία μου. Τέλος, ευχαριστώ πολύ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ναζάκη Χαρίλαο για την υποστήριξή του.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει ως θέμα την εργασιακή ικανοποίηση των τεχνικών του Ομίλου ΟΤΕ. Σκοπός της είναι η διερεύνηση εκείνων των παραγόντων που ωθούν τους τεχνικούς στην εργασιακή ή μη ικανοποίησή τους. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα το δείγμα της οποίας αποτελείται μόνο από τους τεχνικούς του Ομίλου ΟΤΕ της Ελλάδας.

Τα αποτελέσματα καταγράφηκαν στο λογιστικό φύλλο Excel, δημιουργήθηκαν πίνακες συχνότητας αλλά και διαγράμματα ώστε να γίνει καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι τεχνικοί του ΟΤΕ είναι ικανοποιημένοι από τη σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενό τους, με τους συναδέλφους τους, από το ωράριο εργασίας τους, από το αντικείμενο της εργασίας τους και από το γεγονός ότι ανήκουν ως εργαζόμενοι σε αυτόν τον Όμιλο. Αντίθετα, δεν αισθάνονται ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης, από τις οικονομικές και συμπληρωματικές αμοιβές τους, από την έλλειψη συνεχούς εκπαίδευσης, από την μη ύπαρξη σύγχρονων εκπαιδευτικών προτάσεων και μεθόδων μάθησης και από τη μη δυνατότητα εργασιακής εξέλιξής τους.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: εργασιακή ικανοποίηση, μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης, αιτίες εργασιακής ικανοποίησης.

ABSTRACT

The aim of this Master thesis is to explore and present the factors which impel technicians of the OTE Group to job satisfaction or dissatisfaction accordingly. To illustrate this, a quantitative research has been carried out, subjects of which have been solely technicians of the OTE Group of Greece.

The findings of this research were registered on Excel, frequency charts as well as diagrams were created with the purpose of rendering the comprehension of the findings themselves more plausible. The survey found that OTE technicians are satisfied with their relationship with their direct supervisor, with their colleagues, with their working hours, with the scope of their work and with the fact that they belong to this group. On the other hand, they are dissatisfied with the evaluation system, their financial and supplementary remuneration, the lack of continuing education, the lack of modern training proposals and learning methods, and their inability to work.

KEY –WORDS: Job satisfaction, job satisfaction model, causes of job satisfaction.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	viii
ABSTRACT	ix
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	xv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3
1.1 Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία.....	3
1.2 Οι αιτίες της συμπεριφοράς των εργαζομένων	7
1.3 Η σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων για την επιχείρηση	9
1.4 Αλληλεπίδραση μεταξύ ικανοποίησης της εργασίας και ικανοποίησης από τη ζωή	11
1.5 Η αλληλεπίδραση μεταξύ απόδοσης των εργαζομένων και ικανοποίησης από την εργασία	13
1.6 Ικανοποίηση από την εργασία και συμπεριφορές απόσυρσης.....	15
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	17
2.1 Παράγοντες προσδιορισμού της ικανοποίησης εργασίας	17
2.2 Παράγοντες περιβάλλοντος.....	19
2.3 Προσωπικοί παράγοντες	25
2.4 Επιπτώσεις από την εργασιακή ικανοποίηση	27
2.5 Μέτρηση της ικανοποίησης της εργασίας.....	28
2.6 Μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία.....	32
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	36

3.1	Ο Όμιλος ΟΤΕ.....	36
3.2	Ιστορική αναδρομή του Ομίλου ΟΤΕ.....	37
3.3	Το ανθρώπινο δυναμικό του ΟΤΕ.....	38
3.4	Ισότητα ευκαιριών.....	43
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ	47
4.1	Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	47
4.2	Το δείγμα της έρευνας.....	48
4.3	Το ερευνητικό εργαλείο	48
4.4	Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας.....	49
4.4.1	Δημογραφικά στοιχεία	49
4.4.2	Ικανοποίηση σε σχέση με τον Άμεσο Προϊστάμενο.....	54
4.4.3	Ικανοποίηση σε σχέση με τους συναδέλφους.....	61
4.4.4	Ικανοποίηση σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης.....	65
4.4.5	Ικανοποίηση σε σχέση με τις αμοιβές, τις συμπληρωματικές αμοιβές/παροχές και το ωράριο εργασίας	68
4.4.6	Ικανοποίηση σε σχέση με το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρίας.....	72
4.4.7	Ικανοποίηση σε σχέση με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας του εργαζομένου στο πλαίσιο της εργασίας του	76
4.4.8	Βαθμός ικανοποίησης από τη φήμη της εταιρείας.	80
4.4.9	Βαθμός ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας και την παραγωγικότητα 84	
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	89
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	102

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.3.1: Κατανομή του προσωπικού του ΟΤΕ ανά κλάδο απασχόλησης	40
Πίνακας 3.3.2: Επίπεδο εκπαίδευσης υπαλλήλων ΟΤΕ	41
Πίνακας 3.4.1: Θέσεις ευθύνης προσωπικού ΟΤΕ ανά φύλο	45
Πίνακας 3.4.2: Φορείς εταιρικής διακυβέρνησης ανά φύλο.....	45
Πίνακας 4.4.1: Κατανομή του δείγματος με βάση το Φύλο	50
Πίνακας 4.4.2: Κατανομή του δείγματος με βάση την Ηλικία.....	50
Πίνακας 4.4.3: Κατανομή του δείγματος με βάση το Εκπαιδευτικό Επίπεδο	51
Πίνακας 4.4.4: Κατανομή του δείγματος με βάση τα Έτη προϋπηρεσίας.....	52
Πίνακας 4.4.5: Κατανομή του δείγματος με βάση την πρόσληψη	53
Πίνακας 4.4.6: Ο άμεσος προϊστάμενός μου αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειές μου μέσω της ετήσιας αξιολόγησης	54
Πίνακας 4.4.7: Ο άμεσος προϊστάμενός μου φροντίζει για την επίλυση κάθε σημαντικού και επείγοντος θέματος.....	55
Πίνακας 4.4.8: Ο άμεσος προϊστάμενός μου, μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	56
Πίνακας 4.4.9: Ο άμεσος προϊστάμενός μου μεταφέρει με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τους στόχους που έχουν τεθεί από την εταιρεία	57
Πίνακας 4.4.10: Ο άμεσος προϊστάμενος μου ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας μου	58
Πίνακας 4.4.11: Λαμβάνω έγκυρο και εποικοδομητικό σχολιασμό από τον άμεσο προϊστάμενο μου όσον αφορά την απόδοση μου.	59
Πίνακας 4.4.12: Υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης με τον άμεσο προϊστάμενο μου	60
Πίνακας 4.4.13: Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ιδίου τμήματος	61

Πίνακας 4.4.14: Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων	62
Πίνακας 4.4.15: Υπάρχουν σχέσεις αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων του ίδιου τμήματος	63
Πίνακας 4.4.16: Έχω αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους.....	64
Πίνακας 4.4.17: Θεωρώ ότι πρέπει να υφίσταται σύστημα αξιολόγησης	65
Πίνακας 4.4.18: Το σύστημα αξιολόγησης μου δημιουργεί άγχος	66
Πίνακας 4.4.19: Το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο και διεξάγεται με σωστά κριτήρια	67
Πίνακας 4.4.20: Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές απολαβές μου σε σχέση με την εργασία μου	68
Πίνακας 4.4.21: Είμαι ικανοποιημένος από τις συμπληρωματικές αμοιβές (bonus)/παροχές της εταιρείας.....	69
Πίνακας 4.4.22: Είμαι ικανοποιημένος από το ωράριο εργασίας μου	70
Πίνακας 4.4.23: Οι ώρες εργασίας μου, μου επιτρέπουν να εξισορροπώ την προσωπική (οικογένεια/άλλες δραστηριότητες) με την επαγγελματική μου ζωή.	71
Πίνακας 4.4.24: Είμαι ικανοποιημένος από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας	72
Πίνακας 4.4.25: Η εκπαίδευση που μου παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες μου	73
Πίνακας 4.4.26: Η εταιρεία μας υποστηρίζει σύγχρονες εκπαιδευτικές προτάσεις και μεθόδους μάθησης	74
Πίνακας 4.4.27: Η εταιρεία μας παρέχει συνεχή κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες	75
Πίνακας 4.4.28: Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.	76
Πίνακας 4.4.29: Υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία.....	77
Πίνακας 4.4.30: Μέσω της εργασίας μου ικανοποιούνται οι προσωπικές μου φιλοδοξίες	78

Πίνακας 4.4.31: Στα πλαίσια της εργασίας μου αναπτύσσω πλήρως τις δεξιότητες μου.	79
Πίνακας 4.4.32: Είμαι υπερήφανος/η για το brand name ΟΤΕ.	80
Πίνακας 4.4.33: Θα συνιστούσα την εταιρεία ως έναν πολύ καλό εργοδότη.	81
Πίνακας 4.4.34: Νιώθω ικανοποίηση που ανήκω στην εταιρεία.	82
Πίνακας 4.4.35: Νιώθω σημαντικό κομμάτι της εταιρείας.	83
Πίνακας 4.4.36: Στην εργασία μου, πολλές ενέργειες πρέπει να ολοκληρώνονται ταυτόχρονα.	84
Πίνακας 4.4.37: Ο ρυθμός εργασίας που απαιτείται είναι έντονος.	85
Πίνακας 4.4.38: Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της ποσότητας και της ποιότητας εργασίας.	86
Πίνακας 4.4.39: Προσπαθώ περισσότερο απ' ό τι απαιτείται, για να συμβάλλω στην καλύτερη απόδοση της εταιρείας.	87

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.6.1: Μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία κατά τους Christen, Iyer & Soberman (2006).....	33
Διάγραμμα 2.6.2: Μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία κατά τους Lawler & Porter (1967).....	34
Διάγραμμα 2.6.3: Μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία κατά τους Locke & Latham (1990).....	35
Διάγραμμα 3.3.1: Έκτακτο προσωπικό ορισμένου χρόνου ΟΤΕ.....	39
Διάγραμμα 3.3.2: Τακτικό προσωπικό ορισμένου χρόνου ΟΤΕ.....	40
Διάγραμμα 3.3.3: Κατανομή του προσωπικού σύμφωνα με τα έτη προϋπηρεσίας και κατά φύλο.....	41
Διάγραμμα 3.3.4: Αορίστου και Μονίμου χρόνου προσωπικό ΟΤΕ κατά γεωγραφική περιοχή.....	42
Διάγραμμα 3.4.1: Κατανομή προσωπικού ΟΤΕ ανά φύλο.....	44
Διάγραμμα 4.4.1: Κατανομή του δείγματος με βάση το Φύλο.....	50
Διάγραμμα 4.4.2: Κατανομή του δείγματος με βάση την Ηλικία.....	51
Διάγραμμα 4.4.3: Κατανομή του δείγματος με βάση το Εκπαιδευτικό Επίπεδο.....	52
Διάγραμμα 4.4.4: Κατανομή του δείγματος με βάση τα Έτη προϋπηρεσίας.....	53
Διάγραμμα 4.4.5: Κατανομή του δείγματος με βάση την πρόσληψη.....	54
Διάγραμμα 4.4.6: Ο άμεσος προϊστάμενός μου αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειές μου μέσω της ετήσιας αξιολόγησης.....	55
Διάγραμμα 4.4.7: Ο άμεσος προϊστάμενός μου φροντίζει για την επίλυση κάθε σημαντικού και επείγοντος θέματος.....	56
Διάγραμμα 4.4.8: Ο άμεσος προϊστάμενός μου, μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.....	57
Διάγραμμα 4.4.9: Ο άμεσος προϊστάμενός μου μεταφέρει με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τους στόχους που έχουν τεθεί από την εταιρεία.....	58
Διάγραμμα 4.4.10: Ο άμεσος προϊστάμενός μου ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας μου.....	59
Διάγραμμα 4.4.11: Λαμβάνω έγκυρο και εποικοδομητικό σχολιασμό από τον άμεσο προϊστάμενο μου όσον αφορά την απόδοσή μου.....	60
Διάγραμμα 4.4.12: Υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης με τον άμεσο προϊστάμενο μου.....	61
Διάγραμμα 4.4.13: Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος.....	62

Διάγραμμα 4.4.14: Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων	63
Διάγραμμα 4.4.15: Υπάρχουν σχέσεις αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων του ίδιου τμήματος	64
Διάγραμμα 4.4.16: Έχω αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους	65
Διάγραμμα 4.4.17: Θεωρώ ότι πρέπει να υφίσταται σύστημα αξιολόγησης.....	66
Διάγραμμα 4.4.18: Το σύστημα αξιολόγησης μου δημιουργεί άγχος	67
Διάγραμμα 4.4.19: Το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο και διεξάγεται με σωστά κριτήρια.....	68
Διάγραμμα 4.4.20: Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές απολαβές μου σε σχέση με την εργασία μου	69
Διάγραμμα 4.4.21: Είμαι ικανοποιημένος από τις συμπληρωματικές αμοιβές (bonus)/παροχές της εταιρείας.....	70
Διάγραμμα 4.4.22: Είμαι ικανοποιημένος από το ωράριο εργασίας μου	71
Διάγραμμα 4.4.23: Οι ώρες εργασίας μου, μου επιτρέπουν να εξισορροπώ την προσωπική (οικογένεια/άλλες δραστηριότητες) με την επαγγελματική μου ζωή.	72
Διάγραμμα 4.4.24: Είμαι ικανοποιημένος από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας. 73	
Διάγραμμα 4.4.25: Η εκπαίδευση που μου παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες μου	74
Διάγραμμα 4.4.26: Η εταιρεία μας υποστηρίζει σύγχρονες εκπαιδευτικές προτάσεις και μεθόδους μάθησης	75
Διάγραμμα 4.4.27: Η εταιρεία μας παρέχει συνεχή κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες....	76
Διάγραμμα 4.4.28: Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.....	77
Διάγραμμα 4.4.29: Υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία	78
Διάγραμμα 4.4.30: Μέσω της εργασίας μου ικανοποιούνται οι προσωπικές μου φιλοδοξίες	79
Διάγραμμα 4.4.31: Στα πλαίσια της εργασίας μου αναπτύσσω πλήρως τις δεξιότητες μου.	80
Διάγραμμα 4.4.32: Είμαι υπερήφανος/η για το brand name ΟΤΕ.....	81
Διάγραμμα 4.4.33: Θα συνιστούσα την εταιρεία ως έναν πολύ καλό εργοδότη.	82
Διάγραμμα 4.4.34: Νιώθω ικανοποίηση που ανήκω στην εταιρεία.	83
Διάγραμμα 4.4.35: Νιώθω σημαντικό κομμάτι της εταιρείας.	84
Διάγραμμα 4.4.36: Στην εργασία μου, πολλές ενέργειες πρέπει να ολοκληρώνονται ταυτόχρονα.....	85

Διάγραμμα 4.4.37: Ο ρυθμός εργασίας που απαιτείται είναι έντονος	86
Διάγραμμα 4.4.38: Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της ποσότητας και της ποιότητας εργασίας	87
Διάγραμμα 4.4.39: Προσπαθώ περισσότερο απ' ό τι απαιτείται, για να συμβάλλω στην καλύτερη απόδοση της εταιρείας.....	88

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ανάγκες των ατόμων έχουν αλλάξει λόγω της αύξησης της ποιότητας ζωής και της οικονομικής ανάπτυξης στις κοινωνίες. Τα περισσότερα άτομα διανύουν μεγάλο μέρος της ζωής τους στην εργασία ενώ η αλλαγή των απαιτήσεων που μπορεί να επέλθουν στη ζωή τους αλλάζει επίσης τις προσδοκίες, τα συναισθήματά τους απέναντι στη δουλειά τους. Υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για ικανοποίηση από την εργασία σε οργανισμούς, καθώς η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης.

Οι βελτιώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία έχουν θετικό αντίκτυπο στο κίνητρο, τις επιδόσεις και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, στοιχεία απαραίτητα για έναν οργανισμό, ο οποίος μπορεί μόνον εφόσον διαθέτει εργαζομένους με αυτά τα χαρακτηριστικά να καταστεί ανταγωνιστικός μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται άμεσα με το χαμηλότερο ποσοστό ανανέωσης των υπαλλήλων, το χαμηλότερο ποσοστό απουσιών, την υψηλότερη παραγωγικότητα και τις καλύτερες επιδόσεις που συνδέονται στενά με την οικονομική απόδοση του οργανισμού για τις επιχειρήσεις.

Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης ήταν το αντικείμενο μιας σχετικά πρόσφατης μελέτης που έδειξε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία από τους εργαζομένους καθορίζει την απόδοση της εργασίας τους. Η μελέτη της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης επιβεβαίωσε την κοινή πεποίθηση ότι «ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι παραγωγικός εργάτης» (Marzuki, Permadi, & Sunaryo, 2012). Στην περίπτωση αυτή, η αύξηση και η διατήρηση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για κάθε εργοδότη.

Η κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία είναι απαραίτητη διότι συμβάλλει στον εντοπισμό των λόγων και των τομέων στους οποίους οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι. Μέσα από αυτή την κατανόηση, οι αλλαγές και οι προσαρμογές των οργανωτικών πολιτικών, της δομής της οργάνωσης και του σχεδιασμού θέσεων εργασίας μπορούν να τροποποιηθούν για να βελτιωθεί το

επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους και να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια ως προς την εργασία, όπως το υψηλό άγχος, η έλλειψη οργανωτικής επικοινωνίας, η έλλειψη αναγνώρισης, οι περιορισμένες ευκαιρίες για προσωπική σταδιοδρομία και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1 Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία

Η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται ότι δεν έχει έναν γενικά συμφωνημένο ορισμό παρά τη σημασία και την ευρεία χρήση του στον τομέα της βιομηχανικής ψυχολογίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς, που καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη σαφούς σημασίας (Aziri, 2011). Επομένως, προτού τεθεί ένας ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία, πρέπει να εξεταστεί η φύση και η σημασία της εργασίας ως οικουμενικής ανθρώπινης δραστηριότητας.

Διάφοροι συγγραφείς έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τον καθορισμό της ικανοποίησης από την εργασία. Ο Herzberg όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως οποιοσδήποτε συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που προκαλούν στην πραγματικότητα ένα άτομο να πει ότι είμαι ικανοποιημένος από τη δουλειά του (Herzberg, 1935). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, αν και η ικανοποίηση από την εργασία είναι υπό την επίδραση πολλών εξωτερικών παραγόντων, παραμένει κάτι εσωτερικό που έχει να κάνει με τον τρόπο που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Αυτή η ικανοποίηση από την εργασία είναι απόρροια ενός συνόλου που προκαλούν το αίσθημα ικανοποίησης στον εργαζόμενο.

Ένας άλλος ορισμός που δίνεται από τον Vroom (1982), που τονίζει τον αποτελεσματικό προσανατολισμό του ατόμου σε σχέση με το έργο και τα χρονοδιαγράμματα, είναι αυτός που ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία. Ο ορισμός αυτός δίνει μεγάλη έμφαση στον ρόλο που διαδραματίζει ένας εργαζόμενος στον χώρο εργασίας.

Ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους ορισμούς σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας που δίνεται από τον Spector (1977) που δηλώνει ότι οι ικανοποιητικές θέσεις εργασίας επικεντρώνονται κυρίως στα συναισθήματα των ατόμων για ολόκληρη τη δουλειά τους, η οποία δίνει έμφαση στο επίπεδο στο οποίο τα άτομα αρέσουν ή μισούν τη δουλειά τους. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία

αποτελεί σημείο αναφοράς για το πώς ο εργαζόμενος αισθάνεται είτε θετικός είτε αρνητικός για τη δουλειά του και αυτός είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια είναι πάντοτε παρόν σε κάποιο σημείο και κατάσταση (Davis & Nestrom, 1985). Ομοίως, ο Aziri (2011) υποστηρίζει ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία βρίσκεται μέσα στο φάσμα της εξαιρετικής ικανοποίησης και της ακραίας δυσαρέσκειας.

Επίσης, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως αίσθημα ολοκλήρωσης και πόσο επιτυχής είναι ένας υπάλληλος στην δουλειά του που μπορεί να έχει άμεση σχέση με την απόδοση των εργαζομένων καθώς και την ευημερία του εργαζομένου. Επιπλέον, οι George & Jayan (2013) δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελείται από πεποιθήσεις και συναισθήματα που τα άτομα αντιλαμβάνονται για την αντίστοιχη δουλειά τους. Ωστόσο, η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται πολυδιάστατη και περίπλοκη, μπορεί να αντιμετωπιστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους από διαφορετικά άτομα, συνήθως σχετίζεται με κίνητρα, παρόλο που το πεδίο της σύνδεσης δεν είναι ακόμη πολύ σαφές. Aziri (2011).

Η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει ένα συνδυασμό θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων που οι εργαζόμενοι έχουν για την εργασία τους καθώς και τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις εμπειρίες που καθορίζουν τις προσδοκίες που έχει απορρίψει ο εργαζόμενος, συναισθήματα τα οποία τα φέρνει μαζί του στη δουλειά του. Με τον τρόπο αυτό, η ικανοποίηση από την εργασία είναι στενά συνδεδεμένη με τη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας (Davis & Nestrom, 1985). Έτσι, η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στη συναισθηματική κατάσταση ενός υπαλλήλου που καλύπτει το πλήρες φάσμα των συναισθημάτων από το θετικό στο αρνητικό (Zhang, Yao, & Cheong, 2011).

Επίσης, η ικανοποίηση από την εργασία είναι η αίσθηση του εργαζόμενου για επίτευξη και επιτυχία στη δουλειά. Θεωρείται γενικά ότι συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την προσωπική ευημερία. Η ικανοποίηση από την εργασία συνεπάγεται την εκτέλεση μιας δουλειάς που απολαμβάνει κάποιος, κάνει καλά και ανταμείβεται για τις προσπάθειές του. Η ικανοποίηση από την εργασία συνεπάγεται περαιτέρω ενθουσιασμό και ευτυχία με το έργο κάποιου. Η ικανοποίηση από την

εργασία είναι ο βασικός παράγοντας που οδηγεί στην αναγνώριση, το εισόδημα, την πρόωθηση και την επίτευξη άλλων στόχων που οδηγούν σε μια αίσθηση πληρότητας (Kaliski, 2007).

Ο Fisher (2000) υποστήριξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα είδος στάσης και οι στάσεις γενικά περιέχουν δύο συνιστώσες:

1. συναισθηματικές συνιστώσες (συναίσθημα και συναισθηματικότητα) και
2. γνωστικές συνιστώσες (σύγκριση, κρίση και πεποίθηση).

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα μιας αλυσιδωτής αντίδρασης που περιλαμβάνει το κίνητρο για την ικανοποίηση μιας ανάγκης. Αυτή η αλυσίδα συνδυάζει διάφορους παράγοντες ή κίνητρα που θα επηρεάσουν ή θα ωθήσουν ένα άτομο να εκτελέσει μια εργασία (Marzuki, Permadi, & Sunaryo, 2012). Η πρώιμη θεωρία των κινήτρων που αναπτύχθηκε από τον Maslow, η οποία είναι η Ιεραρχία της Ανάγκης, παρείχε το έδαφος για περαιτέρω μελέτες σχετικά με τους παράγοντες που παρακινούν τον άνθρωπο. Η θεωρία πρότεινε ότι τα ανθρώπινα κίνητρα βασίζονται σε ανάγκες που ξεκινούν από το χαμηλότερο επίπεδο προς το υψηλότερο. Η ιεραρχία κινείται από τις ανάγκες του κατώτερου επιπέδου, όπως είναι η ασφάλεια, οι φυσιολογικές και οι κοινωνικές ανάγκες και κατευθύνονται προς τις ανάγκες του ανώτερου επιπέδου, όπως είναι η αυτοεπιβεβαίωση και η αυτοεκτίμηση. Τα άτομα δεν μπορούν να μεταβούν στο επόμενο υψηλότερο επίπεδο μέχρι να ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες στο κατώτερο επίπεδο. Όταν ικανοποιείται μια σειρά αναγκών, δεν αποτελεί πλέον κίνητρο (Marzuki, Permadi, & Sunaryo, 2012).

Μια άλλη θεωρία είναι η θεωρία του κινήτρου-υγιεινής του Herzberg. Αυτή η θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Herzberg είναι επίσης γνωστή ως θεωρία δύο παραγόντων. Η θεωρία του κινήτρου-υγιεινής του Herzberg υπογράμμισε ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια ήταν δύο ξεχωριστές μεταβλητές που δεν αποτελούσαν μέρος μιας ενιαίας συνέχειας. Το αντίθετο της ικανοποίησης από την εργασία δεν αποτελεί ικανοποίηση από την εργασία. Ομοίως το αντίθετο της δυσαρέσκειας εργασίας δεν είναι καμία δυσαρέσκεια εργασίας. Ο Herzberg εντόπισε δύο ομάδες αναγκών. Τα κίνητρα αναφέρονται στις ανθρώπινες ανάγκες για την επίτευξη και την εμπειρία της ψυχολογικής ανάπτυξης που σχετίζονται με την εργασία, όπως η αναγνώριση για την

επίτευξη, την προώθηση κ.λπ. Μια άλλη ομάδα που καλείται παράγοντας υγιεινής αναφέρεται στις βασικές ανθρώπινες βιολογικές ανάγκες όπως μισθός, ασφάλεια, κ.λπ. (Marzuki, Permadi, & Sunaryo, 2012). Οι παράγοντες υγιεινής καθορίζουν το βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος μπορεί να αποφύγει τη δυσαρέσκεια εργασίας. Στη βιβλιογραφία, η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία συνδέεται συχνά με την απόδοση της εργασίας και την οργανωτική παραγωγικότητα ή με άλλες σημαντικές συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία, όπως η απουσία, ο κύκλος εργασιών και η μείωση των διαφορών (Zhang, Yao, & Cheong, 2011).

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί και ως το βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος ικανοποιεί τις ανταμοιβές που αποκομίζει από τη δουλειά του, ιδιαίτερα από την άποψη της εγγενούς μόρφωσης (Statt, 2004). Ο όρος «ικανοποίηση θέσεων εργασίας» αναφέρεται στις ιδιότητες και τα αισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για το έργο τους. Η θετική και ευνοϊκή στάση απέναντι στην εργασία υποδηλώνει την ικανοποίηση από την εργασία. Οι αρνητικές και δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία υποδηλώνουν δυσαρέσκεια ως προς τη δουλειά (Armstrong, 2006).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι η συλλογή των αισθήσεων και πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την τρέχουσα δουλειά τους. Τα επίπεδα βαθμού ικανοποίησης από την εργασία ποικίλλουν από υπερβολική ικανοποίηση έως ακραία δυσαρέσκεια. Εκτός από τη στάση σχετικά με τη δουλειά τους στο σύνολό τους, οι άνθρωποι μπορούν επίσης να έχουν συμπεριφορές σχετικά με διάφορες πτυχές της δουλειάς τους, όπως το είδος της δουλειάς τους, τους συναδέλφους τους, τους επιβλέποντες ή τους ανωτέρους τους και την αμοιβή τους (George & Jones, 2008).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια που μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Συνήθως συνδέεται με κίνητρα, αλλά η φύση αυτής της σχέσης δεν είναι ξεκάθαρη. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι περισσότερο μια στάση, μία εσωτερική κατάσταση. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, να συνδεθεί με ένα προσωπικό αίσθημα επίτευξης, είτε ποσοτικό είτε ποιοτικό (Mullins, 2005). Έτσι αντιπροσωπεύει ένα συναίσθημα που εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της αντίληψης ότι η δουλειά επιτρέπει τις υλικές και ψυχολογικές ανάγκες (Aziri, 2008).

1.2 Οι αιτίες της συμπεριφοράς των εργαζομένων

Στη βιβλιογραφία όλο και περισσότερο τονίζεται η σημασία της εργασιακής κατάστασης ως αιτία για τη στάση των εργαζομένων. Έτσι, κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες, έχουν ερευνηθεί αρκετά και έχουν προκύψει σημαντικά ερευνητικά οφέλη όσον αφορά την κατανόηση των διαθέσιμων και πολιτιστικών επιρροών στην ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό όμως δεν έχει γίνει πολύ αντιληπτό και κατανοητό από τους επαγγελματίες. Επιπλέον, ένας από τους σημαντικότερους τομείς της εργασιακής κατάστασης που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία συχνά παραβλέπεται από τους επαγγελματίες, όταν αντιμετωπίζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνουν κατανοητές οι αιτίες της συμπεριφοράς των εργαζομένων ώστε να γίνει όσο το δυνατόν περισσότερο αντιληπτό το πώς αυτά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Μια σημαντική αιτία είναι οι επιδράσεις που δέχεται η διάθεση των εργαζομένων. Πολλές μελέτες έχουν επισημάνει τις επιρροές της διάθεσης ενός ατόμου στην ικανοποίηση από την εργασία. Μια από τις πρώτες μελέτες σε αυτόν τον τομέα (Staw & Ross, 1985) έδειξε ότι οι βαθμολογίες ικανοποίησης θέσης εργασίας ενός ατόμου έχουν σταθερότητα με την πάροδο του χρόνου, ακόμα και όταν αλλάζει θέσεις εργασίας ή ακόμα και εταιρείες. Στη βιβλιογραφία αρκετές έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι οι διαφορές στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων μπορούν να εντοπιστούν εν μέρει στις διαφορές στη διάθεσή τους ή στην ιδιοσυγκρασία τους. Όμως, αυτό που δεν έχει ακόμα εντοπιστεί είναι το πώς ακριβώς αυτές οι διαφορές επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Για το λόγο αυτό οι ερευνητές έχουν στρέψει την έρευνά τους στο να εξερευνήσουν τις ψυχολογικές διεργασίες οι οποίες και αποτελούν τη βάση των διαθετικών αιτιών ικανοποίησης από την εργασία. Για παράδειγμα, οι Weiss & Cropanzano (1996) υποδεικνύουν ότι η διάθεση μπορεί να επηρεάσει την εμπειρία των συναισθηματικά σημαντικών γεγονότων στην εργασία, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Ομοίως, ο Brief (1998) έχει αναπτύξει

θεωρητικά μοντέλα σε μια προσπάθεια να κατανοήσει καλύτερα τη σχέση μεταξύ της διάθεσης και της ικανοποίησης από την εργασία.

Οι Judge & Bono, (2001) διαπίστωσαν ότι ένα βασικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ατόμου, η αυτοαξιολόγηση, συσχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Διαπίστωσαν επίσης ότι μία από τις κύριες αιτίες της σχέσης ήταν μέσω της αντίληψης της ίδιας της εργασίας. Έτσι, φαίνεται ότι η πιο σημαντική επίπτωση επί της ικανοποίησης από την εργασία, η ίδια η δουλειά, συνδέεται με αυτό που μπορεί να είναι το πιο σημαντικό προσωπικό χαρακτηριστικό για την πρόβλεψη ικανοποίησης από την εργασία, δηλαδή η αυτοαξιολόγηση. Τα στοιχεία δείχνουν επίσης ότι ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία, μπορούν επίσης να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία (Judge, Heller & Mount, 2002).

Επίσης υπάρχουν έρευνες που δείχνουν τις επιρροές της κουλτούρας ή της χώρας στη στάση των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία. Η συνεχιζόμενη παγκοσμιοποίηση δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και η διαθέσιμη έρευνα σε διαπολιτισμικά θέματα οργανωτικών και ανθρωπίνων πόρων μπορεί να τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα και να καθοδηγήσουν την πρακτική τους. Οι πιο πρόσφατες αναλύσεις έχουν δείξει ότι η χώρα / πολιτισμός είναι τόσο ισχυρή πρόβλεψη της στάσης των εργαζομένων όσο το είδος της δουλειάς ενός ατόμου (Saari & Judge, 2004).

Η κατάσταση της εργασίας έχει επίσης σημασία όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία και τον αντίκτυπο στην επιχείρηση. Σε αντίθεση με κάποιες κοινές πεποιθήσεις των επαγγελματιών, η πιο αξιοσημείωτη επιρροή κατά την ικανοποίηση από την εργασία είναι η φύση της ίδιας της εργασίας, η οποία συχνά αποκαλείται «εγγενή χαρακτηριστικά της εργασίας». Οι ερευνητικές μελέτες δείχνουν ότι όταν οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν διαφορετικές πτυχές της δουλειάς τους όπως η επίβλεψη, η αμοιβή, οι ευκαιρίες προαγωγής, οι συνεργάτες κ.λπ. η φύση του έργου αναδεικνύεται γενικά ως η σημαντικότερη πτυχή της εργασίας (Judge & Church, 2000). Δυστυχώς, μερικοί managers πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν περισσότερο την αμοιβή, αποκλείοντας άλλες ιδιότητες εργασίας, όπως τα ενδιαφέροντα έργα. Για παράδειγμα, σε

μια μελέτη που εξέτασε τη σημασία των χαρακτηριστικών θέσεων εργασίας, οι εργαζόμενοι κατέταξαν το ενδιαφέρον στην εργασία ως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της θέσης εργασίας και οι καλές αποδοχές κατατάχθηκαν στην πέμπτη θέση (Kovach, 1995).

Έτσι, από όλους τους σημαντικούς τομείς ικανοποίησης από την εργασία, η ικανοποίηση από τη φύση της ίδιας της εργασίας, στην οποία περιλαμβάνεται η πρόκληση απασχόλησης, η αυτονομία, η ποικιλία και η εμβέλεια, περιγράφει καλύτερα τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι, για να κατανοήσουμε τι κάνει τους ανθρώπους να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, η φύση του ίδιου του έργου είναι μία από τις σημαντικότερες αιτίες (Saari & Judge, 2004).

1.3 Η σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων για την επιχείρηση

Η απόδοση των εργαζομένων στη θέση εργασίας τους αποτελούσε ανέκαθεν μια σημαντική πρόκληση για την οργανωτική διαχείριση και την υιοθέτηση αποτελεσματικών τρόπων για να παρακινήσει τους εργαζομένους να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις στην εργασία, καθώς και να αυξήσουν την οργανωτική ανταγωνιστικότητα, που είναι οι στόχοι κάθε επιχειρηματικής οργάνωσης (Wu & Lee, 2011). Ο Ogbulafor, (2011) πρότεινε ότι η επιδείνωση των επιδόσεων των εργαζομένων γίνεται γρήγορα μια σοβαρή απειλή για την επιβίωση των επιχειρήσεων, η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί επειγόντως. Συνεπώς, πιστεύεται ότι η απόδοση των εργαζομένων είναι καθοριστική για την οργανωτική ανάπτυξη και την κερδοφορία. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται οι σημαντικότεροι επιχειρηματικοί πόροι που διευκολύνουν τις καθημερινές δραστηριότητες και τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης (Inuwa, 2016).

Ομοίως, οι Huang et al. (2010) υποστήριξαν ότι η οργανωτική αποτελεσματικότητα εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά είναι τα στελέχη του οργανισμού. Η ικανότητα του εργοδότη να κατανοεί την ικανοποίηση του εργαζόμενου, καθώς σχετίζεται με τα χρονοδιαγράμματα και τις καθημερινές ευθύνες, θα έχει μεγάλη επίπτωση στην παραγωγικότητα και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Η ικανοποίηση για

μια εργασία συμβολίζει την τεράστια σημασία στην οποία η αισιοδοξία ευθυγραμμίζεται με πραγματικά οφέλη. Σύμφωνα με τους Mowday, Porter και Steers (2013), οι περισσότεροι υπάλληλοι σήμερα έχουν υψηλό βαθμό δυσαρέσκειας που δημιουργούν στάσεις που είναι ανεπιθύμητες στη δουλειά και με τη σειρά τους εκφυλίζουν τις ικανότητες απόδοσης και το χώρο εργασίας τους.

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους κύριους παράγοντες όταν πρόκειται για την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών οργανώσεων. Στην πραγματικότητα, το νέο διαχειριστικό πρότυπο που επιμένει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται και να θεωρούνται πρωτίστως ως ανθρώπινα όντα που έχουν τις δικές τους επιθυμίες, ανάγκες, προσωπικές επιθυμίες, είναι ένας πολύ καλός δείκτης για τη σημασία της ικανοποίησης από την εργασία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Κατά την ανάλυση της ικανοποίησης από την εργασία υπάρχει η παραδοχή ότι ένας ικανοποιημένος υπάλληλος είναι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος και ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας επιτυχημένος υπάλληλος.

Ο Branham (2005) αναφέρει ότι οι μελέτες Gallup διαπίστωσαν ότι οι οργανώσεις με υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων πέτυχαν 86 % να έχουν εκτίμηση από τους πελάτες τους, 76% μεγαλύτερη επιτυχία στην αύξηση του κύκλου εργασιών και 44% υψηλότερη κερδοφορία. Η δυσαρέσκεια των εργαζομένων μπορεί να προκαλέσει ζημίες μέσα σε έναν οργανισμό, πράγμα που επηρεάζει άσχημα την καθημερινή λειτουργία των εργαζομένων, όπως η έλλειψη ενδιαφέροντος για τις ευθύνες τους, η καθυστέρηση στην εμφάνιση εργασίας, η ήπια έως σοβαρή απόσυρση από την εργασία τους και η μείωση της απόδοσης της εργασίας τους. Όλα αυτά μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Gregory, 2011). Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που θεωρούν την εργασία τους ικανοποιητική είναι πιο πιθανό να εργάζονται και να παραμένουν στις τρέχουσες θέσεις εργασίας και στον σημερινό οργανισμό στο μέλλον. Διαφορετικά, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να φύγουν και με τη σειρά τους θα επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού και το κόστος του (Tutuncu & Kozak, 2007). Οι εργοδότες αντιμετωπίζουν το καθήκον να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να δημιουργήσουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων τους. Έτσι, η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία είναι απαραίτητη για τους εργοδότες.

Ο Spector (1997) παραθέτει τρία σημαντικά χαρακτηριστικά της ικανοποίησης από την εργασία:

1. Οι επιχειρήσεις πρέπει να καθοδηγούνται από ανθρώπινες αξίες.
2. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσανατολίζονται προς τη δικαιοσύνη και
3. Οι επιχειρήσεις πρέπει να σέβονται τον εργαζόμενο.

Στις περιπτώσεις αυτές, η εκτίμηση της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να χρησιμεύσει ως καλός δείκτης για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να είναι ένδειξη καλής συναισθηματικής και ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων. Επιπλέον, η συμπεριφορά των εργαζομένων ανάλογα με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους θα επηρεάσει τη λειτουργία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Από αυτό συνάγεται ότι η ικανοποίηση από την εργασία θα οδηγήσει σε θετική συμπεριφορά και αντίστροφα, η δυσαρέσκεια από την εργασία θα οδηγήσει σε αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να χρησιμεύσει ως δείκτης των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Μέσω της αξιολόγησης της ικανοποίησης από την εργασία μπορούν να προσδιοριστούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες, αλλά με τη σειρά τους μπορούν να χρησιμεύσουν ως μια καλή ένδειξη σχετικά με τις αλλαγές στις οργανωτικές μονάδες που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την απόδοση.

1.4 Αλληλεπίδραση μεταξύ ικανοποίησης της εργασίας και ικανοποίησης από τη ζωή

Οι ερευνητές τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει και εξετάζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ ικανοποίησης εργασίας και ζωής. Διαπιστώνουν ότι υπάρχουν τρεις πιθανές μορφές της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και ικανοποίησης από τη ζωή (Saari & Judge, 2004):

1. εξάπλωση, όπου οι εργασιακές εμπειρίες μεταφέρονται σε μη επαγγελματική ζωή και αντίστροφα
2. κατάτμηση, όπου οι εμπειρίες από την εργασία και τη ζωή είναι διαχωρισμένες και έχουν ελάχιστες μεταξύ τους σχέσεις και
3. αποζημίωση, όπου ένα άτομο επιδιώκει να αντισταθμίσει μια δυσάρεστημένη εργασία αναζητώντας ικανοποίηση και ευτυχία στη ζωή του εκτός της ζωής του και αντίστροφα.

Οι Judge & Watanabe (1994) υποστήριξαν ότι αυτά τα διαφορετικά μοντέλα μπορεί να υπάρχουν για διαφορετικά άτομα και ήταν σε θέση να ταξινομήσουν τα άτομα στις τρεις ομάδες. Από την έρευνα που διεξήγαγαν στις ΗΠΑ διαπίστωσαν ότι το 68% των συμμετεχόντων ανήκαν στην ομάδα «εξάπλωση», το 20% στην ομάδα «κατάτμηση» και το 12% στην ομάδα «αποζημίωση». Έτσι, το μοντέλο υπερδιέγερσης, στο οποίο η ικανοποίηση από την εργασία ικανοποιεί τη ζωή και το αντίστροφο, φαίνεται να χαρακτηρίζει τους περισσότερους υπαλλήλους των ΗΠΑ.

Οι Saari & Judge (2004) ισχυρίζονται ότι από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που έκαναν διαπιστώθηκε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της σχέσης εργασίας και της ζωής καθώς μια δουλειά αποτελεί σημαντικό μέρος της ζωής του ατόμου, και έτσι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της ικανοποίησης από τη ζωή καθώς οι εμπειρίες της δουλειάς ενός ατόμου μεταφέρονται στη ζωή του. Ωστόσο, φαίνεται επίσης πιθανό ότι μια ευτυχισμένη ή δυσάρεστημένη ζωή εξαπλώνεται σε εμπειρίες και αξιολογήσεις εργασίας. Στην πραγματικότητα, η έρευνα υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και από τη ζωή είναι αμοιβαία καθώς η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει την ικανοποίηση της ζωής, αλλά και η ικανοποίηση της ζωής επηρεάζει και την ικανοποίηση από την εργασία (Judge & Watanabe, 1994).

Επίσης, υποστηρίζοντας ένα μοντέλο αλληλεπίδρασης για ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή, η ερευνητική βιβλιογραφία δείχνει μια συνεπή σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της κατάθλιψης (Thomas & Ganster, 1995). Μπορούμε να υποθέσουμε ότι η σχέση οφείλεται απλώς στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που προκαλούν τόσο χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία όσο και

κατάθλιψη. Ωστόσο, για να αντιμετωπιστεί αυτό, υπάρχουν ενδείξεις ότι η απώλεια θέσεων εργασίας και άλλα συμβάντα εργασίας συνδέονται στην πραγματικότητα με την κατάθλιψη. Έτσι, η δυσαρέσκεια που προκύπτει από τη δουλειά ενός ατόμου μπορεί να μετατραπεί σε ψυχολογική ασθένεια του εργαζομένου.

1.5 Η αλληλεπίδραση μεταξύ απόδοσης των εργαζομένων και ικανοποίησης από την εργασία

Η μελέτη της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης της εργασίας έχει αμφιλεγόμενα αποτελέσματα. Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν τη δεκαετία του 1930 πιστώνονται με την ευαισθητοποίηση των ερευνητών σχετικά με τις επιπτώσεις των στάσεων των εργαζομένων στην απόδοση της εργασίας τους. Την επόμενη δεκαετία οι ερευνητές άρχισαν να εξετάζουν επικριτικά την ιδέα ότι ένας «ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας παραγωγικός εργαζόμενος». Οι περισσότερες από τις ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας υποδηλώνουν μια αδύναμη και κάπως ασυνεπή σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης. Ερευνητές της δεκαετίας του 1980 κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης ήταν καθαρά «φαινομενική». Έτσι πολλοί ήταν εκείνοι που ισχυρίζονταν ότι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης ήταν ασήμαντη.

Ωστόσο, ο Organ (1988) υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται με τις οργανωτικές συμπεριφορές των πολιτών (Organ & Ryan, 1995). Οι Thoresen, Bono & Patton (2001) διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης είναι ακόμη υψηλότερη για σύνθετες (π.χ. επαγγελματικές) εργασίες παρά για λιγότερο σύνθετες. Έτσι φαίνεται ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι στην πραγματικότητα πρόβλεψη της απόδοσης και η σχέση είναι ακόμη ισχυρότερη για τις επαγγελματικές θέσεις εργασίας.

Η απόδοση των θέσεων εργασίας των εργαζομένων ήταν πάντα μια σημαντική μέριμνα για τους διευθυντές των οργανισμών (Kelidbari, Dizgah & Yusef, 2011).

Ομοίως, η απόδοση των εργαζομένων είναι βασική παράμετρος μιας επιχείρησης, επομένως, οι πτυχές που θέτουν τα αίτια για υψηλή απόδοση πρέπει να εξεταστούν κριτικά από τις επιχειρήσεις (Abbas & Yaqoob, 2009). Σύμφωνα με τους Wu & Lee (2011), στη μελέτη τους με τίτλο «Οι επιπτώσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ, της ικανοποίησης από την εργασία και της στάσης εξυπηρέτησης στην απόδοση της εργασίας» μεταξύ υψηλής τεχνολογίας θεωρήθηκε ότι η ικανοποίηση ήταν ένα σημαντικό στοιχείο στην οργανωτική διαχείριση ως συνολική απόδοση των εργαζομένων στην εκπλήρωση της αναμενόμενης αξίας και την επίτευξη των καθηκόντων σύμφωνα με τις διαδικασίες και τις απαιτήσεις χρόνου του οργανισμού.

Ομοίως, ο Liao et al, (2012), ορίζουν την απόδοση της εργασίας ως το πρότυπο για την πρόοδο, την αποζημίωση, τις ανταμοιβές, τις ποινές, τις κριτικές και τις αλλαγές μισθού. Επίσης, ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων να συνειδητοποιούν. Οι Ahmad & Shahzad (2011) υποστηρίζουν επίσης ότι η απόδοση των εργαζομένων συμβολίζει την ευρεία πεποίθηση του προσωπικού για τη συμπεριφορά και τη συμβολή του στην επίτευξη του οργανισμού. Ομοίως, η Anitha, (2014) ορίζει την απόδοση των εργαζομένων ως δείκτη οικονομικών ή άλλων αποτελεσμάτων του υπαλλήλου που έχει άμεση σχέση με την απόδοση του οργανισμού καθώς και την επίτευξή του. Αποκάλυψε επίσης ότι το εργασιακό περιβάλλον, η ηγεσία, η σχέση εργασίας, η κατάρτιση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, το πρόγραμμα επιβράβευσης, οι κατευθυντήριες γραμμές οι διαδικασίες και η ευελιξία του σταθμού εργασίας, καθώς και η εμπλοκή των εργαζομένων, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν την απόδοσή τους.

Ωστόσο, μια μελέτη που διεξήχθη από τους Alagaraja και Shuck (2015) με στόχο την ανακάλυψη των επικρατουσών απόψεων της οργανωτικής διαμόρφωσης και της εμπλοκής των εργαζομένων προκειμένου να κατανοηθούν οι λόγοι που σχετίζονται με την ενίσχυση της ατομικής επίδοσης, υποστηρίζουν ότι η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να ενισχυθεί μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Επιπλέον, οι Thomas και Feldman, (2010) υιοθέτησαν μέτρα απόδοσης των εργαζομένων ως βασικές επιδόσεις στο έργο τους τα οποία επιφέρουν καινοτομικές και σταθερές επιδόσεις στο σύνολό τους. Επομένως η επιτυχής προσπάθεια πληρέστερων, εμπνευσμένων και αφοσιωμένων ανθρώπινων πόρων να παράγει καινοτόμες ιδέες για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες και να

αυξάνει την ποιότητα των επιδόσεων, τις λειτουργικές επιδόσεις και την ικανοποίηση των πελατών (Thomas & Feldman in Sadikoglu & Cemal, 2010).

Η παγκοσμιοποίηση έχει δημιουργήσει πολλές τροποποιήσεις και προκλήσεις που επηρεάζουν τόσο τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα σε ολόκληρο τον κόσμο. Παρόλο που υπάρχουν μερικά αδιάφορα επιχειρήματα σχετικά με τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις για τέτοιες αλλαγές, ένας αποτελεσματικός έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων καθίσταται μία σημαντική αναγκαιότητα.

1.6 Ικανοποίηση από την εργασία και συμπεριφοράς απόσυρσης

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι είναι πιθανότερο να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους (Hackett & Guion, 1985, Kohler & Mathieu, 1993). Η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται με τον κύκλο εργασιών και την απουσία από την ομάδα. Η δυσαρέσκεια για την εργασία φαίνεται επίσης να σχετίζεται με άλλες συμπεριφορές απόσυρσης, συμπεριλαμβανομένης της καθυστέρησης, των παραπόνων, της χρήσης ναρκωτικών και της εγκατάλειψης της εργασίας. Οι Hulin, Roznowski & Hachiya, (1985), υποστήριξαν ότι αυτές οι ατομικές συμπεριφορές απόσυρσης είναι όλες εκδηλώσεις «προσαρμογής της εργασίας» και έχουν προτείνει ότι αυτές οι μεμονωμένες συμπεριφορές πρέπει να ομαδοποιούνται.

Αρκετές μελέτες υποστηρίζουν ότι όταν οι διάφορες συμπεριφορές απόσυρσης είναι ομαδοποιημένες, η ικανοποίηση από την εργασία αποδεικνύει καλύτερα αυτές τις ομάδες συμπεριφοράς από τις ατομικές συμπεριφορές. Με βάση την έρευνα που δείχνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποδεικνύει συμπεριφορές απόσυρσης όπως ο κύκλος εργασιών και η απουσία, οι ερευνητές μπόρεσαν να μετρήσουν στατιστικά τις οικονομικές επιπτώσεις των στάσεων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Η χρήση αυτών των μεθόδων μπορεί να είναι ένας ισχυρός τρόπος για τους επαγγελματίες να αποκαλύψουν το κόστος της χαμηλής ικανοποίησης από την εργασία και της αξίας των

βελτιωμένων στάσεων των εργαζομένων σε τέτοια αποτελέσματα όπως η απουσία και η διατήρηση (Saari & Judge, 2004).

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 Παράγοντες προσδιορισμού της ικανοποίησης εργασίας

Μέχρι σήμερα, αναπτύχθηκαν διάφορες προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων και διεξήχθησαν πολλές μελέτες που μελέτησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Μερικοί ερευνητές εξέτασαν τους καθοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία. Ο Locke (1976) χαρακτήρισε τις θεμελιώδεις διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία ως:

1. την ίδια την εργασία,
2. την πληρωμή,
3. την προώθηση,
4. τις συνθήκες εργασίας,
5. τα οφέλη της εργασίας,
6. τους συναδέλφους,
7. τις προσωπικές αξίες,
8. τη σχέση των εργαζομένων.

Το 1962, ο Vroom επεσήμανε ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει επτά πτυχές:

1. την αποζημίωση,
2. τον επιβλέποντα,
3. τους συναδέλφους,
4. το εργασιακό περιβάλλον,
5. το περιεχόμενο της εργασίας,
6. την προώθηση και
7. τον ίδιο τον οργανισμό.

Ο Şirin (2009) αναφέρει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία ως εξής (Çinar & Karcioğlu, 2012):

1. αίσθημα επιτυχίας,
2. σχέσεις με τη διοίκηση και τους εργαζόμενους,
3. ασφάλεια εργασίας,
4. υπευθυνότητα,
5. αναγνώριση,
6. υψηλό μισθό,
7. δυνατότητα προώθησης,
8. σαφήνεια των ρόλων,
9. συμμετοχή στις αποφάσεις,
10. ελευθερία,
11. καλή συντονισμένη εργασία,
12. έλλειψη συνέχειας,
13. μετεγκατάσταση,
14. αντιληπτό άγχος της εργασίας.

Όλες αυτές οι μελέτες υποστηρίζουν την ιδέα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει πολλές πτυχές και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες (Zaim et al., 2012).

Σύμφωνα με ορισμένες άλλες μελέτες οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: μισθός, οφέλη, φύση εργασίας, πίεση, εξέλιξη της σταδιοδρομίας, εκπαίδευση και κατάρτιση, φύση εργασίας, στυλ διαχείρισης, ασφάλεια, κατάρτιση, φόρτο εργασίας, αμοιβή, ευκαιρίες προώθησης, οργανωτική υποστήριξη της σταδιοδρομίας, ανταμοιβές, συνάντηση, γενικό περιβάλλον εργασίας, περιβάλλον τμήματος, φυσικές συνθήκες, δικαιοσύνη, ποικιλία καθηκόντων, συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, οργανωτική υποστήριξη, οργανωτική δέσμευση, οργανωτική ολοκλήρωση, αμφισημία ρόλων, επικοινωνία με τη διοίκηση, στυλ διοίκησης, επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και άλλων ομάδων, ομαδική εργασία και συνεργασία, προσωπική ανάπτυξη, περιεχόμενο εργασίας, ποικιλία καθηκόντων, ευθύνη, ώρες εργασίας, χρονοδιαγράμματα, αναγνώριση ανωτέρων, σαφήνεια της εργασίας,

σύγκρουση ρόλων, ευκαιρίες προόδου, εταιρική κουλτούρα, ασφάλεια στην εργασία, το περιεχόμενο, οι καλές σχέσεις με τους συνεργάτες, η τεχνολογία, η ατμόσφαιρα στην εργασία, ο φόρτος εργασίας, τα αισθήματα ολοκλήρωσης, οι επιδόσεις, οι ευκαιρίες προόδου, η εξάντληση της εργασίας, ο κύκλος εργασιών, η απουσία, τα συστήματα αξιολόγησης των επιδόσεων, η αποζημίωση, η εικόνα της εταιρείας και η εταιρική κουλτούρα. (Spniewska, 2013, & Van Saane et al., 2003).

Μερικοί από τους καθοριστικούς παράγοντες εξηγούνται λεπτομερώς στη συνέχεια. Οι παράγοντες χωρίζονται σε δύο κύριες ομάδες ως παράγοντες καθοριστικής σημασίας για την ικανοποίηση από την εργασία: περιβαλλοντικοί παράγοντες και προσωπικοί παράγοντες σύμφωνα με τη μελέτη του Spector (1997). Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες συνίστανται σε συνθήκες εργασίας, ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, ανταμοιβές, εποπτεία, συναδέλφους και επικοινωνία. Οι προσωπικοί παράγοντες περιλαμβάνουν δημογραφικές μεταβλητές, οι οποίες είναι το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο και η αρχαιότητα.

2.2 Παράγοντες περιβάλλοντος

Συνθήκες εργασίας

Οι συνθήκες εργασίας συνίστανται στις φυσικές και κοινωνικές συνθήκες της εργασίας. Οι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται σε ένα άνετο, ασφαλές περιβάλλον, ένα καθαρό, σύγχρονο και επαρκώς εξοπλισμένο περιβάλλον και να εργάζονται σε καλές συνθήκες, όπως η κατάλληλη θερμοκρασία, ο φωτισμός και ο θόρυβος (Green, 2000). Για παράδειγμα, οι άνθρωποι μπορούν να διαταράσσονται όταν αποσπώνται από απροσδόκητο θόρυβο, όπως τηλέφωνα, συνομιλίες ή συνωστισμό (Bridger & Brusher, 2011) και η απουσία θερμοκρασίας ή φωτισμού προκαλεί ένταση (MacMillan, 2012).

Αυτοβελτίωση

Οι εργαζόμενοι θέλουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, τις ικανότητές τους, τις γνώσεις τους και να μάθουν πιο εξειδικευμένα πράγματα, τα οποία παρέχουν προσωπική ανάπτυξη. Παράλληλα, αν ικανοποιηθούν από τις ευκαιρίες αυτοεκτίμησης, το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία αυξάνεται. Ως εκ τούτου, η επαγγελματική κατάρτιση διαδραματίζει βασικό ρόλο στις ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και βοηθά τους υπαλλήλους να είναι πιο συγκεκριμένοι με τη δουλειά τους, με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων. Επιπλέον, τα προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων βελτιώνουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, δίνοντάς τους περισσότερη αίσθηση εμπιστοσύνης, παρέχοντας τον έλεγχο της καριέρας τους και αυξάνοντας τα θετικά συναισθήματα προς την εργασία τους (Jin & Lee, 2012).

Μισθός

Ο μισθός είναι το συνολικό ποσό των χρηματικών και μη αμοιβών που καταβάλλονται σε έναν εργαζόμενο από τον εργοδότη σε αντάλλαγμα για εργασία που εκτελείται όπως απαιτείται. Η νομισματική αμοιβή περιλαμβάνει σταθερή αμοιβή η οποία εγγυάται το ποσό και την πληρωμή και ευέλικτη αμοιβή που περιλαμβάνει μεταβλητή αμοιβή, όπως αμοιβή βάσει στόχου, υπερωρίες κ.λπ. Η μη χρηματική αμοιβή περιλαμβάνει όλα τα είδη παροχών σε εργαζόμενους, όπως οικογενειακή βοήθεια, ευκαιρίες αναψυχής, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, την ασφάλιση υγείας κ.λπ. (Igalens & Roussel, 1999).

Σύμφωνα με τους Green & Heywood (2008) η νομισματική αμοιβή είναι το κύριο κίνητρο για την απόδοση των εργαζομένων και καθοριστικός παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία. Οι εργαζόμενοι γενικά προτιμούν τις προσπάθειές τους να αναγνωρίζονται και να επιβραβεύονται, οπότε η αναγνώριση της σκληρής δουλειάς ενός εργαζομένου είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση από την εργασία του. Ωστόσο, πολύ συχνά οι οργανώσεις επικεντρώνονται περισσότερο στην παραγωγή και τα έσοδα παρά στους δικούς τους εργαζόμενους (Gregory, 2011).

Η ανισότητα των αμοιβών οδηγεί σε μεγάλο βαθμό δυσαρέσκειας για τη δουλειά όταν οι σκληροί εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν ότι δεν πληρώνονται δίκαια (Branham,

2005). Η σύγκριση του εισοδήματος που κάνουν οι υπάλληλοι επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση από ότι αυτή καθαυτή η εργασία του εργαζόμενου. Λαμβάνοντας υπόψη τα παρόμοια προσόντα και τις προδιαγραφές, εάν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι ο μισθός που προσφέρεται από άλλη επιχείρηση είναι υψηλότερος, αυτός θα είναι δυσαρεστημένος ακόμη και εάν ο μισθός του θεωρείται υψηλός σε σύγκριση με τους μισθούς στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Σύμφωνα με τον Miller (2014), περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους αισθάνονται ικανοποιημένοι εάν πληρώνονται ανταγωνιστικά με την τοπική αγορά. Ως αποτέλεσμα των εμπειρικών μελετών, πιστεύεται ότι η αμοιβή είναι ικανή να επηρεάσει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία.

Ανταμοιβή

Η ανταμοιβή συνδέεται με την επιθυμία του εργαζομένου και δίνει κίνητρα στους εργαζομένους. Δείχνει τι θέλει ένας υπάλληλος μετά την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Οι ανταμοιβές συσχετίζονται πολύ με την ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, οι ανταμοιβές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (Javed et al., 2012):

1. εξωτερικές ανταμοιβές: αποτελούνται από χρήματα, προώθηση και οφέλη.
2. εγγενείς ανταμοιβές: περιλαμβάνουν την αίσθηση της επίτευξης, αποτελούν μέρος της επιτυχίας της ομάδας.

Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται με όλα αυτά τα συναισθήματα και τις αποδόσεις.

Με την επιβράβευση και ανταμοιβή των εργαζομένων ως κίνητρο οι εργαζόμενοι θα αισθανόταν ότι η σκληρή δουλειά και τα επιτεύγματά τους δεν έχουν περάσει απαρατήρητα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται εκτιμημένοι, ως εργαζόμενοι και ως άνθρωποι (Branham, 2005). Συνδέοντας τα χρήματα και τις επιδόσεις τείνουν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να είναι πιο παραγωγικοί και ως εκ τούτου θα ήταν πιο πρόθυμοι να εργαστούν σκληρότερα προς την επιτυχία. Μέσω της επιβράβευσης, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αισιόδοξοι για τη μελλοντική απασχόληση στον

οργανισμό (Gregory, 2011). Πιστεύεται ότι η ικανοποίηση από την εργασία και το ποσοστό διατήρησης των εργαζομένων μπορεί να ενισχυθεί μέσω ενός υγιούς προγράμματος αποζημίωσης με χώρο για μόνους και αυξήσεις αποδοχών. Ωστόσο, οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στον προγραμματισμό της διάρθρωσης των αμοιβών και θα πρέπει να θέτουν πολιτική εμπιστευτικότητας για το ποσό των αμοιβών των επιμέρους εργαζομένων.

Εποπτεία

Η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων έχει επηρεαστεί θετικά από την υποστήριξη και αναγνώριση των εργαζομένων από τους επόπτες. Η επικοινωνία μεταξύ εποπτικών αρχών και υφισταμένων καθορίζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις θέσεις εργασίας τους. Επιπλέον, το στυλ διοίκησης των εποπτικών αρχών είναι σημαντικό και μπορεί να είναι διαφορετικό. Για παράδειγμα, σε έναν τύπο, οι εποπτικοί φορείς υλοποιούν πράγματα όπως ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων και η επικοινωνία με τους υφισταμένους. Σε έναν άλλο τύπο, επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να συμμετέχουν στις αποφάσεις που σχετίζονται με την δουλειά τους (Yeltan, 2007). Επιπλέον, η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και εποπτών επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συνεργασία

Οι εργαζόμενοι που έχουν καλύτερη σχέση με τους συναδέλφους τους είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Yang, et al., 2011). Σύμφωνα με τον Locke, οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε φιλικό, υποστηρικτικό και συναδελφικό περιβάλλον.

Επικοινωνία

Η επικοινωνία στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Αποτελεί θεμελιώδη διοικητική δραστηριότητα σε κάθε οργάνωση, διότι είναι ζωτικής σημασίας για τους υπαλλήλους να λαμβάνουν σωστές πληροφορίες σχετικά με τις θέσεις εργασίας τους. Σύμφωνα με τον Ozturk, Hancer & Im (2014), υπάρχουν δύο διαφορετικές διαστάσεις εσωτερικής επικοινωνίας στους οργανισμούς. Μία εξ αυτών είναι η διαχειριστική επικοινωνία, όπως η προφορική παρουσίαση και η ανατροφοδότηση, ενώ η άλλη είναι η άτυπη αλληλεπίδραση, όπως η επικοινωνία μεταξύ τους εκτός του οργανισμού. Αυτά παρέχουν αποτελεσματική αλληλεπίδραση και επικοινωνία για τη βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία. Αντιθέτως, η έλλειψη επικοινωνίας προκαλεί δυσαρέσκεια.

Τα κανάλια επικοινωνίας μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, δηλαδή επίσημη επικοινωνία και άτυπη επικοινωνία. Οι πιο δημοφιλείς τυπικοί τρόποι επικοινωνίας είναι η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο και η τεχνική επικοινωνία. Η ανεπίσημη επικοινωνία είναι η επικοινωνία που προήλθε φυσικά από τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων. Οι άνθρωποι μπορούν να μιλούν για τα συναισθήματά τους, να δημιουργούν σχέσεις και να συζητούν κάθε θέμα που έχει σημασία για αυτούς. Πιστεύεται ότι η άτυπη επικοινωνία είναι η επικοινωνία που καθιέρωσε τις πραγματικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων ενός οργανισμού. Ωστόσο, η άτυπη επικοινωνία τείνει να αυξήσει τις φήμες ή να μεταφέρει λανθασμένες πληροφορίες μέσα στον οργανισμό (Steingrimsdóttir, 2011). Το σωστό κανάλι επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό.

Επιλέγοντας κανάλια επικοινωνίας μπορεί να υπάρξει πραγματική διαφορά στον τρόπο λήψης του μηνύματος. Τα διαφορετικά κανάλια είναι κατάλληλα για διαφορετικά είδη πληροφοριών και για την επίτευξη διαφορετικών στόχων (Steingrimsdóttir, 2011). Η έλλειψη επικοινωνίας στην επιχείρηση αφήνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται αποσυνδεδεμένοι από τον οργανισμό. Γενικά αυτό είναι το αποτέλεσμα του διοικητικού προσωπικού που δεν ξέρει πώς να συνδέει τους υπαλλήλους του σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο. Η έλλειψη επικοινωνίας ή η κακή επικοινωνία επιβραδύνουν την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων επειδή οι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν σε χαμηλότερο επίπεδο όταν αισθάνονται παραμελημένοι (Gregory, 2011).

Εκτός αυτού, η έλλειψη επικοινωνίας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε σύγχυση μεταξύ της διοίκησης και των λοιπών υπαλλήλων σε ολόκληρη την οργάνωση, η οποία μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση και δυσαρέσκεια. Το οργανωτικό ηθικό μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά από κουτσομπολιά και φήμες λόγω έλλειψης επικοινωνίας. Το επιδεινούμενο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια για την εργασία και υψηλό κύκλο εργασιών των υπαλλήλων (Ashe-Edmunds, 2014). Σε μια οργάνωση, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να επικοινωνούν με υπαλλήλους χαμηλότερου επιπέδου. Οι διευθυντές λειτουργούν ως η σύνδεση της οργάνωσης που θα δώσει στους εργαζόμενους μια αίσθηση αξίας μέσα σε αυτήν.

Οι εποπτικές αρχές πρέπει επίσης να αποτελέσουν το πρότυπο για την προώθηση φιλικών σχέσεων με τους εργαζομένους προκειμένου να επιτευχθεί ένα υγιέστερο εργασιακό περιβάλλον. Είναι επιτακτική ανάγκη οι διευθυντές και οι επόπτες να σέβονται όλους τους υπαλλήλους, τις απόψεις τους και το έργο τους. Η κατανόηση της κατεύθυνσης και των στόχων του οργανισμού και η αποσαφήνιση των προσδοκιών που σχετίζονται με διαφορετικές θέσεις θα πρέπει να κοινοποιούνται και να μεταφέρονται στους υπαλλήλους για να βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοούν τις άμεσες σχέσεις τους με την οργάνωση και τον τρόπο με τον οποίο η εργασία τους επηρεάζει την εργασία των άλλων (Gregory, 2011). Επιπλέον, οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο επικοινωνιακής διαχείρισης, διότι δίνουν στους διαχειριστές μια ιδέα των εργαζομένων που συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού και εκείνων που πρέπει να εργαστούν σκληρότερα. Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι μπορεί να αγνοούν τα μέτρα απόδοσής τους και δεν έχουν νόημα για το πώς μπορούν να βελτιωθούν. Χωρίς την επικοινωνία μέσω ανασκοπήσεων των επιδόσεων, θα ήταν δύσκολο για τους εργαζόμενους να σημειώσουν κάποια πρόοδο στην αποτελεσματικότητά τους, η οποία επίσης θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην προσωπική ή επαγγελματική τους ανάπτυξη και, με τη σειρά τους, θα προκαλέσει δυσαρέσκεια ως προς τη δουλειά (Gregory, 2011).

2.3 Προσωπικοί παράγοντες

Άγχος από την εργασία

Το άγχος της απασχόλησης ορίζεται γενικά ως «το συναίσθημα ενός εργαζόμενου σχετικά με τη σκληρότητα, την ένταση, την ανησυχία, την απογοήτευση, την ανησυχία, τη συναισθηματική εξάντληση και την αγωνία που σχετίζονται με την εργασία» (Mahfood, Pollock, & Longmire, 2013). Όσον αφορά τις εμπειρικές μελέτες (Mahfood, Pollock & Longmire, 2013), το άγχος έχει εντοπιστεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που σχετίζονται αντιστρόφως με την ικανοποίηση από την εργασία. Όπως δήλωσε ο Branham (2005), τουλάχιστον το 25% με 50% των εργαζομένων δεν είναι σε θέση να δουλέψουν όσο το δυνατόν περισσότερο λόγω άγχους και αυτό επηρεάζει αναμφίβολα αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία τους, η οποία στη συνέχεια οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα και χαμηλό κύκλο εργασιών των εργαζομένων. Υπάρχουν πολλές αιτίες που προκαλούν άγχος στην εργασία. Για παράδειγμα, η ανεπαρκής οργανωτική υποστήριξη για την παροχή εργαλείων που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας εργασίας θα δημιουργούσε υψηλότερο επίπεδο πίεσης, ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι αναμένεται να αποδώσουν σε ένα απαιτούμενο επίπεδο. Εκτός αυτού, οι πρακτικές περικοπής δαπανών μέσω της εξάλειψης των θέσεων και της εκταμίευσης του φόρτου εργασίας σε άλλους εργαζόμενους συμβάλλουν επίσης στην αύξηση του επιπέδου του άγχους στην εργασία. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν περισσότερο φόρτο εργασίας που διαβρώνει τον προσωπικό τους χρόνο με συνέπεια η υπερβολική εργασία να αυξήσει σημαντικά το επίπεδο ανησυχίας των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, η μείωση μπορεί να προκαλέσει πανικό και άγχος στους υπόλοιπους υπαλλήλους που αυξάνουν το επίπεδο πίεσης κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Οι ανυπόφοροι εργοδότες μπορούν να αποτελέσουν μια άλλη πηγή άγχους. Η δυσπιστία μπορεί να αυξηθεί από διάφορες καταστάσεις όπως η παρενόχληση. Γίνεται δύσκολο να εργάζεται κανείς σε ένα δυσάρεστο περιβάλλον εργασίας με συνεχές άγχος και πίεση, προσπαθώντας να αποφύγει τις ενοχλητικές αντιπαραθέσεις και καταστάσεις (Gregory, 2011). Επίσης, η προώθηση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας μπορεί να είναι ένας από τους κύριους παράγοντες για το άγχος της εργασίας. Το αυξημένο άγχος μπορεί

να οφείλεται σε βαρύτερο φόρτο εργασίας, επιπρόσθετη ευθύνη και μειωμένο ελεύθερο χρόνο (Mahfood, Pollock, & Longmire, 2013). Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο στρες, τόσο πιο πιθανό είναι ότι ένας υπάλληλος δεν είναι ευχαριστημένος και δεν είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του.

Το φύλο

Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλές μελέτες που διερευνούν τις σχέσεις μεταξύ φύλου και ικανοποίησης από την εργασία. Υπάρχουν διαφορετικά αποτελέσματα σχετικά με αυτό το ζήτημα. Μερικοί ερευνητές διαπιστώνουν ότι οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες από τους άνδρες. Άλλοι δε έχουν αντίθετη άποψη. Λόγω του γεγονότος ότι οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν διαφορετικούς κοινωνικούς ρόλους, οι προσδοκίες τους από την εργασία μπορεί επίσης να διαφέρουν. Για παράδειγμα, οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις συνθήκες εργασίας και τις κοινωνικές σχέσεις, ενώ οι άνδρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με ορισμένους παράγοντες όπως οι ευκαιρίες αμοιβής και προώθησης. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη διαφορά μεταξύ των επιπέδων προσδοκίας κάθε φύλου, όπου το προσδόκιμο των γυναικών είναι σχετικά μικρότερο από εκείνο των ανδρών, έτσι ώστε οι γυναίκες να μπορούν να ικανοποιηθούν με λιγότερες απαιτήσεις (Spector, 1997 & Unutmaz, 2014).

Εκπαιδευτικό επίπεδο

Στη βιβλιογραφία, οι περισσότερες έρευνες δείχνουν ότι καθώς το επίπεδο της εκπαίδευσης αυξάνεται, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να μειωθεί. Οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι με το έργο τους εάν απαιτείται η εκτέλεση των επαναλαμβανόμενων εργασιών (Green, 2000). Οι απαιτήσεις των θέσεων εργασίας θα πρέπει να είναι εξοπλισμένες με επίπεδο εκπαίδευσης του εργαζομένου, διαφορετικά, εάν το εκπαιδευτικό επίπεδο ενός εργαζομένου είναι τόσο υψηλό για τις απαιτήσεις της εργασίας, αυτό προκαλεί δυσαρέσκεια. Ένας άλλος λόγος δυσαρέσκειας ανάμεσα στους ανθρώπους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο είναι να προσδοκούν υψηλότερα επίπεδα για τη δουλειά τους.

Αρχαιότητα

Η αρχαιότητα ορίζεται ως το χρονικό διάστημα κατά το οποίο οι εργαζόμενοι εργάζονται στην εργασία τους μέσα στον ίδιο οργανισμό. Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ αρχαιότητας και ικανοποίησης από την εργασία. Μερικές μελέτες αναφέρουν ότι, όπως και με την ηλικία, η αρχαιότητα αναμένεται επίσης να συμβάλει στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία λόγω της εξοικείωσης με το περιεχόμενο εργασίας και το περιβάλλον εργασίας. Από την άλλη πλευρά, μερικές από αυτές υποδηλώνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η αρχαιότητα συσχετίζονται αρνητικά, όπως δείχνουν οι μελέτες De Santis και Durst (Green, 2000).

2.4 Επιπτώσεις από την εργασιακή ικανοποίηση

Έρευνες έχουν δείξει ότι δεν υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Για παράδειγμα μια συνολική μετα-ανάλυση της ερευνητικής βιβλιογραφίας βρίσκει μόνο μια άριστη συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της παραγωγικότητας. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν θα είναι απαραίτητα και απόλυτα παραγωγικοί. Υπάρχουν πολλές πιθανές μεταβλητές, οι σημαντικότερες από τις οποίες φαίνεται να είναι οι ανταμοιβές. Εάν οι άνθρωποι λαμβάνουν ανταμοιβές που αισθάνονται ότι είναι δίκαιες, θα ικανοποιηθούν και αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε μεγαλύτερη προσπάθεια επίδοσης. Επίσης, πρόσφατα στοιχεία από έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση μπορεί να μην οδηγήσει αναγκαστικά σε βελτίωση των επιδόσεων του ατόμου, αλλά να οδηγήσει σε βελτιώσεις του οργανισμού (Luthans, 1998).

Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να έχουν κατά νου οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού. Η πιστότητα των εργαζομένων μετριέται συνήθως με το ερωτηματολόγιο Loyalty και

μπορεί να προκαλέσει σοβαρές αρνητικές συνέπειες όταν δεν είναι σε υψηλό επίπεδο. Συνήθως θεωρούνται τρεις τύποι εμπιστοσύνης των εργαζομένων (Aziri, 2011):

1. συναισθηματική: έχει σχέση με εκείνες τις περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος αισθάνεται μια συναισθηματική σύνδεση με την εταιρεία.
2. Νομιμοφροσύνη: είναι ένα είδος πίστης που εμφανίζεται στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι μοιράζεται κάτι μέσα στην εταιρεία.
3. Αφοσίωση: απορρέει από το γεγονός ότι ο εργαζόμενος δεν έχει την ευκαιρία να βρει δουλειά κάπου αλλού αφού αφοσιώνεται σε αυτή που ήδη έχει.

Η έρευνα που διεξήχθη από τους Vanderberg & Lance (1992), κατά τη διάρκεια της οποίας ερωτήθηκαν 100 επαγγελματίες από τις υπηρεσίες πληροφόρησης για πέντε μήνες, έδειξε ισχυρές σχέσεις μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Η έρευνά τους απέδειξε ότι όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων. Η απόρριψη των εργαζομένων προκαλεί σοβαρές πρόσθετες δαπάνες για τις εταιρείες, επομένως οι διαχειριστές βρίσκονται σε μόνιμη βάση για τρόπους μείωσή τους στο ελάχιστο. Κατά πάσα πιθανότητα, ο καλύτερος τρόπος για να μειωθεί η απόρριψη των εργαζομένων θα ήταν η αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων. Η βασική ιδέα πίσω από αυτή την προσέγγιση είναι ότι όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τόσο χαμηλότερος είναι ο απολογισμός των εργαζομένων.

Όταν η ικανοποίηση είναι υψηλή, η απόρριψη τείνει να είναι χαμηλή. Όταν η ικανοποίηση είναι χαμηλή, ο απολογισμός τείνει να είναι υψηλός. Ωστόσο, όπως και με τις άλλες σχέσεις με την ικανοποίηση, υπάρχουν συγκρατημένες μεταβλητές όπως ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική.

2.5 Μέτρηση της ικανοποίησης της εργασίας

Η μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι ένα περίπλοκο ζήτημα, καθώς η ικανοποίηση από την εργασία εξηγείται όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, αλλά και από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις ανάγκες, τις αξίες, τις προσδοκίες. Για το λόγο αυτό, για παράδειγμα, δύο εργαζόμενοι που εργάζονται στην ίδια θέση εργασίας μπορούν να βιώσουν διαφορετικό επίπεδο ικανοποίησης (Harputlu, 2014).

Ο Smith, Kendall και Hulin (1969) σχετικά με τον δείκτη περιγραφής θέσεων εργασίας, που είναι μία από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις για τον εντοπισμό παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να μετρηθεί με πέντε σημεία:

1. αμοιβές,
2. συνεργάτες,
3. προαγωγές,
4. εποπτεία και
5. φύση της εργασίας.

Η συνήθης ικανοποίηση από την εργασία μετριέται με τη χρήση γενικών μεθόδων επιστημονικής έρευνας όπως είναι το ερωτηματολόγιο. Ορισμένες από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τεχνικές για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία περιλαμβάνουν (Aziri,2011):

1. το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα και
2. δείκτης περιγραφής εργασίας

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire είναι ένας τύπος ερωτηματολογίου και μπορεί να εφαρμοστεί τόσο ατομικά όσο και σε ομάδα, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές φύλου. Αυτό το ερωτηματολόγιο έχει μια σύντομη φόρμα και δύο μακρές μορφές που χρονολογούνται από το 1967 και το 1977. Στην πραγματικότητα, 20 στοιχεία εργασίας σε πέντε επίπεδα μετρούνται με αυτό το ερωτηματολόγιο. Η απάντηση που δίνεται σε αυτό διαρκεί συνήθως μεταξύ 15-20 λεπτών. Η έκδοση 1967 του Minnesota Satisfaction Questionnaire χρησιμοποιεί τις ακόλουθες κατηγορίες απόκρισης:

1. όχι ικανοποιημένος,

2. κάπως ικανοποιημένος,
3. ικανοποιημένος,
4. πολύ ικανοποιημένος και
5. υπερβολικά ικανοποιημένος.

Η έκδοση του Minnesota Satisfaction Questionnaire του 1977 χρησιμοποιεί τις παρακάτω κατηγορίες απαντήσεων:

1. πολύ ικανοποιημένος,
2. ικανοποιημένος,
3. ούτε ευχαριστημένος ούτε δυσαρεστημένος,
4. δυσαρεστημένος και
5. πολύ δυσαρεστημένος.

Εάν συγκρίνουμε τα δύο αυτά ερωτηματολόγια θα διαπιστώσουμε ότι η εκδοχή του 1977 είναι πιο ισορροπημένη σε σχέση με την έκδοση του 1967.

Επίσης, ο δείκτης περιγραφής θέσεων εργασίας (Job Description Index) είναι μια από τις πιο χρησιμοποιούμενες τεχνικές για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Είναι μια απλή και εύκολα εφαρμόσιμη μέθοδος. Αυτό το ερωτηματολόγιο συνεπάγεται την απόκτηση πληροφοριών για όλες τις σημαντικές πτυχές της εργασίας και λαμβάνει υπόψη τις διαφορές φύλου. Εισήχθη για πρώτη φορά το 1969 και μετράει πέντε σημαντικές πτυχές ικανοποίησης από την εργασία με συνολικά πάνω από 70 πιθανές περιγραφές θέσεων εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Aziri, 2011):

1. η φύση της εργασίας,
2. αποζημίωση και προνόμια,
3. οι στάσεις έναντι των προϊσταμένων,
4. σχέσεις με συναδέλφους και
5. ευκαιρίες προώθησης.

Οι περιγραφικοί δείκτες για καθέναν από τους πέντε παράγοντες μπορούν να αξιολογηθούν με τρεις δυνατές επιλογές από τους υπαλλήλους: 1 που σημαίνει ότι η περιγραφή είναι σχετική, 2 που σημαίνει ότι η περιγραφή δεν είναι σχετική και 3 που σημαίνει ότι ο εργαζόμενος δεν έχει γνώμη.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία (Green, 2000):

1. «σφαιρική προσέγγιση» και
2. «προσέγγιση προσώπου».

Οι κλίμακες παγκόσμιας ικανοποίησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε όργανα πολλαπλών και μεμονωμένων στοιχείων. Η ιδέα ότι η «ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ενιαία αντίληψη και οι εργαζόμενοι παράγουν συνολική στάση απέναντι στην εργασία» είναι εξέχουσα στις μελέτες της δεκαετίας του 1970. Οι παγκόσμιες κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές επέκριναν τη χρήση μέτρων μεμονωμένου αντικειμένου επειδή έχουν την παραδοχή ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μονοδιάστατη (Green, 2000). Μεταξύ των παγκόσμιων κλιμάκων ικανοποίησης από την εργασία που έχουν πολλαπλά στοιχεία, δύο είναι οι πιο σημαντικές: οι θέσεις απασχόλησης σε γενική κλίμακα (JIG) και το Michigan Organizational Assessment Subscale. Το JIG περιέχει 18 αντικείμενα και το ερωτηματολόγιο Michigan Organizational Assessment Subscale περιέχει τρία στοιχεία (Spector, 1997).

Από την άλλη πλευρά, η κλίμακα Facet χρησιμοποιείται για να διαπιστώσει ποιες πτυχές της εργασίας προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Χάρη σε αυτή την προσέγγιση επιτυγχάνεται μια πληρέστερη αξιολόγηση σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία από την προσέγγιση του στόχου (Spector, 1997). Οι συγκεκριμένες κλίμακες Facet αποτελούνται επίσης από ένα μόνο στοιχείο ή από πολλαπλά αντικείμενα ανά πτυχή.

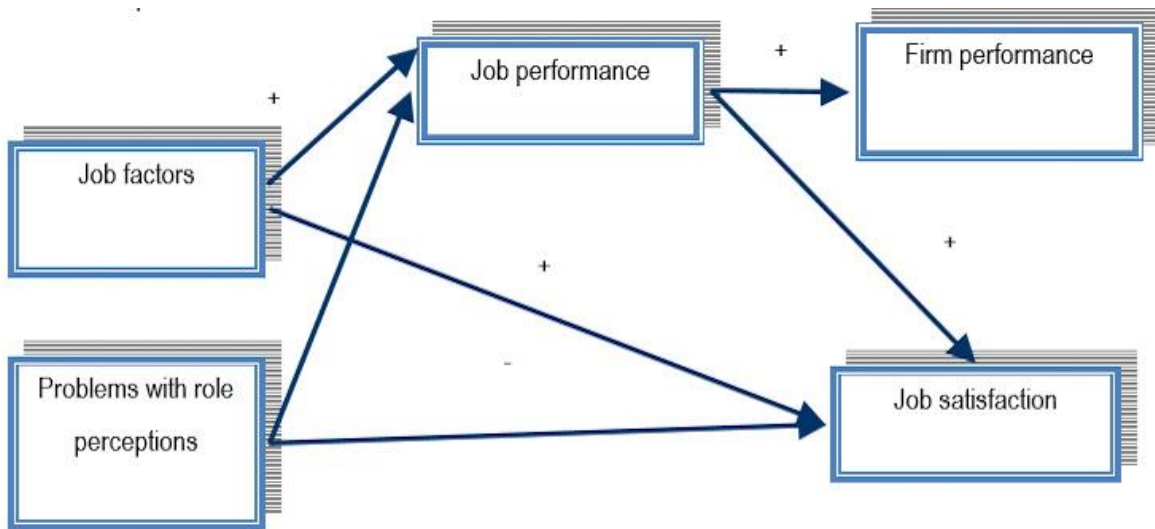
Επίσης, άλλα εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης της εργασίας είναι ο Δείκτης περιγραφής θέσεων εργασίας (JDI) και η Εργασία Διαγνωστικής Εργασίας (JDS). Το JDI που αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin περιέχει 5 πτυχές και 72 αντικείμενα. Σχετικά με τον συγκεκριμένο δείκτη, ο Van Saane (2003) υποδηλώνει ότι δεν πληρεί ποιοτικά κριτήρια. Στη μελέτη του, περιγράφονται είκοσι εννέα όργανα. Βέβαια, το εργαλείο αυτό έχει πολύ καλές ψυχομετρικές ιδιότητες σε σύγκριση με άλλες και αποτελεί ένα από τα πιο αξιόπιστα και έγκυρα μέσα για μέτρα ικανοποίησης από την

εργασία. Επιπλέον, το JDS σχεδιάστηκε από τους Hackman και Oldman προκειμένου να διερευνηθούν οι επιπτώσεις των χαρακτηριστικών της εργασίας στους ανθρώπους. Αποτελείται από υποκλίμακες για τη μέτρηση της φύσης της εργασίας, των κινήτρων, της προσωπικότητας, των ψυχολογικών καταστάσεων και της αντίδρασης στην εργασία όπως η ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, καλύπτει πολλούς τομείς ικανοποίησης από την εργασία: ανάπτυξη, αμοιβή, ασφάλεια, κοινωνική και εποπτεία, καθώς και παγκόσμια ικανοποίηση (Spector, 1997).

2.6 Μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία

Οι Christen, Iyer & Soberman (2006) παρέχουν ένα μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία που παρουσιάζεται στο Σχήμα 1 στο οποίο περιλαμβάνονται τα παρακάτω στοιχεία:

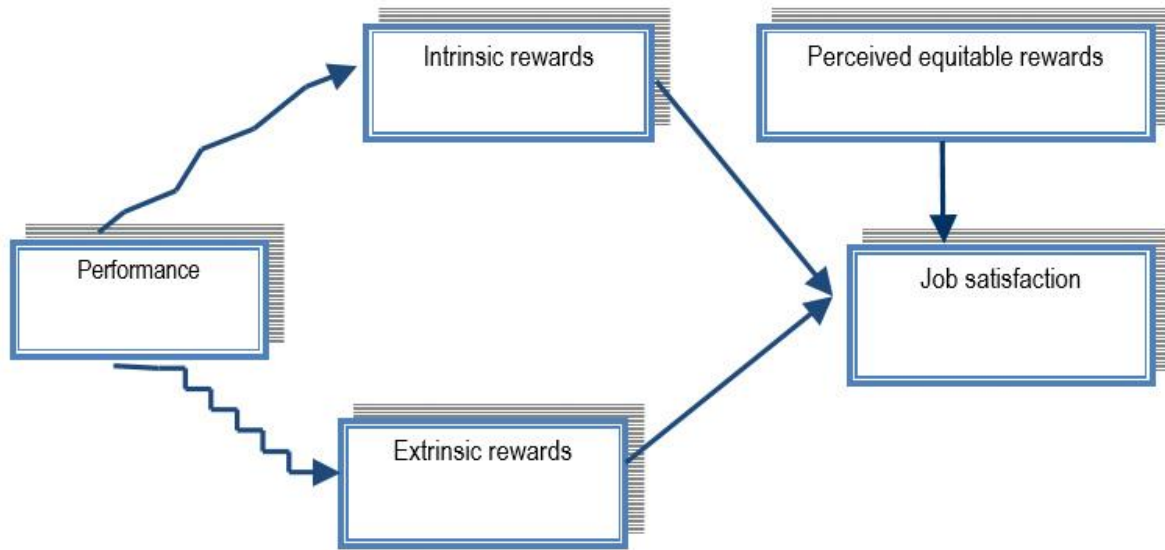
1. οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία,
2. οι αντιλήψεις των ρόλων,
3. απόδοση εργασίας και
4. επιχειρησιακή απόδοση



Διάγραμμα 2.6.1: Μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία κατά τους Christen, Iyer & Soberman (2006)

ΠΗΓΗ: Aziri, 2011

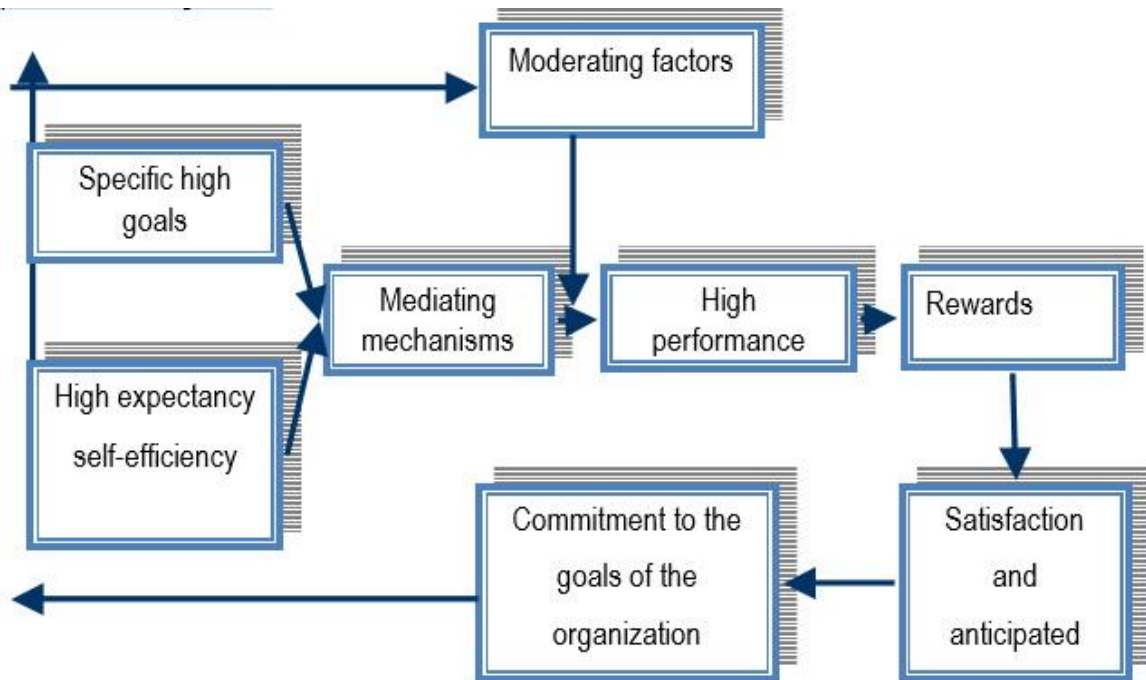
Οι Lawler & Porter (1967) δίνουν το μοντέλο της ικανοποίησης από την εργασία τους, που σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο θέτει μία ιδιαίτερη σημασία για την επίδραση των ανταμοιβών στην ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι εγγενείς και εξωγενείς ανταμοιβές δεν συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση της εργασίας, λόγω των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με το αξιόλογο επίπεδο αμοιβής.



Διάγραμμα 2.6.2: Μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία κατά τους Lawler & Porter (1967)

ΠΗΓΗ: Aziri, 2011

Οι Locke & Latham (1990) παρέχουν ένα κάπως διαφορετικό μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία. Προχωρούν από την παραδοχή ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί στο υψηλότερο επίπεδο και οι υψηλές προσδοκίες για επιτυχία στην εργασία, παρέχουν την επιδίωξη και την επιτυχία στην εκτέλεση των καθηκόντων. Η επιτυχία αναλύεται ως παράγοντας που δημιουργεί ικανοποίηση από την εργασία.



Διάγραμμα 2.6.3: Μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία κατά τους Locke & Latham (1990)

ΠΗΓΗ: Aziri, 2011

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3.1 Ο Όμιλος ΟΤΕ

Ο Όμιλος ΟΤΕ (Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε.) αποτελεί τη μεγαλύτερη τηλεπικοινωνιακή εταιρία σήμερα στην Ελλάδα. Διαθέτει ένα ευρύ σύνολο θυγατρικών εταιριών, που αποτελούν πλέον όλοι μαζί έναν από τους πιο σημαντικούς τηλεπικοινωνιακούς Ομίλους της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Μέχρι και το 1996 ήταν κρατικός ενώ το 2009 ο μεγαλύτερος μέτοχός του ήταν η Deutsche Telecom με 44% και ακολουθεί το Ελληνικό Δημόσιο με 56%. Από τις 11 Ιουλίου 2011, το ποσοστό της Deutsche Telekom στον ΟΤΕ ανέρχεται σε 40% και του Ελληνικού Δημοσίου σε 10%. Αποτελεί σήμερα μια από τις τρεις εταιρίες που είναι οι μεγαλύτερες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ενώ ταυτόχρονα κάνει συναλλαγές και με το Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι οι εξής:

1. σταθερή τηλεφωνία,
2. κινητή τηλεφωνία
3. ευρυζωνικές υπηρεσίες,
4. συνδρομητική τηλεόραση
5. ολοκληρωμένες λύσεις ICT.

Στόχος του Ομίλου είναι όλοι να μπορούν να έχουν πρόσβαση στις δυνατότητες που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία, ούτως ώστε να μπορούν να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να χτίζουν ένα καλύτερο αύριο. Για το λόγο αυτό η αποστολή του Ομίλου είναι:

1. να προσφέρει όσο το δυνατόν τις καλύτερες υπηρεσίες επικοινωνίας στους πελάτες του.
2. Να προσφέρει ψυχαγωγία.
3. Να είναι αρωγός των επιχειρήσεων.
4. Να είναι πρωτοπόρος στηρίζοντας την οικονομία και την κοινωνία.

Το στρατηγικό πλάνο του Ομίλου είναι το εξής:

1. Η τεχνολογική υπεροχή.
2. Η άριστη εμπειρία.
3. Η καινοτομία και οι νέες πηγές των εσόδων.
4. Η ηγετική θέση που κατέχει στην αγορά.
5. Η ψηφιακοποίηση, η απλοποίηση και η βελτιστοποίηση του κόστους.
6. Η κουλτούρα και η ανάπτυξη.

Από το 2005, ο ΟΤΕ ξεκίνησε την εφαρμογή του προγράμματος «Σχέση Ευθύνης» που αποτελεί το πλαίσιο Εταιρικής Υπευθυνότητας της εταιρείας. Στηρίζεται στις βασικές αξίες του ΟΤΕ που είναι:

1. η ποιότητα,
2. η διαφάνεια,
3. η υπευθυνότητα,
4. η κοινωνική ευαισθητοποίηση,
5. η συνέπεια και
6. η συνέχεια των δραστηριοτήτων του.

3.2 Ιστορική αναδρομή του Ομίλου ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ ιδρύεται το 1949 ενώ το 1953 εκδίδεται ο πρώτος τηλεφωνικός κατάλογος. Οχτώ χρόνια μετά, το 1965 γίνεται αυτόματο το υπεραστικό τηλεφωνικό δίκτυο της χώρας ενώ τέσσερα χρόνια μετά, το 1969 αρχίζει τη λειτουργία του το Αυτόματο - Ημιαυτόματο Διεθνές Τηλετυπικό Κέντρο στην Αθήνα.

Τον Απρίλιο του 1970 τοποθετείται η πρώτη κεραία του Κέντρου Δορυφορικών Επικοινωνιών Θερμοπυλών, η οποία ήταν η 6^η στην Ευρώπη). Τέσσερα χρόνια μετά γίνονται εγκαταστάσεις υποβρυχίων καλωδίων και ραδιοηλεκτρικών ζεύξεων.

Αρχές της δεκαετίας του '80 ξεκινά τη λειτουργία του το Νέο Διεθνές Ηλεκτρονικό Τηλεφωνικό Κέντρο Αθηνών ενώ στο τέλος της δεκαετίας

πραγματοποιείται η τμηματική λειτουργία του πρώτου πλήρως ψηφιακού διεθνούς τηλεφωνικού κέντρου που ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα επικοινωνίας (C.C.I.T.T.).

Τη δεκαετία του '90 ιδρύεται η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (www.eett.gr), η ρυθμιστική αρχή της αγοράς τηλεπικοινωνιών ενώ το 1994 ψηφίζεται από τη Βουλή των Ελλήνων ο νόμος 2257/94 ο οποίος αφορά την οργάνωση και τη λειτουργία του ΟΤΕ.

Αρχές της δεκαετίας του '00 γίνεται απελευθέρωση στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, στα πλαίσια της οποίας λειτουργεί και ο ΟΤΕ. Το 2008 υπογράφηκε η συμφωνία μεταξύ Ελληνικής Κυβέρνησης και Deutsche Telekom, με βάση την οποία, από 5 Νοεμβρίου, κατέχουν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ. Ένα χρόνο μετά το ποσοστό της Deutsche Telekom στον ΟΤΕ ανέρχεται σε 30% και του Ελληνικού Δημοσίου σε 20% καθώς πωλείται επιπλέον 5% των μετοχών και των δικαιωμάτων ψήφου του Ελληνικού Δημοσίου.

Το 2010 ο ΟΤΕ βραβεύεται ως η καλύτερη εταιρεία στην Ελλάδα στον τομέα της Εταιρικής Διακυβέρνησης για το 2010. Το 2011 το ελληνικό δημόσιο άσκησε το δικαίωμά του και πούλησε 10% του ποσοστού του ΟΤΕ έναντι του ποσού 400 εκ.€. Πλέον, το ποσοστό του δημοσίου στον ΟΤΕ ανέρχεται στο 10%, ενώ αυτό της Deutsche Telekom ξεπερνά το 40%.

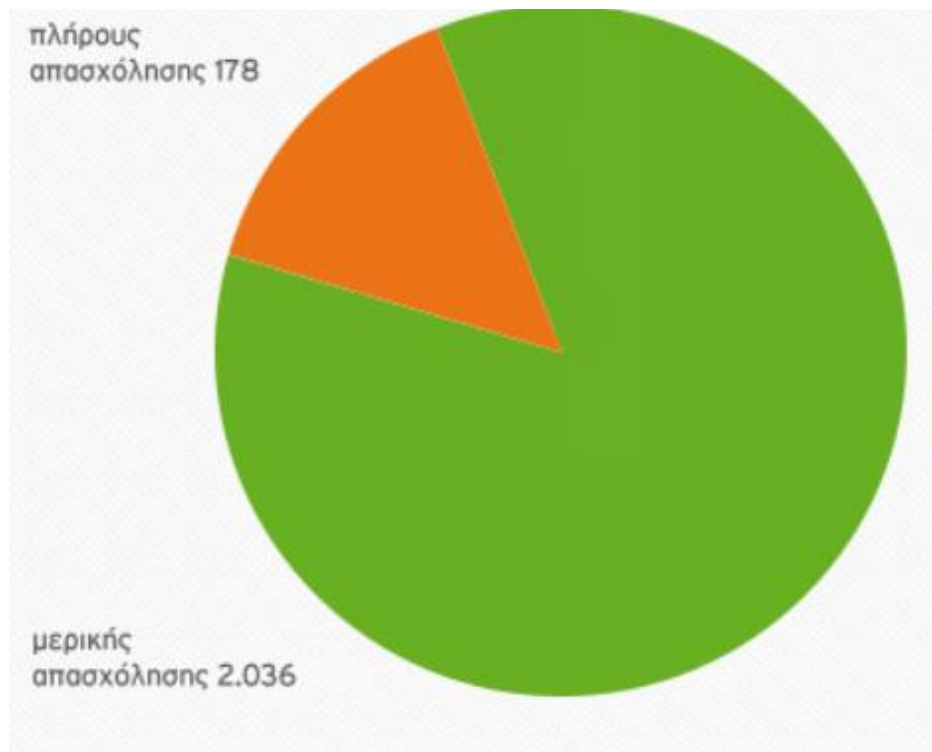
3.3 Το ανθρώπινο δυναμικό του ΟΤΕ

Το ανθρώπινο δυναμικό του ΟΤΕ έχει ως εξής:

1. 13.139 εργαζόμενοι, από τους οποίους οι 10.925 (83,2%) είναι μόνιμο και αορίστου χρόνου προσωπικό και οι 2.214 (16,8%) είναι έκτακτο προσωπικό ορισμένου χρόνου.
2. Από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, 5.434 εργαζόμενοι (41%) εργάζονται στην Αττική και το 59% στην υπόλοιπη χώρα.

3. Από τους 10.925 μόνιμους και αορίστου χρόνου εργαζόμενους, 146 (1,3%) είναι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης.
4. Οι γυναίκες απαρτίζουν το 27,5% του μόνιμου και αορίστου χρόνου προσωπικού.
5. Οι γυναίκες κατέχουν το 24% (274) των διευθυντικών θέσεων της Εταιρίας.

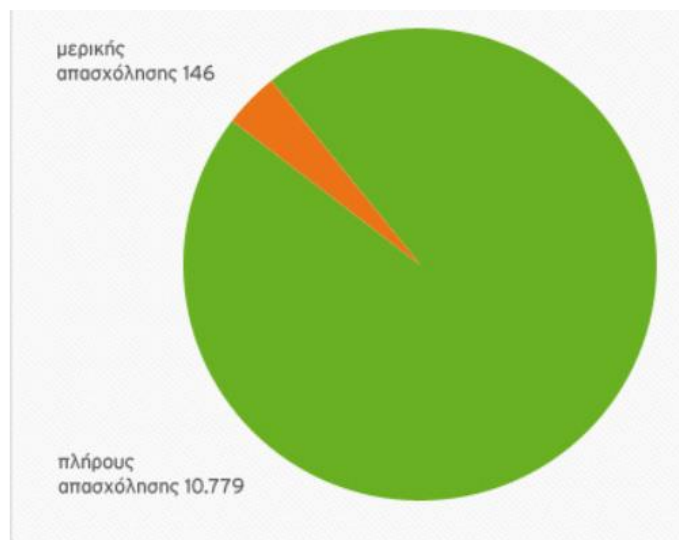
Ανά τύπο απασχόλησης το προσωπικό διακρίνεται σε έκτακτο και τακτικό. Το έκτακτο προσωπικό έχει 178 άτομα πλήρους απασχόλησης και 2.036 μερικής απασχόλησης (διάγραμμα 3.3.1).



Διάγραμμα 3.3.1: Έκτακτο προσωπικό ορισμένου χρόνου ΟΤΕ

ΠΗΓΗ: https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/anthropino-dynamiko.html

Το τακτικό προσωπικό έχει 146 υπαλλήλους μερικής απασχόλησης και 10.779 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης (Διάγραμμα 3.3.2).



Διάγραμμα 3.3.2: Τακτικό προσωπικό ορισμένου χρόνου ΟΤΕ

ΠΗΓΗ: https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/anthropino-dynamiko.html

Ανά κλάδο απασχόλησης απασχολεί 6.081 τεχνικούς, 3.109 διοικητικούς υπαλλήλους, 721 υπαλλήλους υποστήριξης, 581 οικονομικούς, 329 εξειδικευμένους και 104 λοιπών κατηγοριών (Πίνακας 3.3.1).

ΚΛΑΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Α	Θ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ	1.318	1.791	3.109
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΣ	224	105	329
ΛΟΙΠΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	44	60	104
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ	276	305	581
ΤΕΧΝΙΚΟΣ	5.680	401	6.081
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	379	342	721
ΣΥΝΟΛΟ	7.921	3.004	10.925

Πίνακας 3.3.1: Κατανομή του προσωπικού του ΟΤΕ ανά κλάδο απασχόλησης

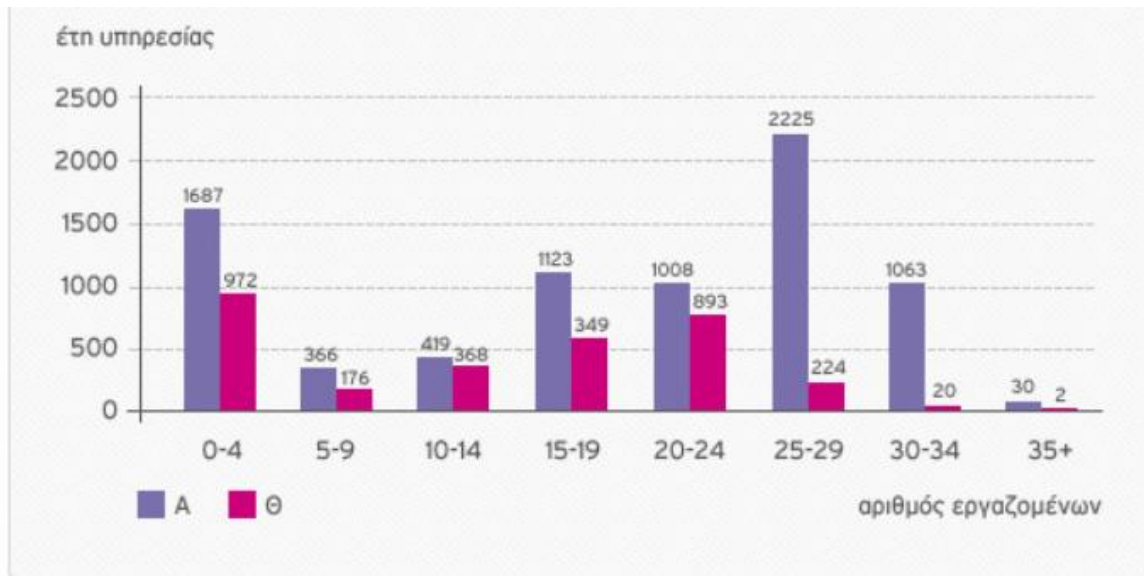
ΠΗΓΗ: https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/anthropino-dynamiko.html

Ανά επίπεδο εκπαίδευσης 6.572 είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 2.077 τεχνολογικής, 1.647 πανεπιστημιακής και 629 στοιχειώδους εκπαίδευσης (Πίνακας 3.3.2).

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Α	Θ	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΗΣ	319	310	629
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	4.874	1.698	6.572
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ	1.763	314	2.077
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	965	682	1.647
ΣΥΝΟΛΟ	7.921	3.004	10.925

Πίνακας 3.3.2: Επίπεδο εκπαίδευσης υπαλλήλων ΟΤΕ

ΠΗΓΗ: https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/anthropino-dynamiko.html

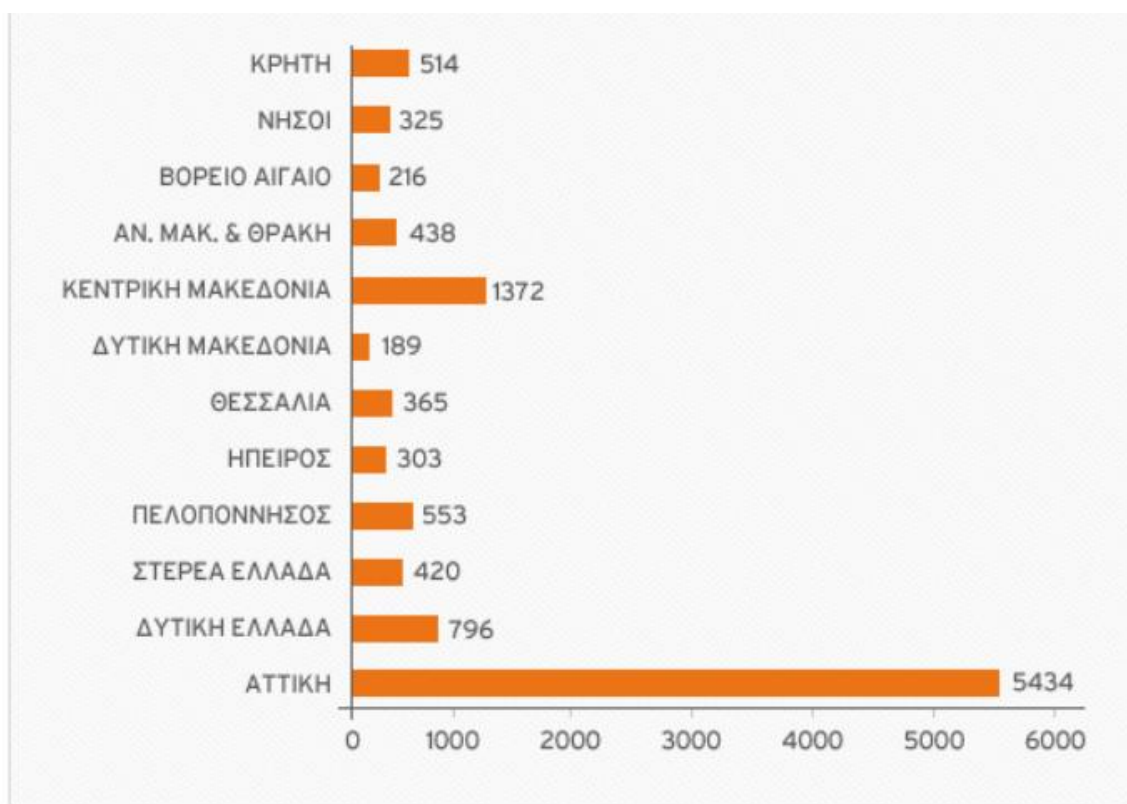


Διάγραμμα 3.3.3: Κατανομή του προσωπικού σύμφωνα με τα έτη προϋπηρεσίας και κατά φύλο

ΠΗΓΗ: https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/anthropino-dynamiko.html

Παρατηρώντας το διάγραμμα 3.3.3 διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι άνδρες εργαζόμενοι (2.225) έχουν προϋπηρεσία 25-29 έτη και ακολουθούν μέχρι 4 έτη (1.687), 15-19 έτη (1.123), 30-34 έτη (1.063) και 20-24 έτη (1.008). Άρα ο μεγαλύτερος αριθμός ανδρών εργαζομένων (5.419 άτομα) έχουν προϋπηρεσία από 15 έτη και άνω.

Στις γυναίκες οι περισσότερες εργαζόμενες (972) έχουν μέχρι τέσσερα χρόνια προϋπηρεσία και ακολουθούν όσες έχουν από 20-24 χρόνια (893), 10-14 χρόνια (368) και 15-19 χρόνια (349).



Διάγραμμα 3.3.4: Αορίστου και Μονίμου χρόνου προσωπικό ΟΤΕ κατά γεωγραφική περιοχή

ΠΗΓΗ: https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/anthropino-dynamiko.html

Όσον αφορά το προσωπικό κατά γεωγραφική περιοχή, όπως είναι αναμενόμενο η Περιφέρεια της Αττικής συγκεντρώνει και το μεγαλύτερο αριθμό (5.434) και ακολουθούν οι Περιφέρειες:

1. της Κεντρικής Μακεδονίας (1372),
2. της Δυτικής Ελλάδας (796),
3. της Πελοποννήσου (553),
4. της Κρήτης (514),
5. της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (438),
6. της Στερεάς Ελλάδας (420),
7. της Θεσσαλίας (365),
8. των Ιονίων Νήσων (325),
9. της Ηπείρου (303),
10. του Βορείου Αιγαίου (216),
11. και της Δυτικής Μακεδονίας (189).

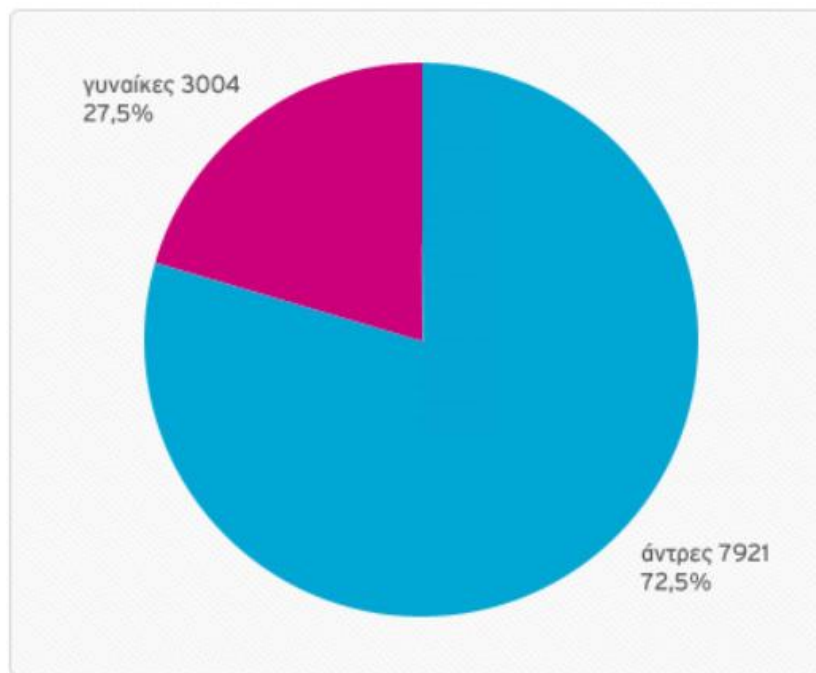
3.4 Ισότητα ευκαιριών

Για όλους τους εργαζόμενους στον ΟΤΕ εφαρμόζεται πολιτική ισότητας ευκαιριών και πλήρης σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα. Για να το επιτύχει αυτό ο ΟΤΕ έχει διαμορφώσει ένα ισχυρό εσωτερικό κανονιστικό πλαίσιο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και τις απαιτήσεις της εποχής μας, το οποίο βασίζεται:

1. στον Εσωτερικό Κανονισμό Προσωπικού ΟΤΕ (ΕΚΠ-ΟΤΕ)
2. στον Κώδικα Δεοντολογίας & Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς της Εταιρίας
3. στο «Σύστημα Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης» (Compliance Management System) από τον Ιούλιο του 2009, και στην Έγκριση Πολιτικής Αποφυγής Σύγκρουσης Συμφερόντων & Καταπολέμησης της Διαφθοράς από 17-12-2010 (Εφαρμογή από το 2011)

Λόγω του κανονιστικού πλαισίου, απαγορεύεται η παιδική εργασία & η απασχόληση νεαρών εργοδοτούμενων σε επικίνδυνη εργασία. Σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό Προσωπικού (ΕΚΠ-ΟΤΕ) «*γίνεται σεβαστή και διασφαλίζεται από την Εταιρία η ελευθερία πολιτικών και φιλοσοφικών πεποιθήσεων, στο πλαίσιο που καθορίζεται από το Σύνταγμα και την ισχύουσα νομοθεσία*». Το δικαίωμα στην ελευθερία του συνδικαλισμού και συλλογικής διαπραγμάτευσης, όχι μόνο δεν αντιμετωπίζει κανένα κίνδυνο, αλλά προστατεύεται με τον καλύτερο τρόπο, με την πλήρη εφαρμογή όλων των προβλεπόμενων νομοθετικών διατάξεων. Όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι στην Εταιρία καλύπτονται από συμφωνίες που βασίζονται σε συλλογικές διαπραγματεύσεις.

Οι εργαζόμενοι πληροφορούνται άμεσα για τις σημαντικές λειτουργικές αλλαγές, μέσω του ενδοδικτύου, αλλά και με την αποστολή των σημαντικών αποφάσεων της Εταιρίας σε όλες τις υπηρεσιακές λειτουργίες. Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων του ΟΤΕ (τακτικού προσωπικού) είναι 45,46 έτη.



Διάγραμμα 3.4.1: Κατανομή προσωπικού ΟΤΕ ανά φύλο

ΠΗΓΗ: https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/isotita-eykairion.html

Όπως παρατηρούμε και από το διάγραμμα 3.4.1, το ποσοστό των γυναικών υπαλλήλων του ΟΤΕ είναι 27,5% και των ανδρών 72,5%. Ο μεγαλύτερος αριθμός των γυναικών σε θέση ευθύνης είναι τμηματάρχες (234 άτομα) υποδιευθυντές (35 άτομα), διευθυντές μόνο τρεις (3) και γενικοί διευθυντές μόνο δύο (2). Αντίθετα οι άνδρες είναι 655 άτομα τμηματάρχες, 160 υποδιευθυντές, 37 διευθυντές, 12 γενικοί διευθυντές, 4 βοηθοί γενικών διευθυντών και 1 διευθύνων σύμβουλος (Πίνακας 3.4.1).

	Α	Θ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	1		1
ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	12	2	14
ΒΟΗΘΟΙ ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	4		4
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	37	3	40
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	160	35	195
ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΕΣ	655	234	889
ΣΥΝΟΛΟ	869	274	1.143

Πίνακας 3.4.1: Θέσεις ευθύνης προσωπικού ΟΤΕ ανά φύλο

ΠΗΓΗ: https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/isotita-eykairion.html

Φορείς εταιρικής διακυβέρνησης ανά Φύλο, 2010	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Διοικητικό Συμβούλιο	10	0	10
Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου	6	0	6
Εκτελεστική Διοίκηση	12	2	14

Πίνακας 3.4.2: Φορείς εταιρικής διακυβέρνησης ανά φύλο

ΠΗΓΗ: https://www.cosmote.gr/cr2010/cr2010_el/isotita-eykairion.html

Στην Εταιρική Διακυβέρνηση οι γυναίκες είναι μόνο δύο (2) στην Εκτελεστική Διοίκηση ενώ οι άνδρες είναι δώδεκα (12) και δέκα (10) στο Διοικητικό Συμβούλιο και έξι (6) στις Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου.

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Στις ημέρες μας, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στη διευκρίνιση εκείνων των παραγόντων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό υπάρχει σχετικά ικανοποιητική βιβλιογραφία, τόσο διεθνής όσο και εγχώρια, η οποία ασχολείται με το θέμα αυτό, καθώς κρίνεται ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των τεχνικών του Ομίλου ΟΤΕ στην Ελλάδα. Για να πραγματοποιηθεί αυτό χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι ερευνητικοί στόχοι της εργασίας είναι οι εξής:

1. Να διερευνηθεί η ικανοποίηση που έχουν οι εργαζόμενοι τεχνικοί του ΟΤΕ από τη σχέση που έχουν αναπτύξει με τον άμεσο προϊστάμενό τους.
2. Να εξεταστεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων τεχνικών του ΟΤΕ όσον αφορά τη σχέση τους με τους άλλους συναδέλφους.
3. Να μελετηθεί εάν ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι τεχνικοί από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης που έχει θέσει ο ΟΤΕ για τους εργαζομένους του.
4. Να διαπιστωθεί εάν είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι τεχνικοί από το μισθό που λαμβάνουν καθώς και από τις συμπληρωματικές αμοιβές/παροχές αλλά και από το ωράριο εργασίας τους.
5. Να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των τεχνικών εργαζομένων από το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης που τους παρέχεται από τον ΟΤΕ.
6. Να διαπιστωθεί η ικανοποίηση σε σχέση με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας εργαζομένου στο πλαίσιο της εργασίας του.
7. Να εξεταστεί ο βαθμός ικανοποίησης που έχουν οι τεχνικοί εργαζόμενοι σχετικά με τη φήμη που έχει ο Όμιλος του ΟΤΕ.

8. Να ερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας και την παραγωγικότητα των τεχνικών εργαζομένων.

4.2 Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αφορά μόνο τους τεχνικούς εργαζομένους του ΟΤΕ οι οποίοι είναι πλήρους απασχόλησης και όχι το σύνολο των εργαζομένων του Ομίλου. Ο αριθμός των τεχνικών, τη στιγμή που εκπονήθηκε η διπλωματική αυτή εργασία, είναι 2.500 άτομα. Σε αυτούς μοιράστηκαν 80 ερωτηματολόγια που αντιστοιχούν στο 3,2% όλων των τεχνικών του Ομίλου ΟΤΕ

4.3 Το ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την ποσοτική έρευνα της παρούσας εργασίας είναι το ερωτηματολόγιο. Αυτός είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος ώστε να συλλέγονται οι πληροφορίες καθώς παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα όπως ο μικρός χρόνος συλλογής των απαντήσεων, ο οικονομικός τρόπος αποστολής του, η ευκολία τόσο στη διανομή του όσο και στη χρήση του και η εύκολη εξαγωγή των συμπερασμάτων, συγκριτικά με άλλες μεθόδους. Επίσης, με τη χρήση του ερωτηματολογίου εξασφαλίζεται η ανωνυμία του συμμετέχοντος στην έρευνα (Κουβέλης, 1984).

Το ερωτηματολόγιο λοιπόν της παρούσας έρευνας αποτελείται στο σύνολό του από 39 ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες είναι κατανομημένες σε ένδεκα (11) ενότητες, σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί από τον ερευνητή. Πιο αναλυτικά, οι ερωτήσεις 1-5 αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι ερωτήσεις 6 – 12 τέθηκαν για να διερευνηθεί η ικανοποίηση σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο. Οι ερωτήσεις 13 – 16 διερευνούν την ικανοποίηση σε σχέση

με τους συναδέλφους. Οι ερωτήσεις 17 – 19 διερευνούν την ικανοποίηση σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις 20 – 23 διερευνούν την ικανοποίηση σε σχέση με το μισθό, τις συμπληρωματικές αμοιβές και το ωράριο εργασίας. Οι ερωτήσεις 24 – 27 διερευνούν την ικανοποίηση σε σχέση με το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρίας. Οι ερωτήσεις 28 – 31 διερευνούν την ικανοποίηση σε σχέση με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας του εργαζομένου στο πλαίσιο της εργασίας του. Οι ερωτήσεις 32 – 35 διερευνούν την ικανοποίηση σε σχέση με τη φήμη της εταιρίας. Οι ερωτήσεις 36 -39 διερευνούν την ικανοποίηση σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας και την παραγωγικότητα.

Οι ερωτήσεις αυτές (κλειστού τύπου) εξασφαλίζουν κατά το δυνατόν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας καθώς είναι σύντομες, περιεκτικές και καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Επίσης, μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να καταγραφούν και να αποκωδικοποιηθούν.

Το μοίρασμα του ερωτηματολογίου έγινε από τον ερευνητή μέσω της google forms αφού στην αρχή τους είχε σταλεί ένα προσωπικό μήνυμα στο οποίο διευκρινίζονταν ο σκοπός για τον οποίο πραγματοποιείται η έρευνα, ο προαιρετικός χαρακτήρας της συμμετοχής και ο τρόπος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Επίσης τονίζονταν ότι θα υπήρχε εξασφάλιση της ανωνυμίας των απαντήσεων.

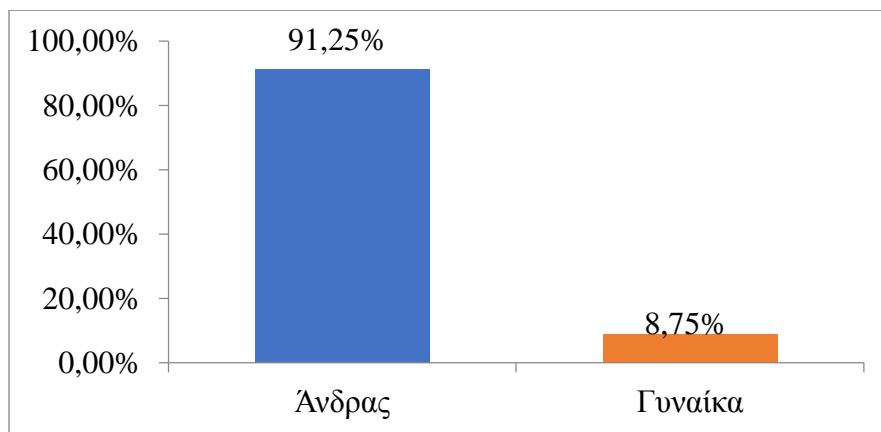
4.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας

4.4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στη παρούσα έρευνα συμμετείχαν συνολικά 80 άτομα. Συγκεκριμένα το 91,25% των συμμετεχόντων ήταν άνδρες και το 8,75% γυναίκες όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρες	73	91,25%
Γυναίκες	7	8,75%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.1: Κατανομή του δείγματος με βάση το Φύλο

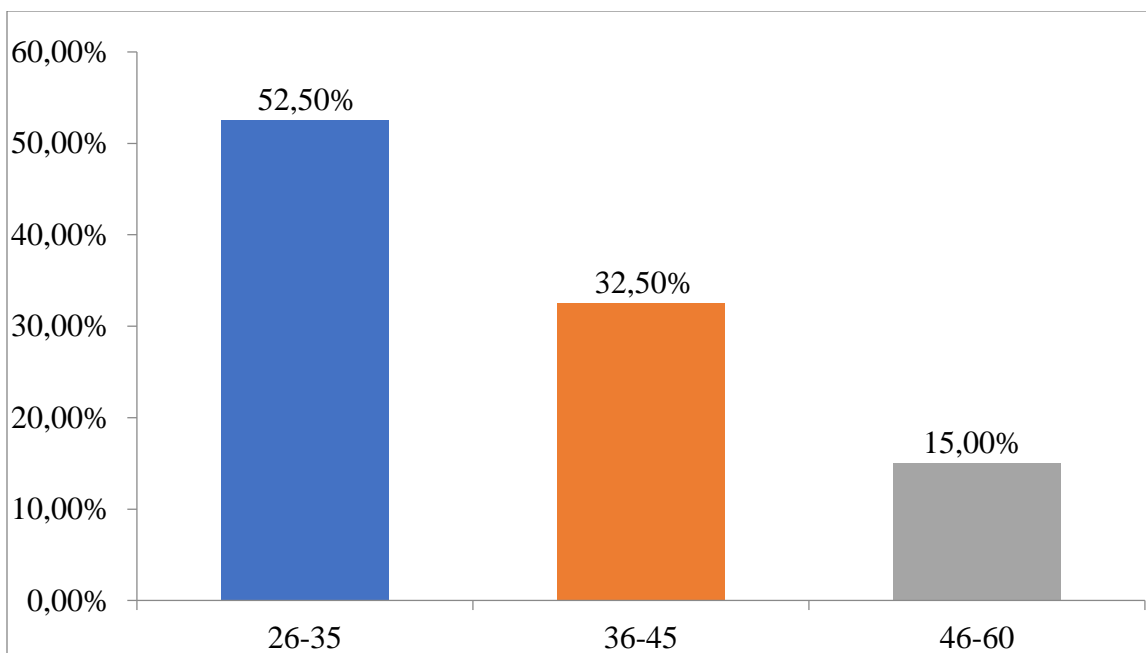


Διάγραμμα 4.4.1: Κατανομή του δείγματος με βάση το Φύλο

Αναφορικά με την ηλικία παρατηρούμε στον ακόλουθο πίνακα, ότι το 52,5% των συμμετεχόντων κυμαίνεται από 26 έως 35 ετών, το 32,5% από 36 έως 45 ετών και το 15% από 46 έως 60 ετών.

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό
18-25	0	0,00%
26-35	42	52,50%
36-45	26	32,50%
46-60	12	15,00%
61+	0	0,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.2: Κατανομή του δείγματος με βάση την Ηλικία

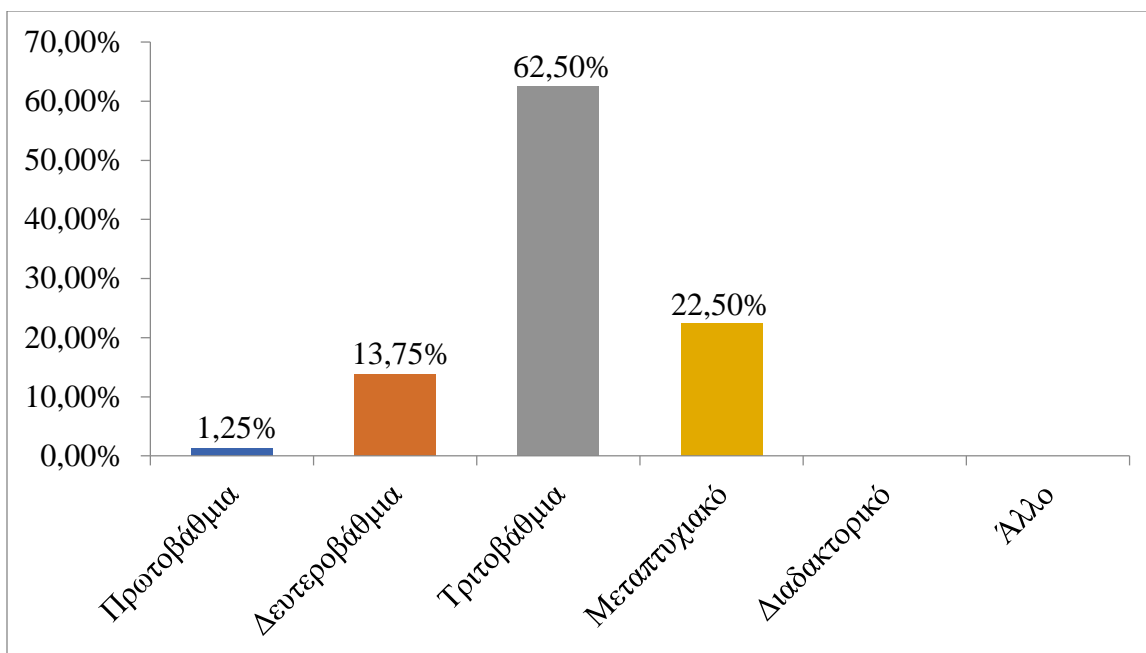


Διάγραμμα 4.4.2: Κατανομή του δείγματος με βάση την Ηλικία

Από τον πίνακα που ακολουθεί, φαίνεται πως το 62,5% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 22,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ το 15% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου και Λυκείου.

Εκπαιδευτικό επίπεδο	Συχνότητα	Ποσοστό
Πρωτοβάθμια	1	1,25%
Δευτεροβάθμια	11	13,75%
Τριτοβάθμια	50	62,50%
Μεταπτυχιακό	18	22,50%
Διδακτορικό	0	0,00%
Άλλο	0	0,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.3: Κατανομή του δείγματος με βάση το Εκπαιδευτικό Επίπεδο

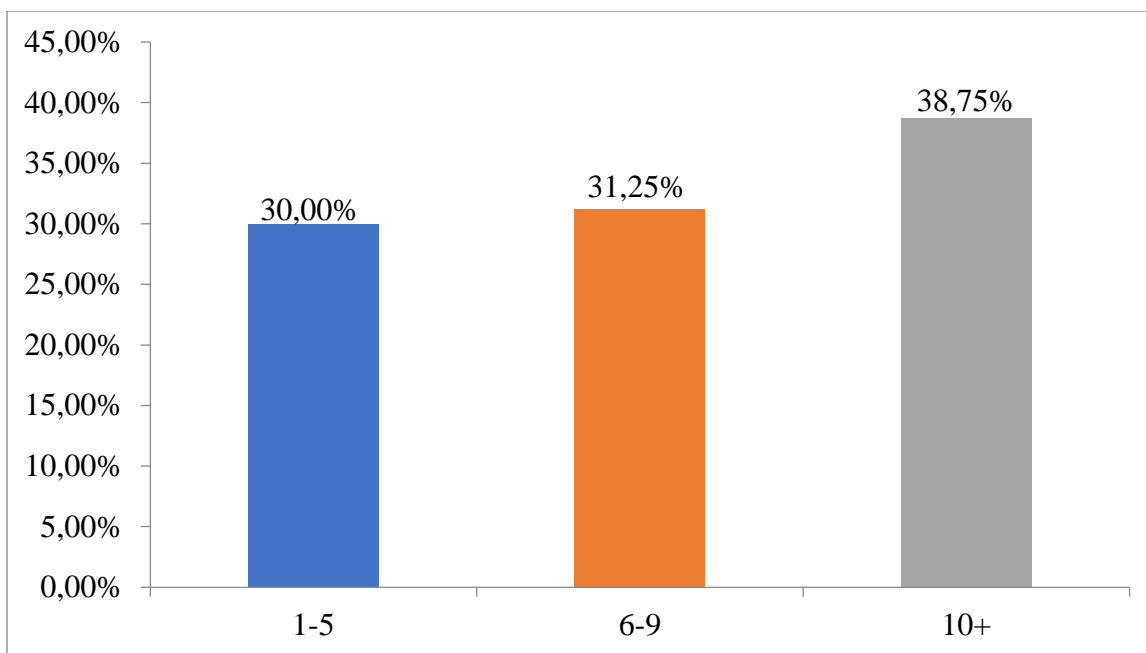


Διάγραμμα 4.4.3: Κατανομή του δείγματος με βάση το Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, το 38,75% των συμμετεχόντων έχει περισσότερα από 10 έτη προϋπηρεσία, το 31,25% έχει από 6 έως 9 έτη, ενώ το 30% έχει από 1 έως 5 έτη.

Έτη προϋπηρεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό
1-5	24	30,00%
6-9	25	31,25%
10+	31	38,75%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.4: Κατανομή του δείγματος με βάση τα Έτη προϋπηρεσίας

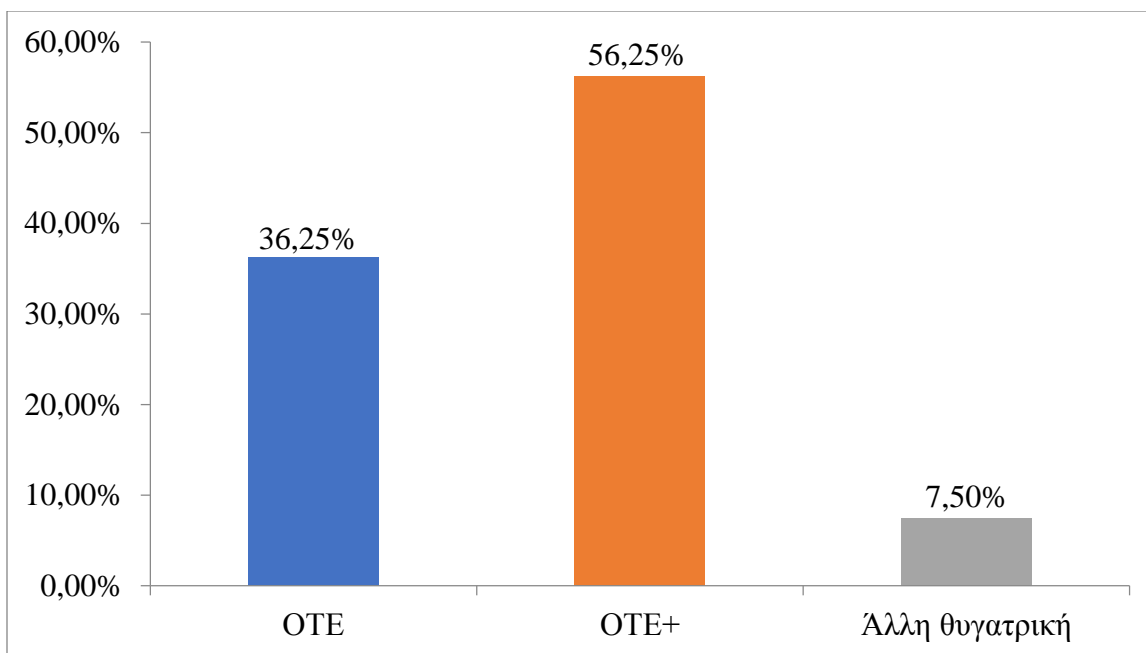


Διάγραμμα 4.4.4: Κατανομή του δείγματος με βάση τα Έτη προϋπηρεσίας

Από τον πίνακα που ακολουθεί, φαίνεται πως το 56,25% των συμμετεχόντων προσλήφθηκε μέσω της ΟΤΕ+, το 36,25% μέσω της μητρικής εταιρείας, ενώ μόλις το 7,5% μέσω άλλης θυγατρικής.

	Συχνότητα	Ποσοστό
ΟΤΕ	29	36,25%
ΟΤΕ+	45	56,25%
Άλλη θυγατρική	6	7,50%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.5: Κατανομή του δείγματος με βάση την πρόσληψη



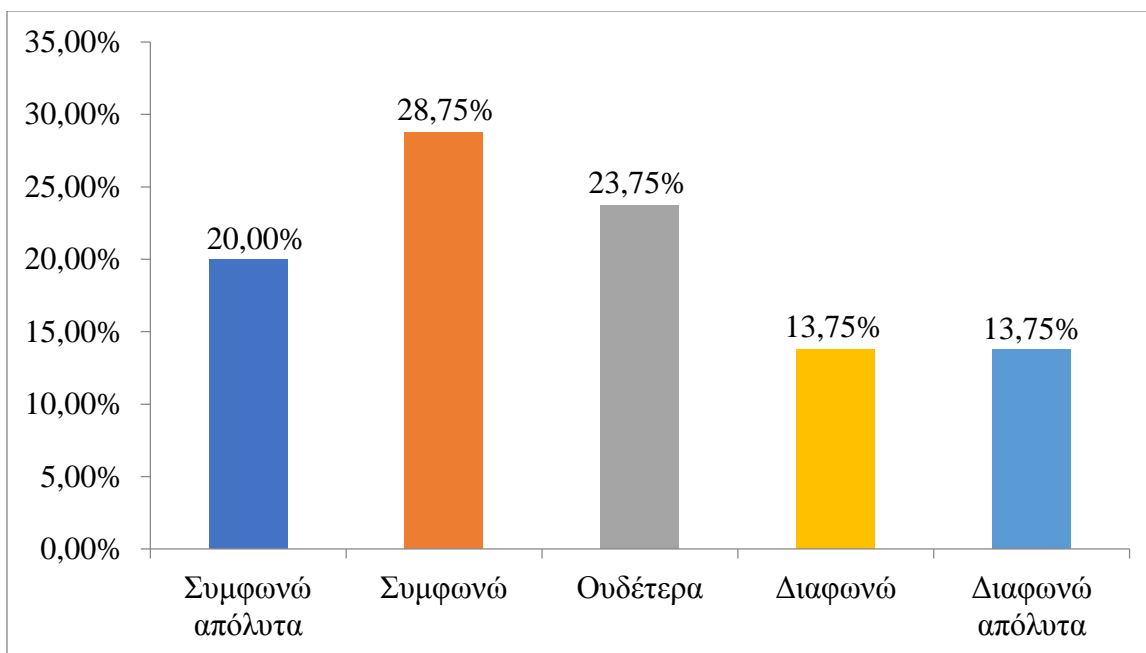
Διάγραμμα 4.4.5: Κατανομή του δείγματος με βάση την πρόσληψη

4.4.2 Ικανοποίηση σε σχέση με τον Άμεσο Προϊστάμενο

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, το 48,75% των συμμετεχόντων συμφωνεί/συμφωνεί απόλυτα ότι ο άμεσος προϊστάμενος αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειές τους μέσω της ετήσιας αξιολόγησης, το 27,5% διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 23,75% δηλώνει ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	16	20,00%
Συμφωνώ	23	28,75%
Ουδέτερα	19	23,75%
Διαφωνώ	11	13,75%
Διαφωνώ απόλυτα	11	13,75%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.6: Ο άμεσος προϊστάμενός μου αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειές μου μέσω της ετήσιας αξιολόγησης

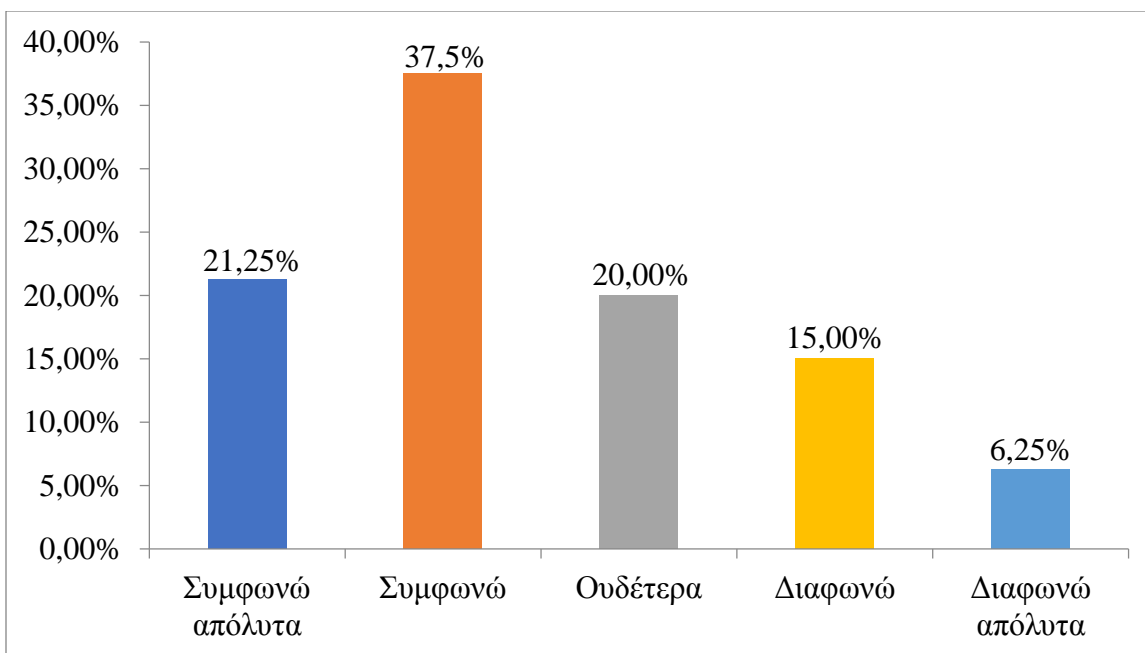


Διάγραμμα 4.4.6: Ο άμεσος προϊστάμενός μου αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειές μου μέσω της ετήσιας αξιολόγησης.

Από τον πίνακα που ακολουθεί, φαίνεται πως το 58,75% των συμμετεχόντων συμφωνεί/συμφωνεί απόλυτα ότι ο άμεσος προϊστάμενος φροντίζει για την επίλυση σημαντικών θεμάτων που προκύπτουν, το 21,25% διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 20% απαντά ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	17	21,25%
Συμφωνώ	30	37,50%
Ουδέτερα	16	20,00%
Διαφωνώ	12	15,00%
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,25%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.7: Ο άμεσος προϊστάμενός μου φροντίζει για την επίλυση κάθε σημαντικού και επείγοντος θέματος

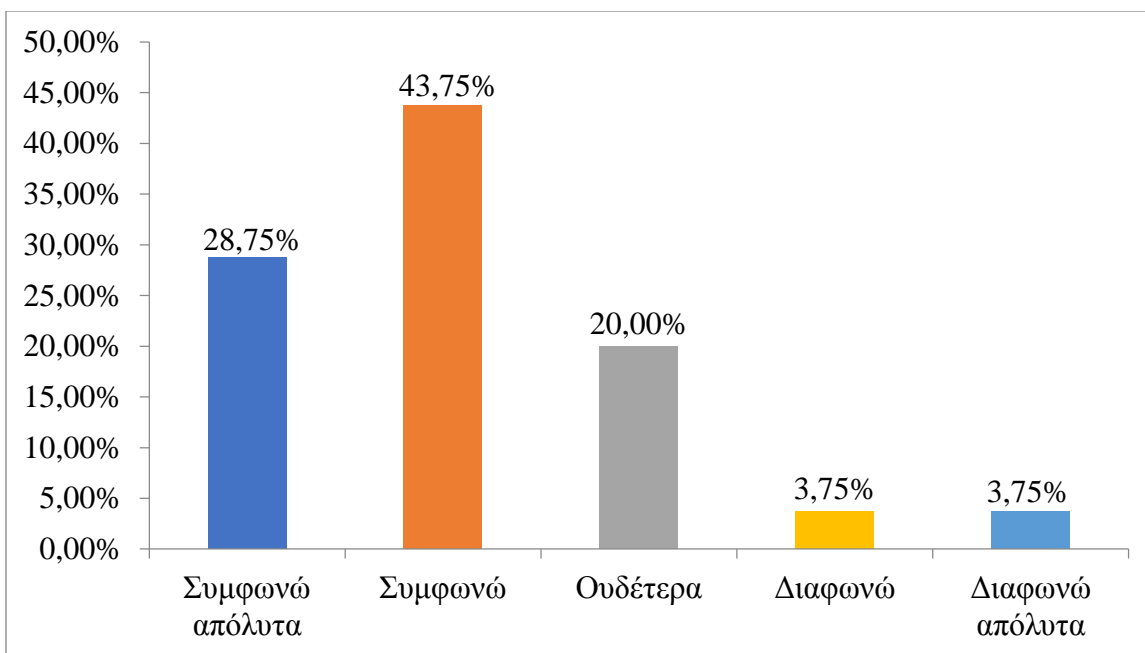


Διάγραμμα 4.4.7: Ο άμεσος προϊστάμενός μου φροντίζει για την επίλυση κάθε σημαντικού και επείγοντος θέματος

Το 72,5% των συμμετεχόντων συμφωνεί/συμφωνεί απόλυτα ότι ο άμεσος προϊστάμενος συμπεριφέρεται με σεβασμό, μόλις το 7,5% διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 20% των ερωτηθέντων απαντά ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	23	28,75%
Συμφωνώ	35	43,75%
Ουδέτερα	16	20,00%
Διαφωνώ	3	3,75%
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,75%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.8: Ο άμεσος προϊστάμενός μου, μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.

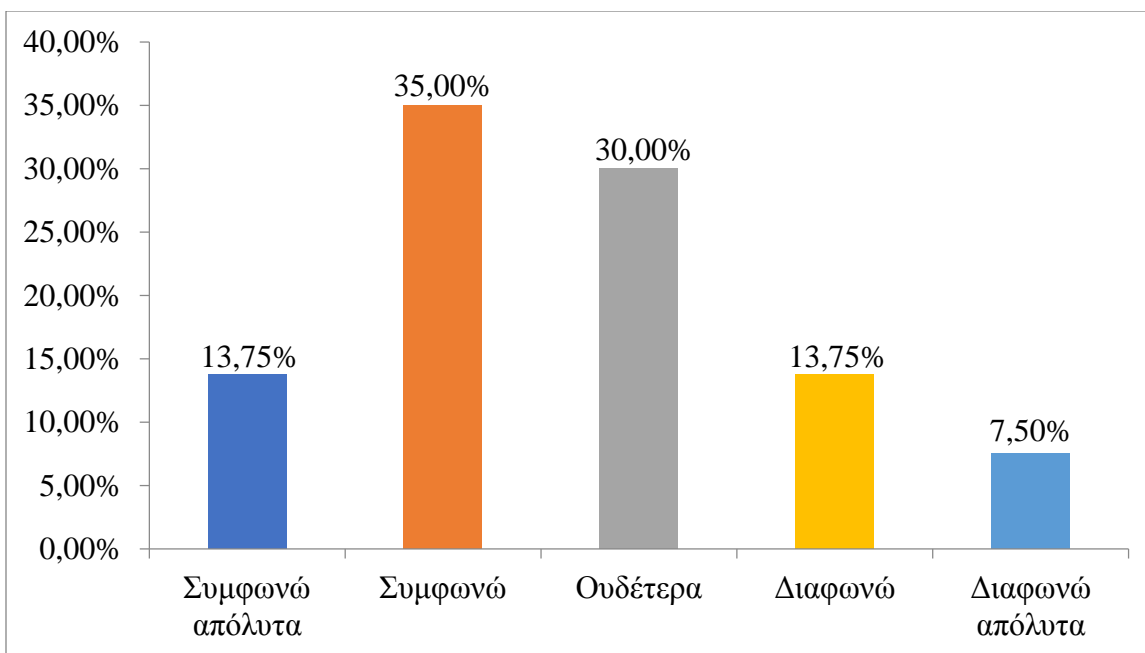


Διάγραμμα 4.4.8: Ο άμεσος προϊστάμενός μου, μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.

Επίσης, το 48,75% των ερωτηθέντων συμφωνεί/συμφωνεί απόλυτα ότι ο άμεσος προϊστάμενος επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους της εταιρείας, το 21,25% διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη, ενώ το 30% των συμμετεχόντων απαντά ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	11	13,75%
Συμφωνώ	28	35,00%
Ουδέτερα	24	30,00%
Διαφωνώ	11	13,75%
Διαφωνώ απόλυτα	6	7,50%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.9: Ο άμεσος προϊστάμενός μου μεταφέρει με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τους στόχους που έχουν τεθεί από την εταιρεία

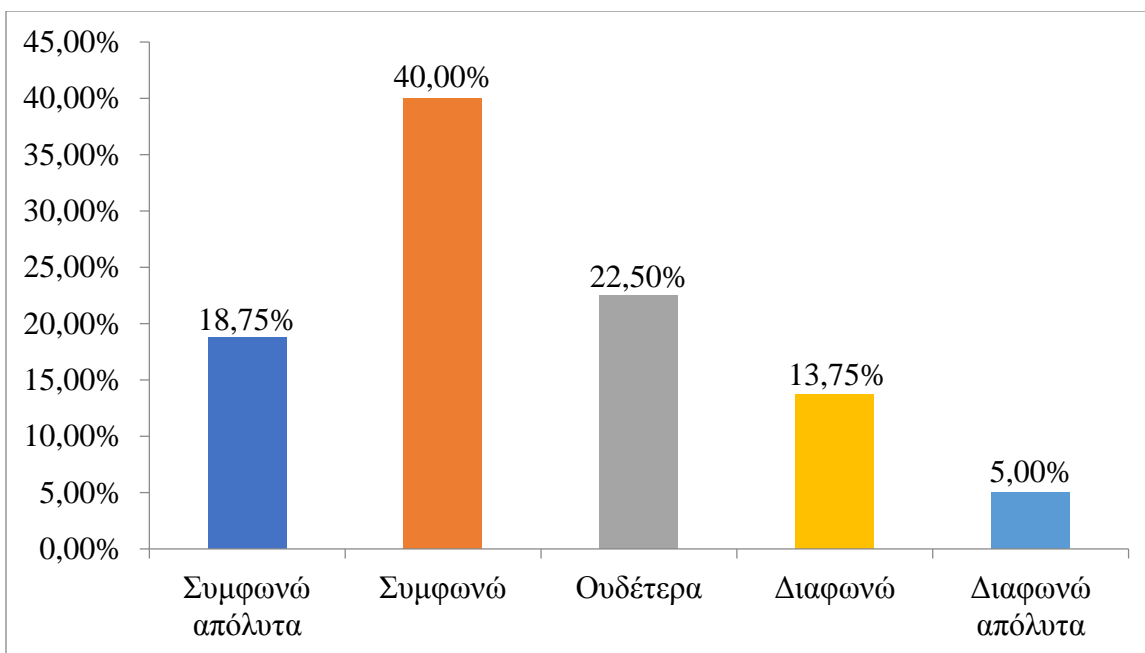


Διάγραμμα 4.4.9: Ο άμεσος προϊστάμενός μου μεταφέρει με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τους στόχους που έχουν τεθεί από την εταιρεία

Το 58,75% των συμμετεχόντων συμφωνεί/συμφωνεί απόλυτα ότι ο άμεσος προϊστάμενος ενθαρρύνει τον/την τεχνικό να αναλάβει πρωτοβουλίες στη καθημερινότητα του/της, το 18,75% διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη, ενώ το 22,5% των ερωτηθέντων απαντά ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	15	18,75%
Συμφωνώ	32	40,00%
Ουδέτερα	18	22,50%
Διαφωνώ	11	13,75%
Διαφωνώ απόλυτα	4	5,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.10: Ο άμεσος προϊστάμενος μου ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας μου

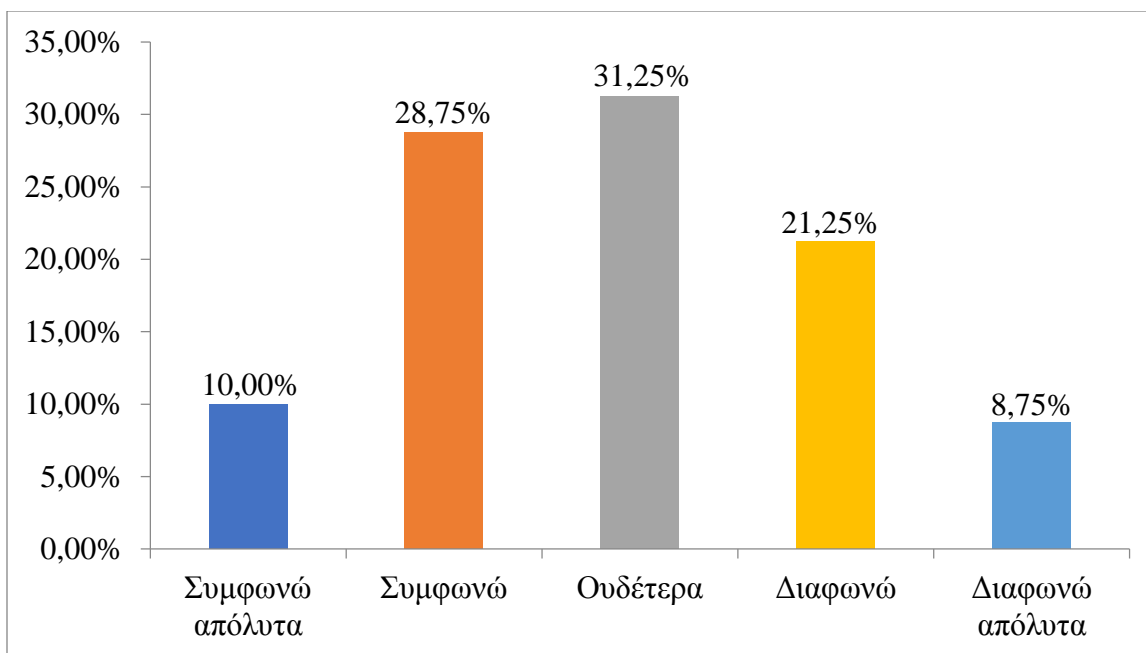


Διάγραμμα 4.4.10: Ο άμεσος προϊστάμενος μου ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας μου

Το 38,75% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί/συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι ο/η τεχνικός λαμβάνει έγκυρο και εποικοδομητικό σχολιασμό όσον αφορά την απόδοση του/της. Υπάρχει όμως ένα ποσοστό της τάξης του 30% που δεν συμφωνεί και θα ήθελε προφανώς κάτι περισσότερο. Τέλος, το 30% των ερωτηθέντων απάντησε ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	8	10,00%
Συμφωνώ	23	28,75%
Ουδέτερα	25	31,25%
Διαφωνώ	17	21,25%
Διαφωνώ απόλυτα	7	8,75%
Σύνολο	80	100,00

Πίνακας 4.4.11: Λαμβάνω έγκυρο και εποικοδομητικό σχολιασμό από τον άμεσο προϊστάμενο μου όσον αφορά την απόδοση μου.

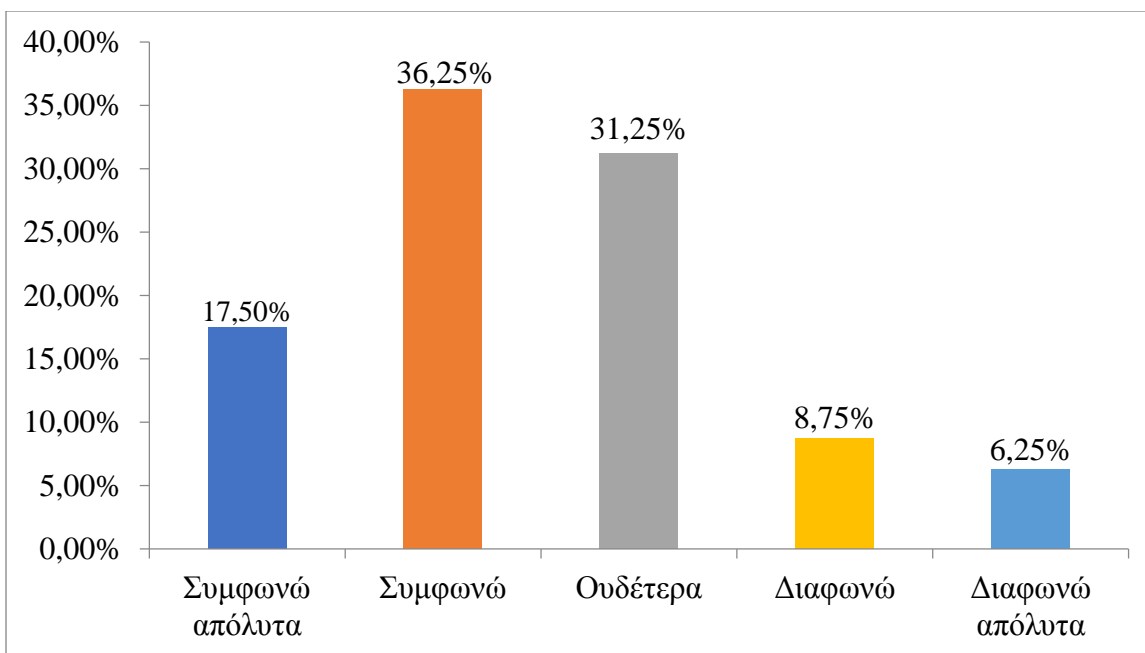


Διάγραμμα 4.4.11: Λαμβάνω έγκυρο και εποικοδομητικό σχολιασμό από τον άμεσο προϊστάμενο μου όσον αφορά την απόδοση μου.

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, το 53,75% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης με τον άμεσο προϊστάμενο, το 15% απάντησε ότι δεν συμφωνεί, ενώ το 31,25% απάντησε ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	14	17,50%
Συμφωνώ	29	36,25%
Ουδέτερα	25	31,25%
Διαφωνώ	7	8,75%
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,25%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.12: Υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης με τον άμεσο προϊστάμενο μου



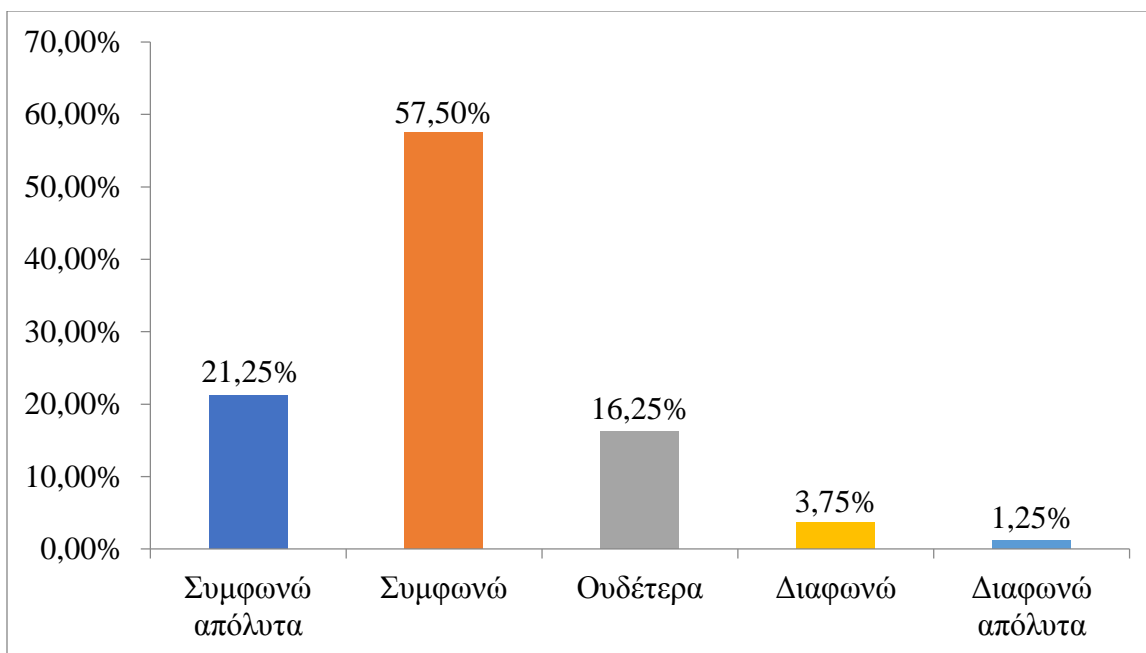
Διάγραμμα 4.4.12: Υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης με τον άμεσο προϊστάμενο μου

4.4.3 Ικανοποίηση σε σχέση με τους συναδέλφους

Από τον πίνακα που ακολουθεί, διαπιστώνεται πως το 78,75% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ των τεχνικών του ίδιου τμήματος. Το 16,25% των ερωτηθέντων απαντά ουδέτερα ενώ μόλις το 5% διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα με την παραπάνω άποψη.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	17	21,25%
Συμφωνώ	46	57,50%
Ουδέτερα	13	16,25%
Διαφωνώ	3	3,75%
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,25%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.13: Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος

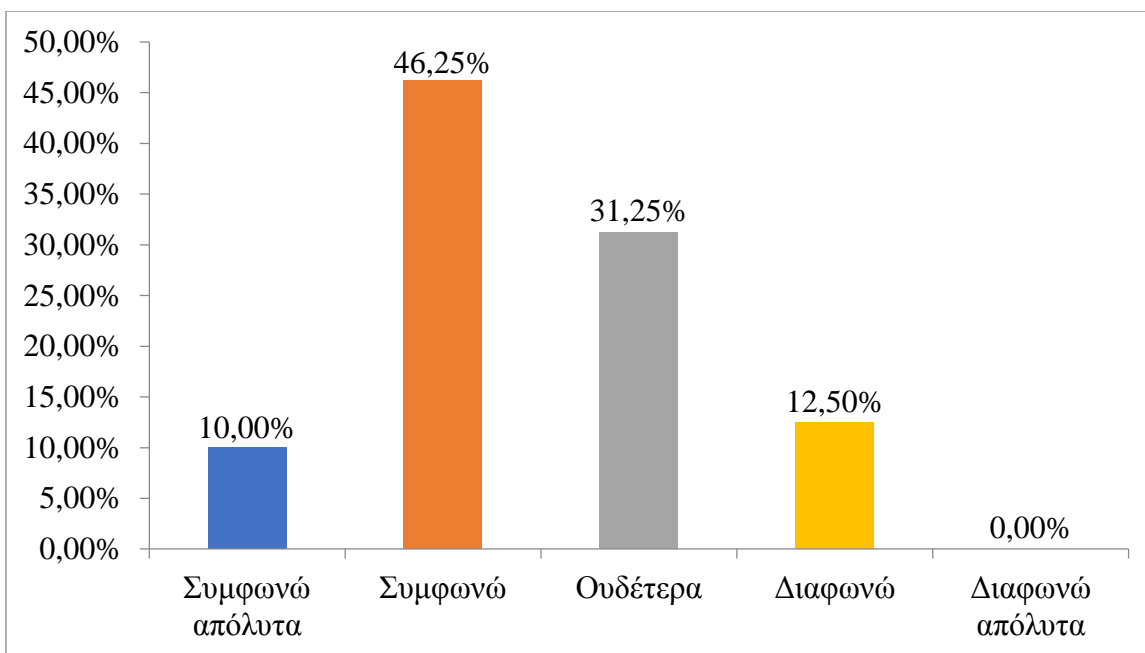


Διάγραμμα 4.4.13: Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος

Επίσης, το 56,25% των τεχνικών του Ομίλου δηλώνει ότι υπάρχει συνεργασία με συναδέλφους άλλων τμημάτων, το 31,25% των συμμετεχόντων στην έρευνα απαντά ουδέτερα, ενώ μόλις το 12,5% πιστεύει ότι δεν υφίσταται αλληλοϋποστήριξη.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνά απόλυτα	8	10,00%
Συμφωνώ	37	46,25%
Ουδέτερα	25	31,25%
Διαφωνώ	10	12,50%
Διαφωνά απόλυτα	0	0,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.14: Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων

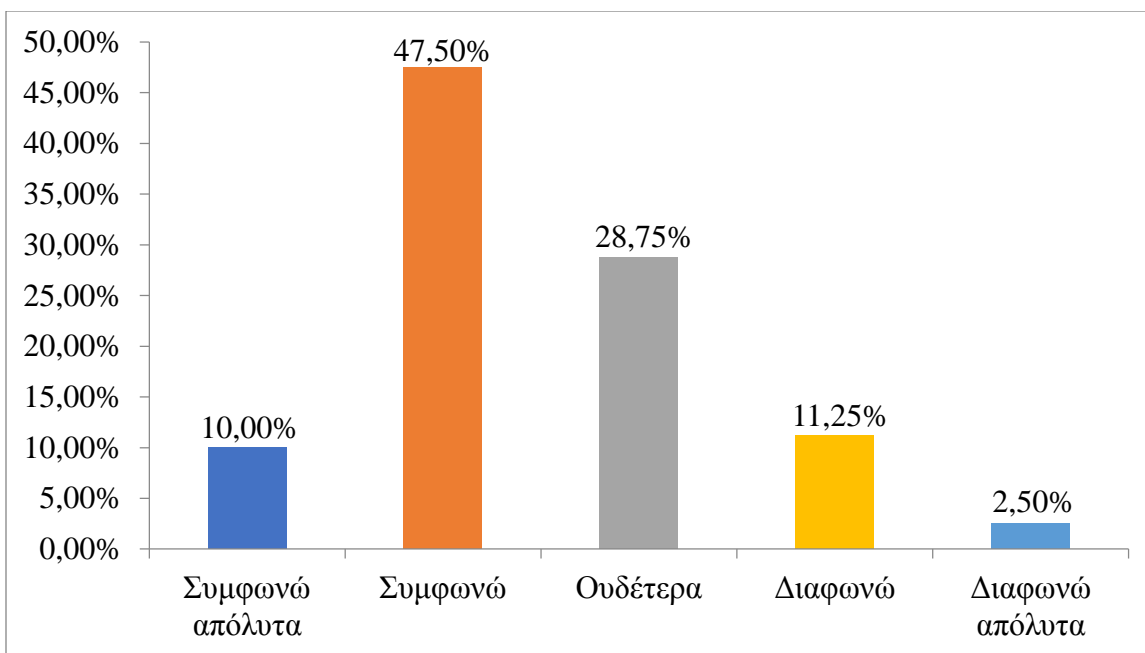


Διάγραμμα 4.4.14: Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων

Διαπιστώθηκε επίσης, πως το 57,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύει ότι η έννοια της αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων δεν αποτελεί άγνωστη λέξη για τους τεχνικούς του Ομίλου. Το 28,75% των ερωτηθέντων απαντά ότι τα συναισθήματα είναι ουδέτερα, ενώ το 13,75% διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα με τον παραπάνω ισχυρισμό.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνά απόλυτα	8	10,00%
Συμφωνά	38	47,50%
Ουδέτερα	23	28,75%
Διαφωνά	9	11,25%
Διαφωνά απόλυτα	2	2,50%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.15: Υπάρχουν σχέσεις αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων του ίδιου τμήματος

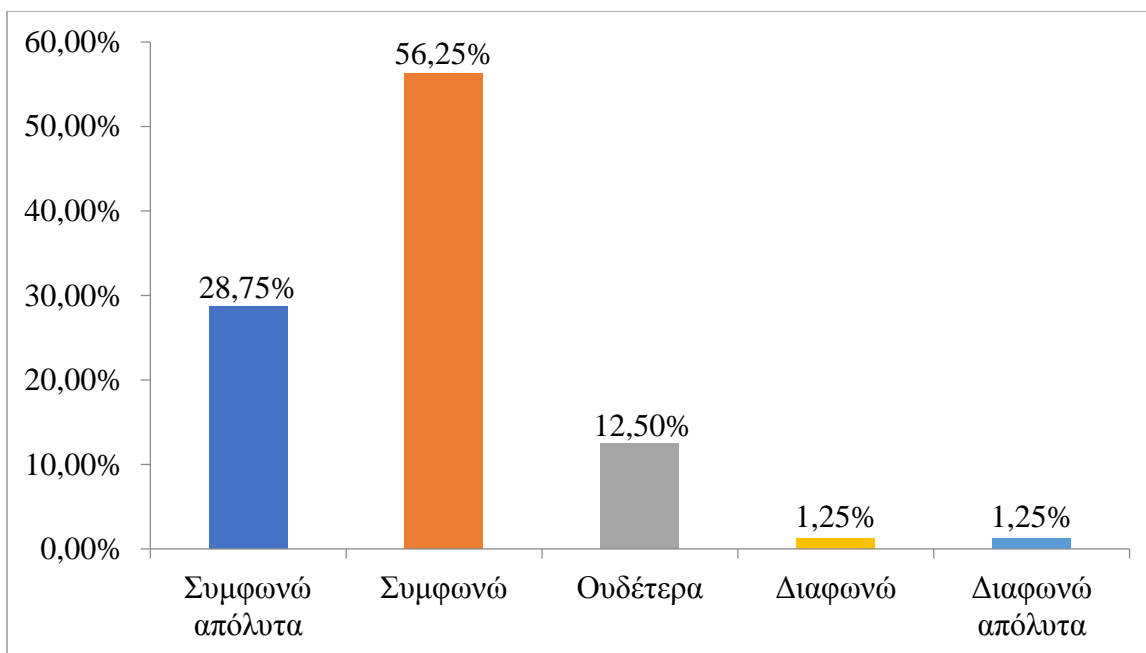


Διάγραμμα 4.4.15: Υπάρχουν σχέσεις αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων του ίδιου τμήματος

Το 85% των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνει κατηγορηματικά ότι υφίστανται διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους. Το 12,5% των τεχνικών απαντά ουδέτερα, ενώ μόλις το 2,5% των ερωτηθέντων πιστεύει πως δεν έχει αναπτυχθεί το αίσθημα της αμοιβαίας εμπιστοσύνης ούτως ώστε να δημιουργηθούν προσωπικές σχέσεις.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	23	28,75%
Συμφωνώ	45	56,25%
Ουδέτερα	10	12,50%
Διαφωνώ	1	1,25%
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,25%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.16: Έχω αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους



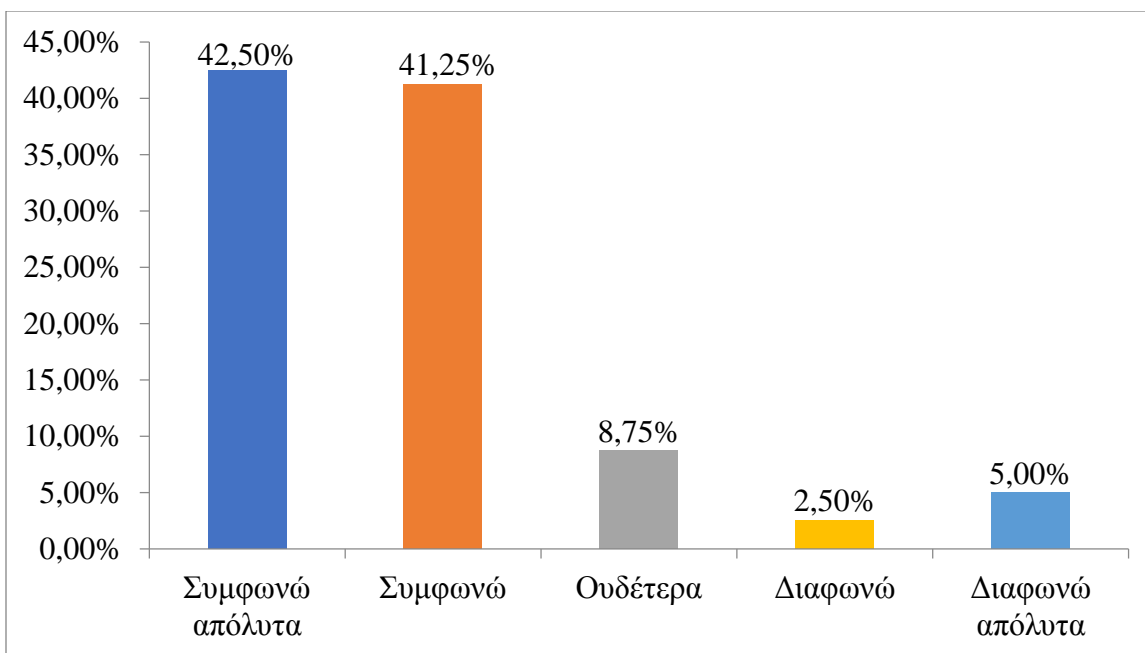
Διάγραμμα 4.4.16: Έχω αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους

4.4.4 Ικανοποίηση σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το αν πρέπει να υφίσταται σύστημα αξιολόγησης. Το 83,75% των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνει κατηγορηματικά ότι πρέπει να αξιολογείται ο/η τεχνικός του Ομίλου ΟΤΕ, το 7,5% των ερωτηθέντων διαφωνεί με την παραπάνω άποψη, ενώ το 8,75% απαντά ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	34	42,50%
Συμφωνώ	33	41,25%
Ουδέτερα	7	8,75%
Διαφωνώ	2	2,50%
Διαφωνώ απόλυτα	4	5,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.17: Θεωρώ ότι πρέπει να υφίσταται σύστημα αξιολόγησης

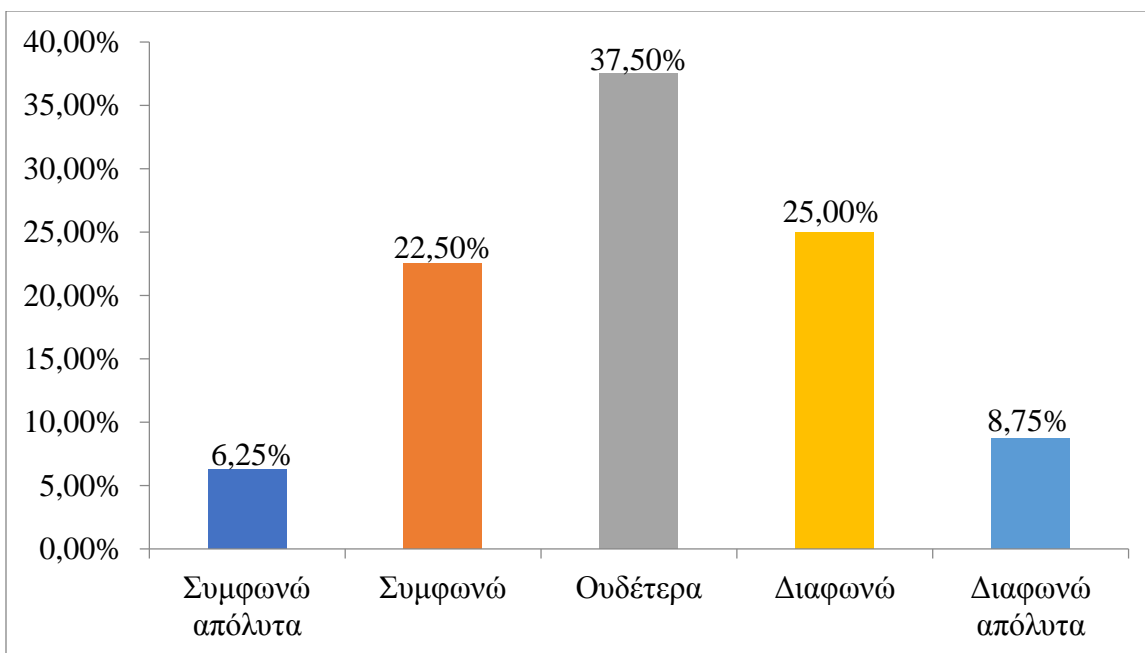


Διάγραμμα 4.4.17: Θεωρώ ότι πρέπει να υφίσταται σύστημα αξιολόγησης

Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όσον αφορά τη ψυχολογική πίεση που ασκεί το σύστημα αξιολόγησης στον/στην τεχνικό του Ομίλου ΟΤΕ. Το 28,75% των εργαζομένων πιέζεται ψυχολογικά, το 33,75% δηλώνει ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν δημιουργεί άγχος ενώ το 37,5% απαντά ότι τα συναισθήματα είναι ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,25%
Συμφωνώ	18	22,50%
Ουδέτερα	30	37,50%
Διαφωνώ	20	25,00%
Διαφωνώ απόλυτα	7	8,75%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.18: Το σύστημα αξιολόγησης μου δημιουργεί άγχος

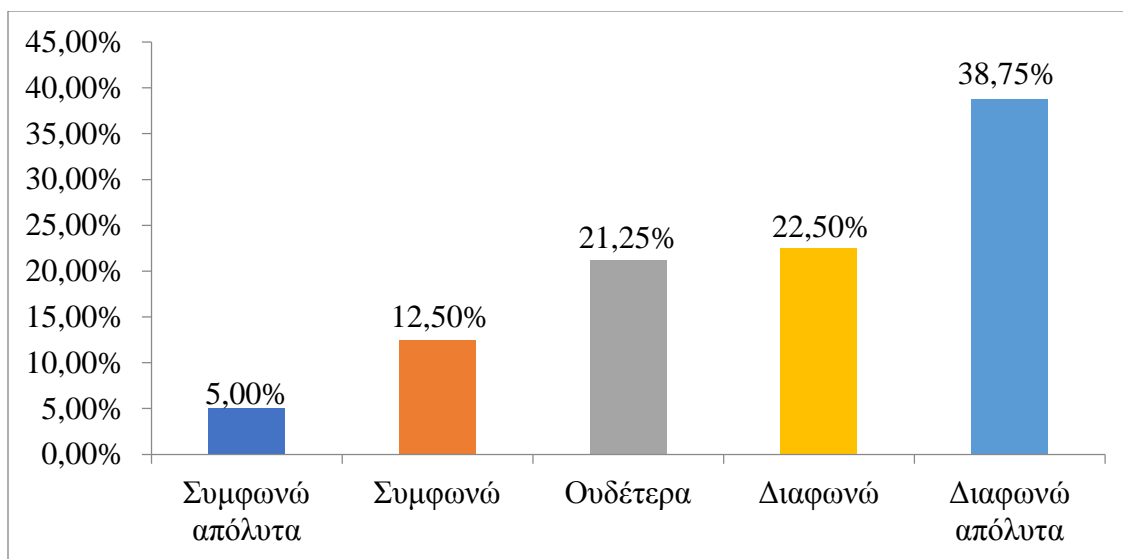


Διάγραμμα 4.4.18: Το σύστημα αξιολόγησης μου δημιουργεί άγχος

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το αν το σύστημα αξιολόγησης είναι αξιοκρατικό. Μόλις το 17,5% των τεχνικών θεωρεί ότι είναι δίκαιο, το 21,25% απαντά ουδέτερα, ενώ το 61,25% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δεν διεξάγεται με σωστά κριτήρια.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	4	5,00%
Συμφωνώ	10	12,50%
Ουδέτερα	17	21,25%
Διαφωνώ	18	22,50%
Διαφωνώ απόλυτα	31	38,75%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.19: Το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο και διεξάγεται με σωστά κριτήρια



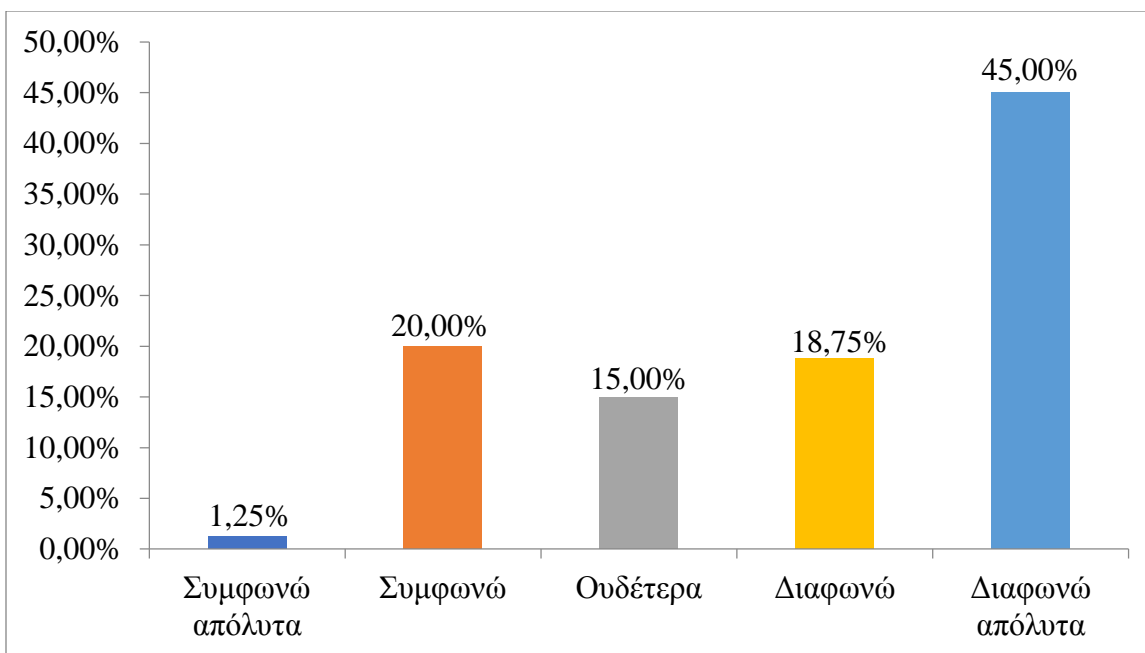
Διάγραμμα 4.4.19: Το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο και διεξάγεται με σωστά κριτήρια

4.4.5 Ικανοποίηση σε σχέση με τις αμοιβές, τις συμπληρωματικές αμοιβές/παροχές και το ωράριο εργασίας

Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον παράγοντα αμοιβή. Το 63,75% των τεχνικών του Ομίλου είναι δυσαρεστημένοι με τον μισθό που λαμβάνουν σε σχέση με την εργασία που εκτελούν, το 21,25% των ερωτηθέντων είναι ευχαριστημένοι, ενώ το 15% απαντά ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,25%
Συμφωνώ	16	20,00%
Ουδέτερα	12	15,00%
Διαφωνώ	15	18,75%
Διαφωνώ απόλυτα	36	45,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.20: Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές απολαβές μου σε σχέση με την εργασία μου

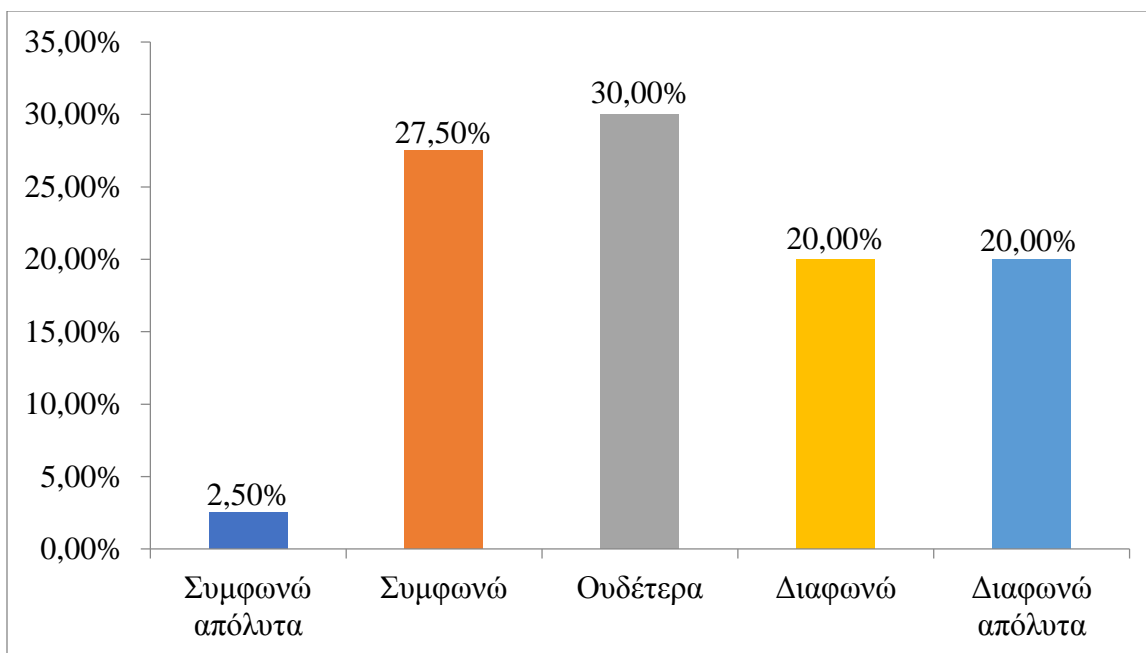


Διάγραμμα 4.4.20: Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές απολαβές μου σε σχέση με την εργασία μου

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι τεχνικοί σχετικά με τα bonus και τις επιπλέον παροχές της εταιρείας. Το 30% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι είναι ικανοποιημένοι από τις συμπληρωματικές αμοιβές, το 40% δηλώνει δυσαρέσκεια, ενώ το 30% απαντά ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,50%
Συμφωνώ	22	27,50%
Ουδέτερα	24	30,00%
Διαφωνώ	16	20,00%
Διαφωνώ απόλυτα	16	20,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.21: Είμαι ικανοποιημένος από τις συμπληρωματικές αμοιβές (bonus)/παροχές της εταιρείας

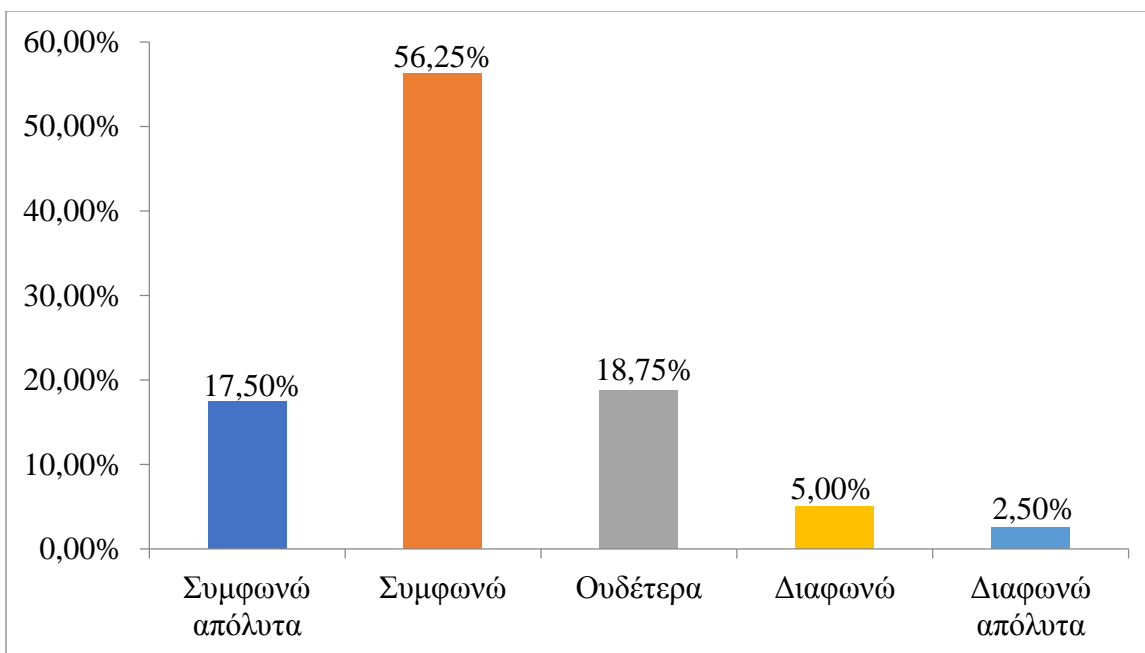


Διάγραμμα 4.4.21: Είμαι ικανοποιημένος από τις συμπληρωματικές αμοιβές (bonus)/παροχές της εταιρείας

Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον παράγοντα ωράριο εργασίας. Το 73,75% των τεχνικών δηλώνει ικανοποίηση σχετικά με τις ώρες απασχόλησης, το 18,75% απαντά ουδέτερα, ενώ μόλις το 7,5% των ερωτηθέντων δεν ικανοποιείται από το ωράριο εργασίας.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνά απόλυτα	14	17,50%
Συμφωνώ	45	56,25%
Ουδέτερα	15	18,75%
Διαφωνώ	4	5,00%
Διαφωνά απόλυτα	2	2,50%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.22: Είμαι ικανοποιημένος από το ωράριο εργασίας μου

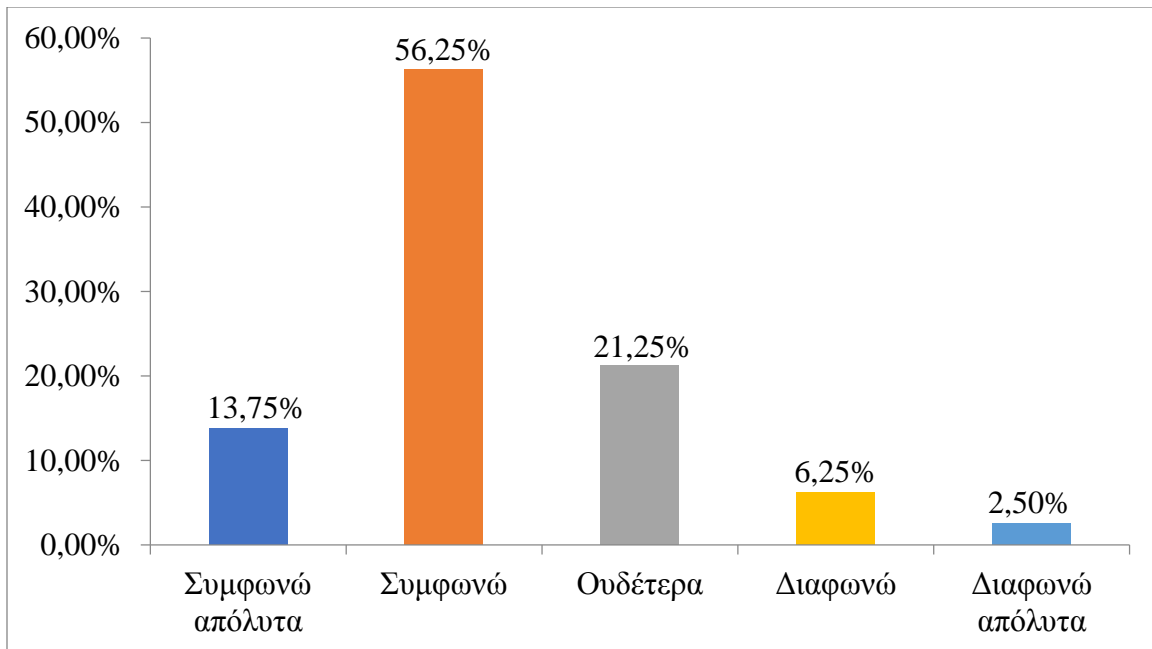


Διάγραμμα 4.4.22: Είμαι ικανοποιημένος από το ωράριο εργασίας μου

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το αν το ωράριο εργασίας επιτρέπει την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Το 70% των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύει ότι οι ώρες απασχόλησης επιτρέπουν στον/στην τεχνικό του Ομίλου να αφοσιωθεί στην προσωπική του/της ζωή. Το 8,75% δηλώνει ότι δε μπορεί να επιτευχθεί αυτή η ισορροπία, ενώ το 21,25% απαντά ουδέτερα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	11	13,75%
Συμφωνώ	45	56,25%
Ουδέτερα	17	21,25%
Διαφωνώ	5	6,25%
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,50%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.23: Οι ώρες εργασίας μου, μου επιτρέπουν να εξισορροπώ την προσωπική (οικογένεια/άλλες δραστηριότητες) με την επαγγελματική μου ζωή.



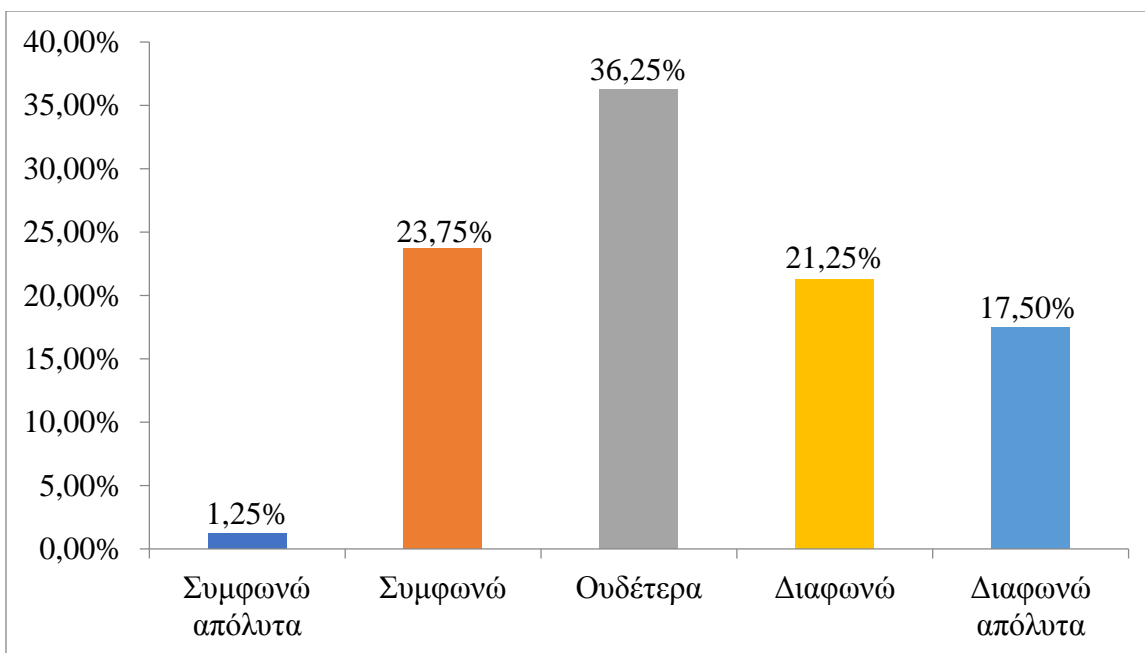
Διάγραμμα 4.4.23: Οι ώρες εργασίας μου, μου επιτρέπουν να εξισορροπώ την προσωπική (οικογένεια/άλλες δραστηριότητες) με την επαγγελματική μου ζωή.

4.4.6 Ικανοποίηση σε σχέση με το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρίας

Όσον αφορά το σύστημα εκπαίδευσης που παρέχει ο Όμιλος, το 36,25% δεν εξέφρασε καμία άποψη, το 23,75% συμφωνεί με αυτό, το 21,25% διαφωνεί, το 17,5% διαφωνεί απόλυτα και το 1,25% συμφωνεί απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,25%
Συμφωνώ	19	23,75%
Ουδέτερα	29	36,25%
Διαφωνώ	17	21,25%
Διαφωνώ απόλυτα	14	17,50%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.24: Είμαι ικανοποιημένος από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας

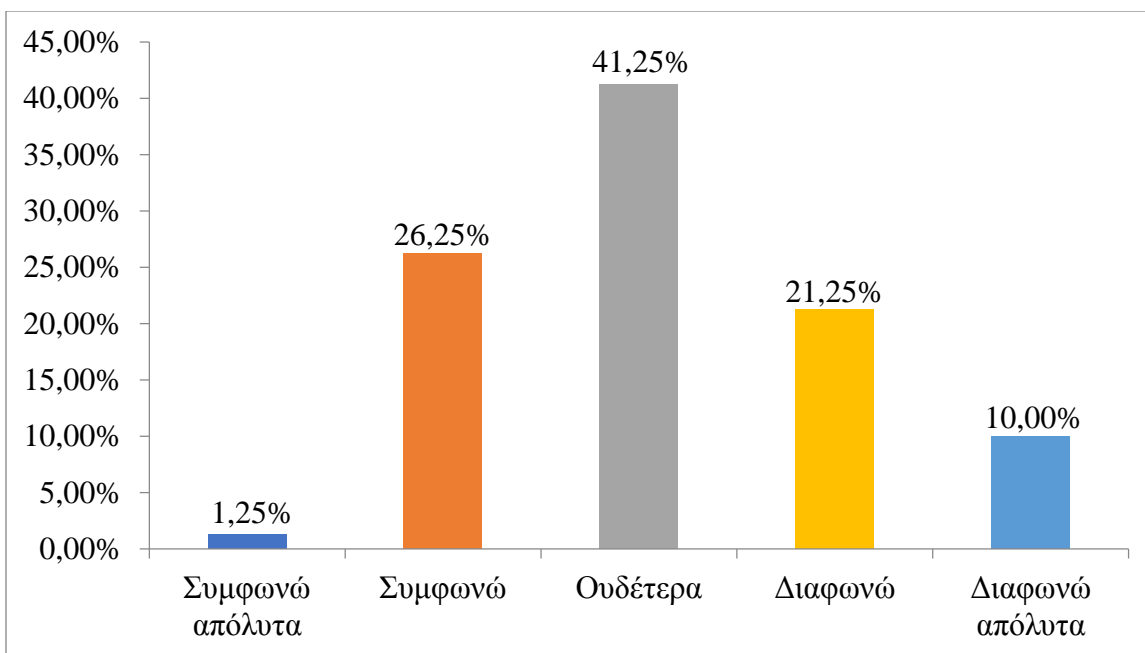


Διάγραμμα 4.4.24: Είμαι ικανοποιημένος από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας

Αναφορικά με το εάν η εκπαίδευση που παρέχεται από τον Όμιλο αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων, το 41,25% δεν εξέφρασε καμία άποψη σε αντίθεση με το 26,25% που συμφωνεί και με το 21,25% που διαφωνεί. Επίσης, υπάρχει ένα 10% που διαφωνεί απόλυτα και ένα μικρό ποσοστό 1,25% που συμφωνεί απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,25%
Συμφωνώ	21	26,25%
Ουδέτερα	33	41,25%
Διαφωνώ	17	21,25%
Διαφωνώ απόλυτα	8	10,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.25: Η εκπαίδευση που μου παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες μου

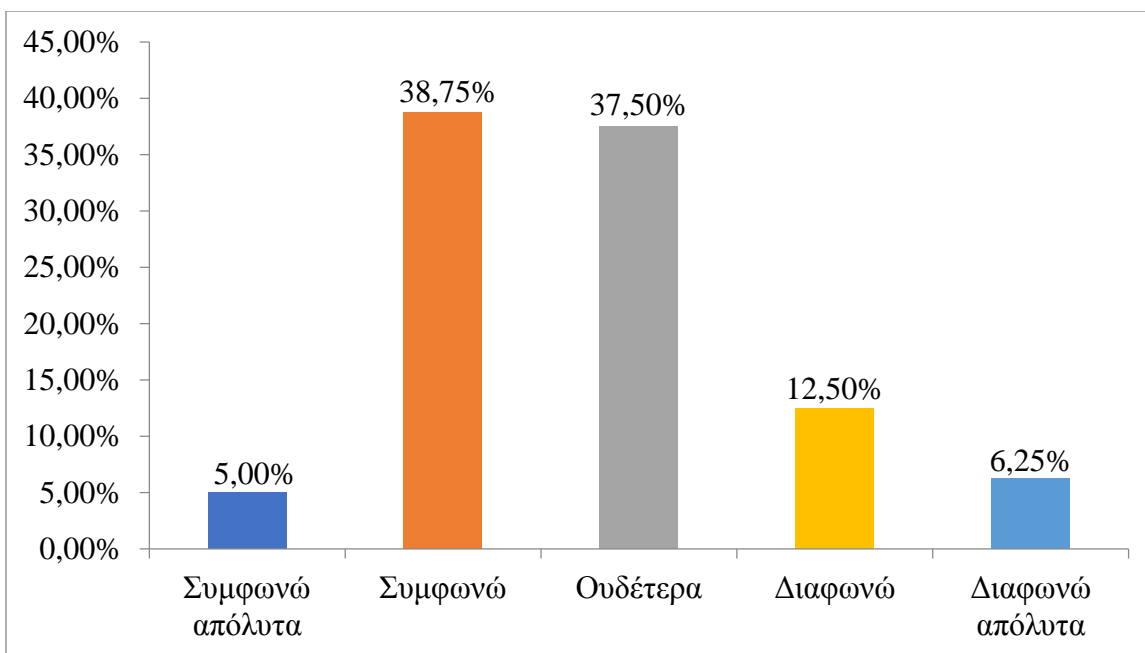


Διάγραμμα 4.4.25: Η εκπαίδευση που μου παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές μου

Για το εάν ο Όμιλος του ΟΤΕ υποστηρίζει σύγχρονες εκπαιδευτικές προτάσεις και μεθόδους μάθησης, το 38,75% συμφωνεί, το 37,5% δεν εξέφρασε καμία άποψη ενώ το 12,5% διαφωνεί. Υπάρχει επίσης και ένα μικρό ποσοστό 6,25% που διαφωνεί απόλυτα και ένα 5% που συμφωνεί απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	4	5,00%
Συμφωνώ	31	38,75%
Ουδέτερα	30	37,50%
Διαφωνώ	10	12,50%
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,25%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.26: Η εταιρεία μας υποστηρίζει σύγχρονες εκπαιδευτικές προτάσεις και μεθόδους μάθησης

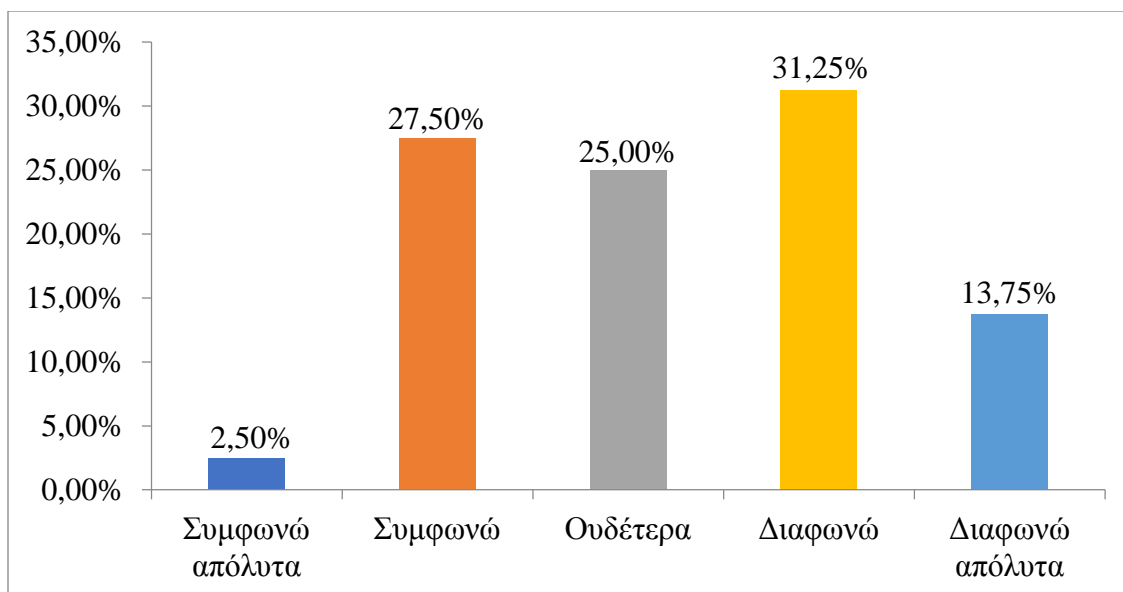


Διάγραμμα 4.4.26: Η εταιρεία μας υποστηρίζει σύγχρονες εκπαιδευτικές προτάσεις και μεθόδους μάθησης

Το 31,25% διαφωνεί ότι ο Όμιλος παρέχει συνεχή κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες σε αντίθεση με το 27,5% που συμφωνεί και με το 25% που δεν εξέφρασε άποψη. Επίσης, το 13,75% διαφωνεί απόλυτα ενώ πολύ μικρό ποσοστό 2,5% συμφωνεί απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,50%
Συμφωνώ	22	27,50%
Ουδέτερα	20	25,00%
Διαφωνώ	25	31,25%
Διαφωνώ απόλυτα	11	13,75%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.27: Η εταιρεία μας παρέχει συνεχή κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες



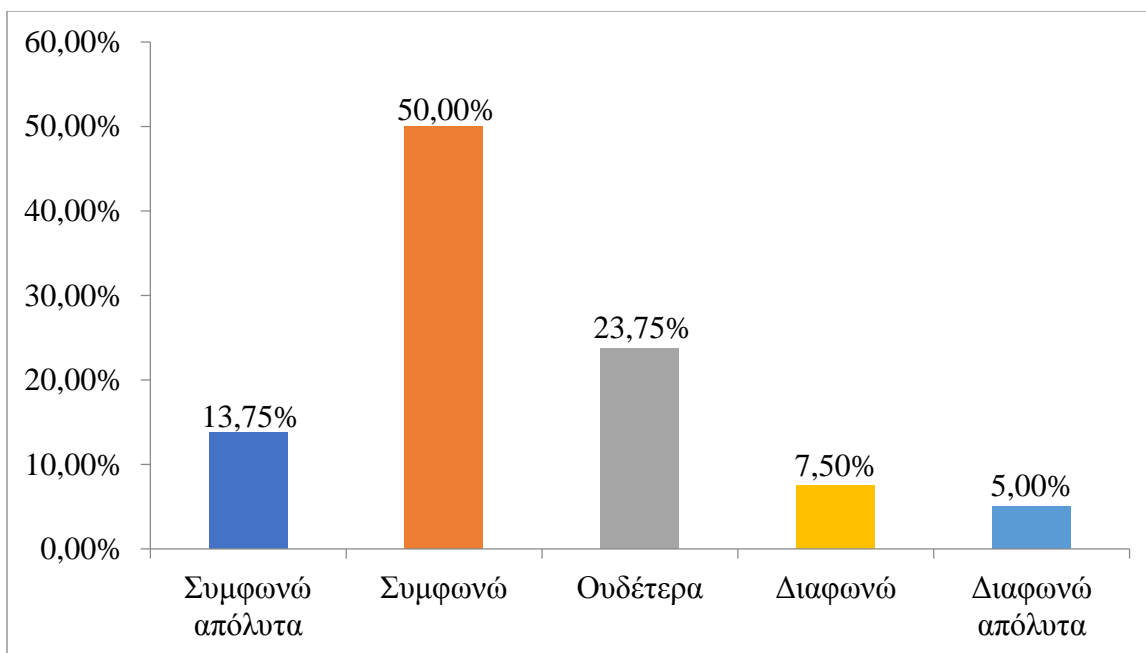
Διάγραμμα 4.4.27: Η εταιρεία μας παρέχει συνεχή κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες

4.4.7 Ικανοποίηση σε σχέση με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας του εργαζομένου στο πλαίσιο της εργασίας του

Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων από το αντικείμενο της εργασίας τους. Το 63,75% των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένο από το αντικείμενο της εργασίας, το 23,75% απαντά ουδέτερα, ενώ μόλις το 12,50% των τεχνικών δεν δηλώνει ικανοποίηση.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	11	13,75%
Συμφωνώ	40	50,00%
Ουδέτερα	19	23,75%
Διαφωνώ	6	7,50%
Διαφωνώ απόλυτα	4	5,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.28: Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.

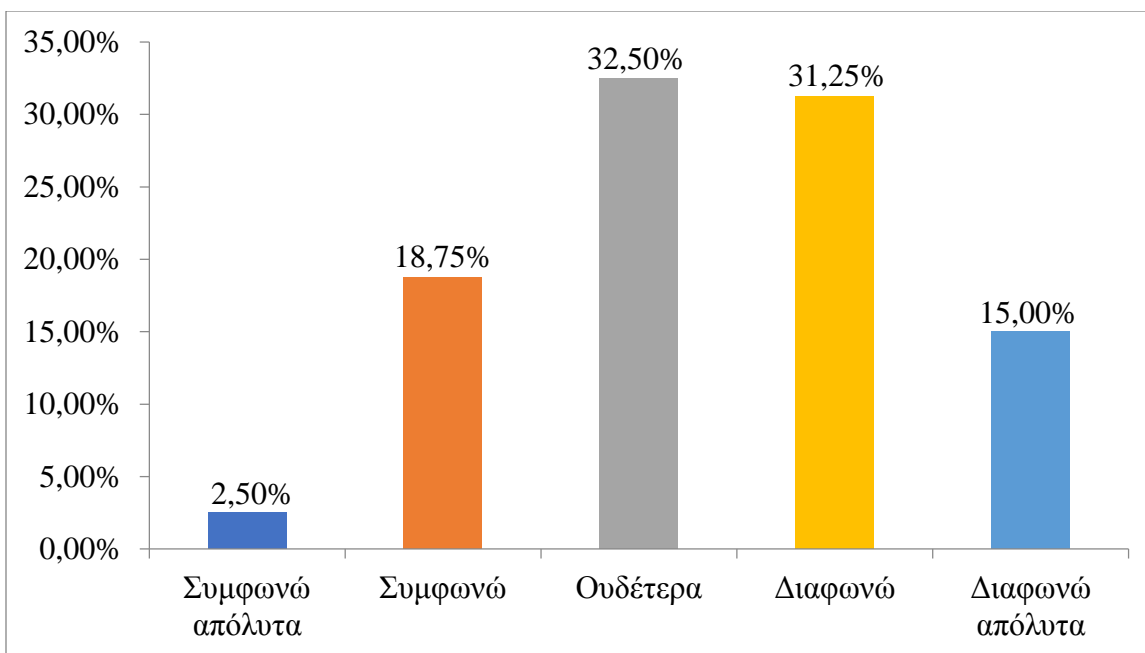


Διάγραμμα 4.4.28: Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.

Όσον αφορά το εάν υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στον Όμιλο του ΟΤΕ, το 31,25% των συμμετεχόντων στην έρευνα διαφώνησε, το 32,5% δεν εξέφρασε καμία άποψη, το 18,75% συμφώνησε ενώ το 15% διαφώνησε απόλυτα. Μόνο το 2,5% συμφώνησε απόλυτα, το οποίο είναι πολύ μικρό ποσοστό.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,50%
Συμφωνώ	15	18,75%
Ουδέτερα	26	32,50%
Διαφωνώ	25	31,25%
Διαφωνώ απόλυτα	12	15,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.29: Υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία

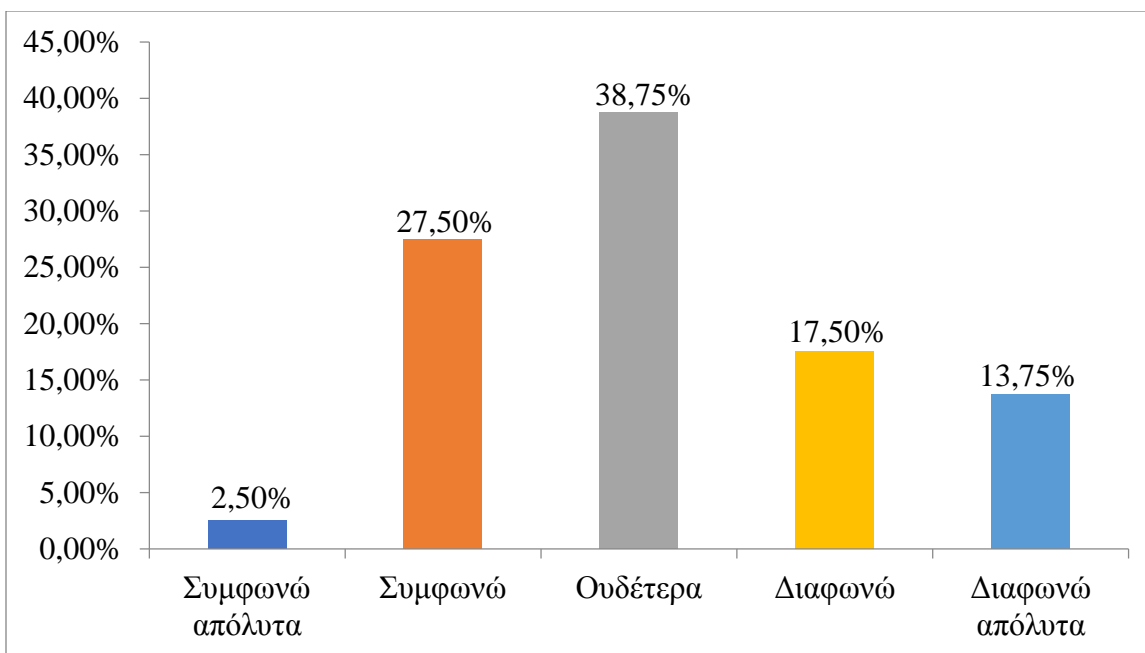


Διάγραμμα 4.4.29: Υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία

Το 38,75% των συμμετεχόντων στην έρευνα κράτησε ουδέτερη στάση σχετικά με το εάν ικανοποιούνται οι προσωπικές του φιλοδοξίες μέσω της εργασίας που εκτελεί στον Όμιλο σε αντίθεση με το 27,5% που συμφώνησε. Όμως υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό 17,5% που διαφώνησε και ένα 13,75% που διαφώνησε απόλυτα. Επίσης ένα μικρό ποσοστό 2,5% συμφώνησε απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,50%
Συμφωνώ	22	27,50%
Ουδέτερα	31	38,75%
Διαφωνώ	14	17,50%
Διαφωνώ απόλυτα	11	13,75%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.30: Μέσω της εργασίας μου ικανοποιούνται οι προσωπικές μου φιλοδοξίες

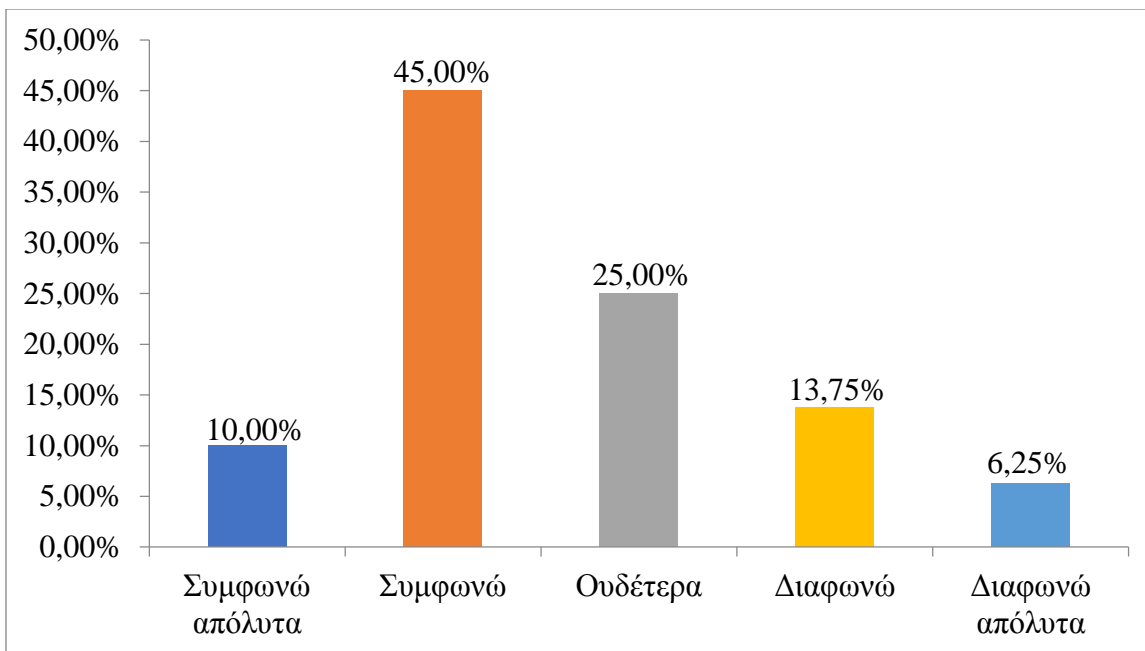


Διάγραμμα 4.4.30: Μέσω της εργασίας μου ικανοποιούνται οι προσωπικές μου φιλοδοξίες

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι τεχνικοί από την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Το 55% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, το 25% απαντά ουδέτερα, ενώ το 20% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι δεν αναπτύσσει πλήρως τις δεξιότητες του.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	8	10,00%
Συμφωνώ	36	45,00%
Ουδέτερα	20	25,00%
Διαφωνώ	11	13,75%
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,25%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.31: Στα πλαίσια της εργασίας μου αναπτύσσω πλήρως τις δεξιότητες μου.



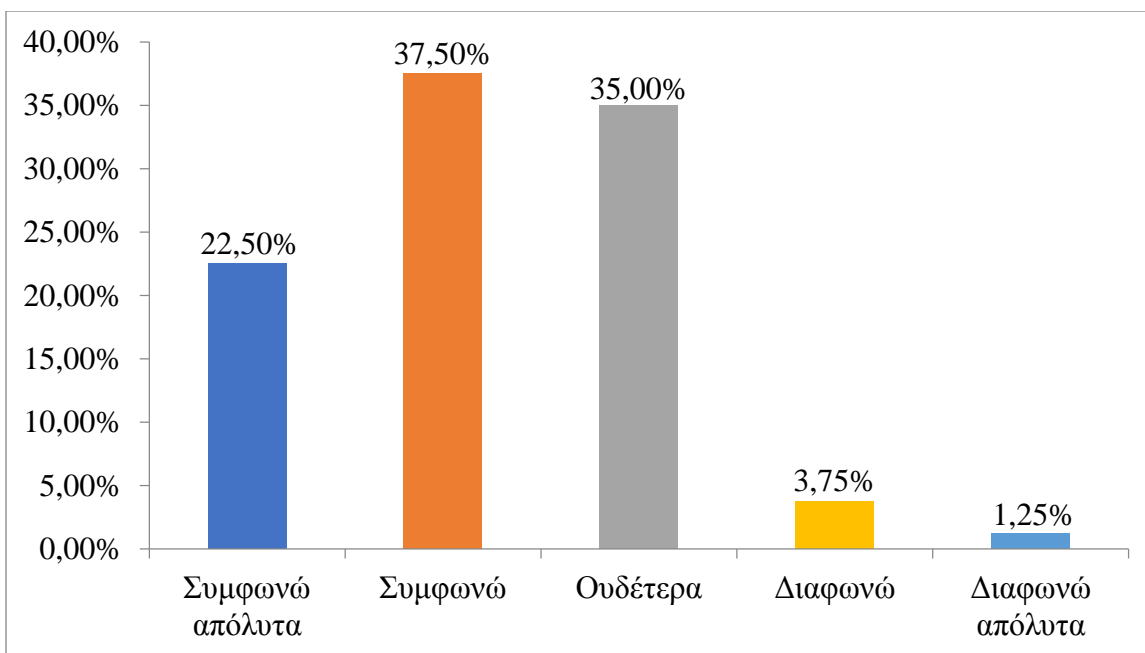
Διάγραμμα 4.4.31: Στα πλαίσια της εργασίας μου αναπτύσσω πλήρως τις δεξιότητες μου.

4.4.8 Βαθμός ικανοποίησης από τη φήμη της εταιρείας.

Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι τεχνικοί από τη φήμη της εταιρείας. Το 37,50% των ερωτηθέντων συμφωνούν και το 22,50% συμφωνούν απόλυτα και νιώθουν περηφάνια που εργάζονται στον ΟΤΕ. Όμως, το 35% απαντά ουδέτερα, ενώ μόλις το 5% διαφωνεί/διαφωνεί απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	18	22,50%
Συμφωνώ	30	37,50%
Ουδέτερα	28	35,00%
Διαφωνώ	3	3,75%
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,25%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.32: Είμαι υπερήφανος/η για το brand name ΟΤΕ.

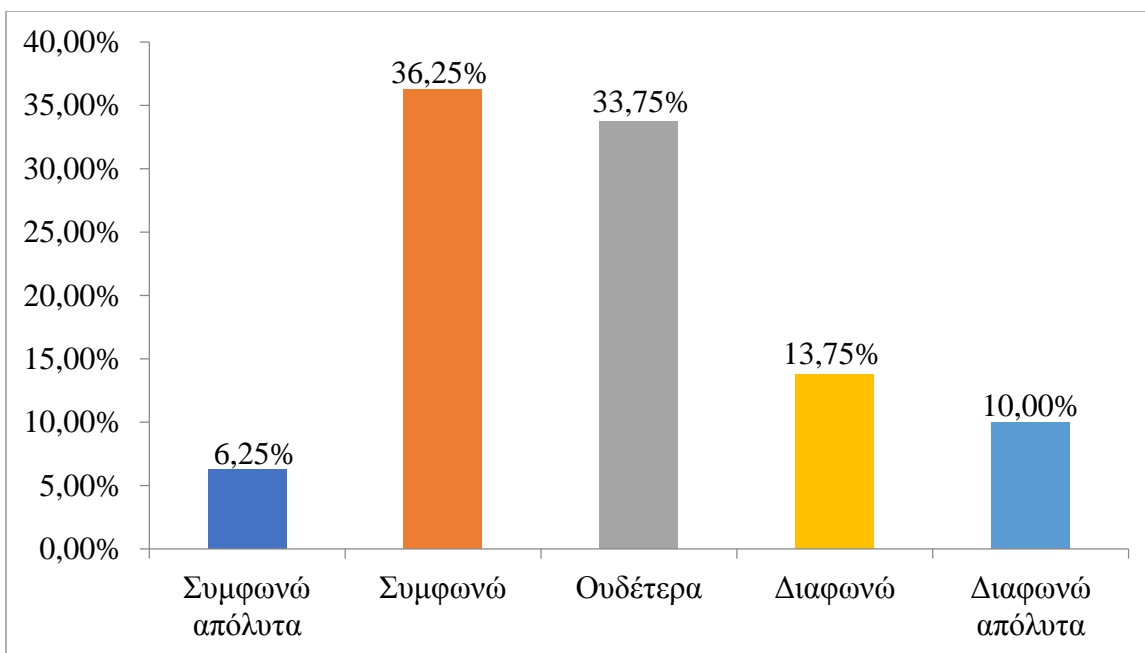


Διάγραμμα 4.4.32: Είμαι υπερήφανος/η για το brand name ΟΤΕ.

Στη συνέχεια, ρωτήσαμε τους τεχνικούς αν θα συνιστούσαν την εταιρεία ως έναν πολύ καλό εργοδότη. Το 36,25% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί, το 33,75% απαντά ουδέτερα, ενώ το 13,75% των ερωτηθέντων διαφωνεί και το 10% διαφωνεί απόλυτα και δεν θα πρότεινε την εταιρεία ως ένα πολύ καλό εργοδότη. Επίσης, το 6,25% συμφωνεί απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,25%
Συμφωνώ	29	36,25%
Ουδέτερα	27	33,75%
Διαφωνώ	11	13,75%
Διαφωνώ απόλυτα	8	10,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.33: Θα συνιστούσα την εταιρεία ως έναν πολύ καλό εργοδότη.

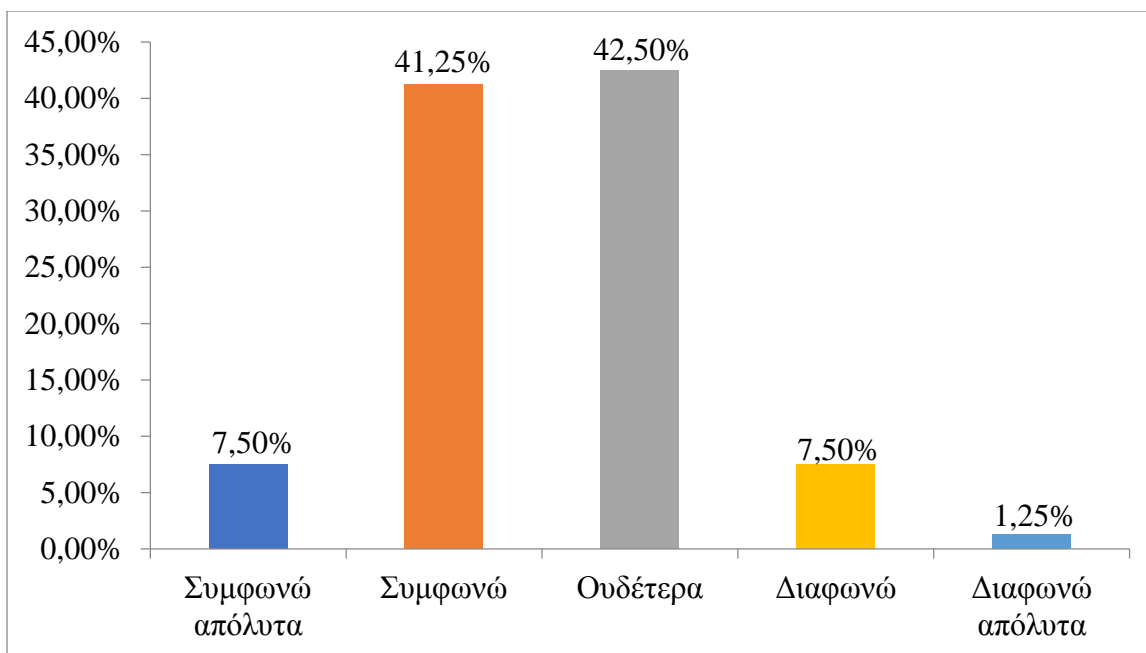


Διάγραμμα 4.4.33: Θα συνιστούσα την εταιρεία ως έναν πολύ καλό εργοδότη.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση που λαμβάνει ο τεχνικός που ανήκει στον Όμιλο ΟΤΕ. Το 41,25% των ερωτηθέντων συμφωνεί και το 7,50% συμφωνεί απόλυτα και δηλώνει ευχαριστημένο που είναι μέλος του Ομίλου. Όμως, το 42,5% απαντά ουδέτερα, ενώ μόλις το 7,50% των τεχνικών διαφωνεί και το 1,25% διαφωνεί απόλυτα και δε νιώθει ικανοποίηση που ανήκει στην εταιρεία.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνά απόλυτα	6	7,50%
Συμφωνώ	33	41,25%
Ουδέτερα	34	42,50%
Διαφωνώ	6	7,50%
Διαφωνά απόλυτα	1	1,25%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.34: Νιώθω ικανοποίηση που ανήκω στην εταιρεία.

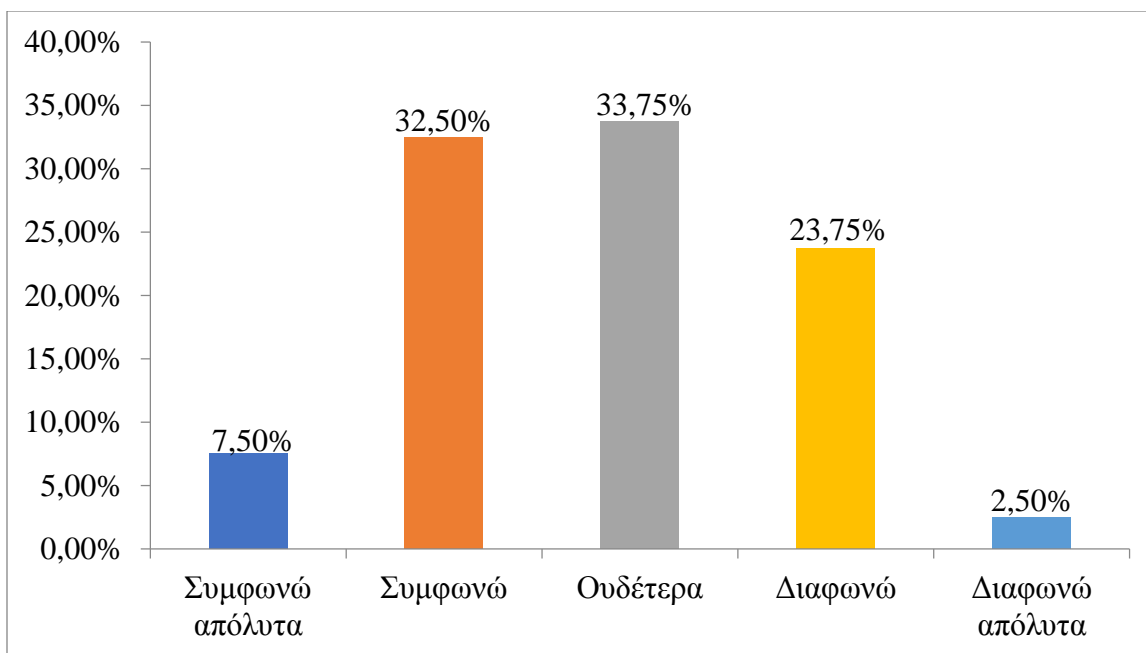


Διάγραμμα 4.4.34: Νιώθω ικανοποίηση που ανήκω στην εταιρεία.

Το επόμενο ερώτημα που τέθηκε στους τεχνικούς ήταν αν νιώθουν σημαντικοί για την εταιρεία. Διαπιστώθηκε ότι το 33,75% απάντησε ουδέτερα, το 32,50% συμφώνησε πως νιώθει σημαντικό μέλος της εταιρείας, σε αντίθεση με το 23,75% που διαφώνησε. Επίσης, το 7,50% συμφώνησε απόλυτα σε αντίθεση με το 2,50% που διαφώνησε απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	6	7,50%
Συμφωνώ	26	32,50%
Ουδέτερα	27	33,75%
Διαφωνώ	19	23,75%
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,50%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.35: Νιώθω σημαντικό κομμάτι της εταιρείας.



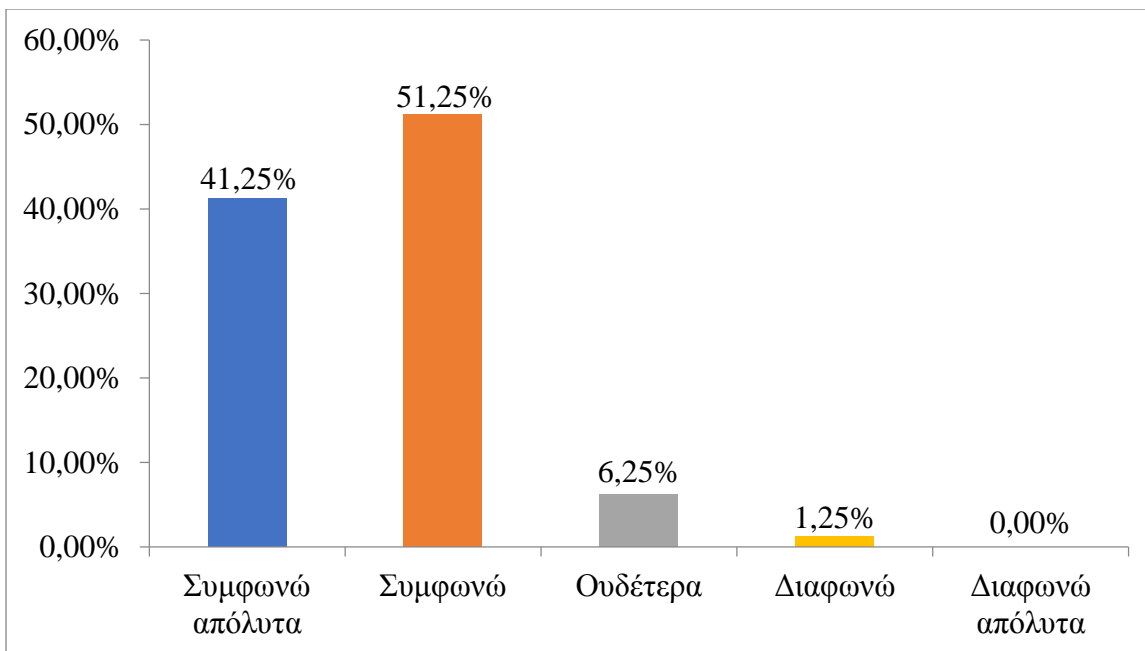
Διάγραμμα 4.4.35: Νιώθω σημαντικό κομμάτι της εταιρείας.

4.4.9 Βαθμός ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας και την παραγωγικότητα

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι τεχνικοί από το γεγονός ότι πολλές ενέργειες πρέπει να ολοκληρώνονται ταυτόχρονα. Το συντριπτικό 92,5% των ερωτηθέντων συμφωνεί/συμφωνεί απόλυτα, το 6,25% απαντά ουδέτερα, ενώ μόλις το 1,25% διαφωνεί.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνά απόλυτα	33	41,25%
Συμφωνώ	41	51,25%
Ουδέτερα	5	6,25%
Διαφωνώ	1	1,25%
Διαφωνά απόλυτα	0	0,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.36: Στην εργασία μου, πολλές ενέργειες πρέπει να ολοκληρώνονται ταυτόχρονα.

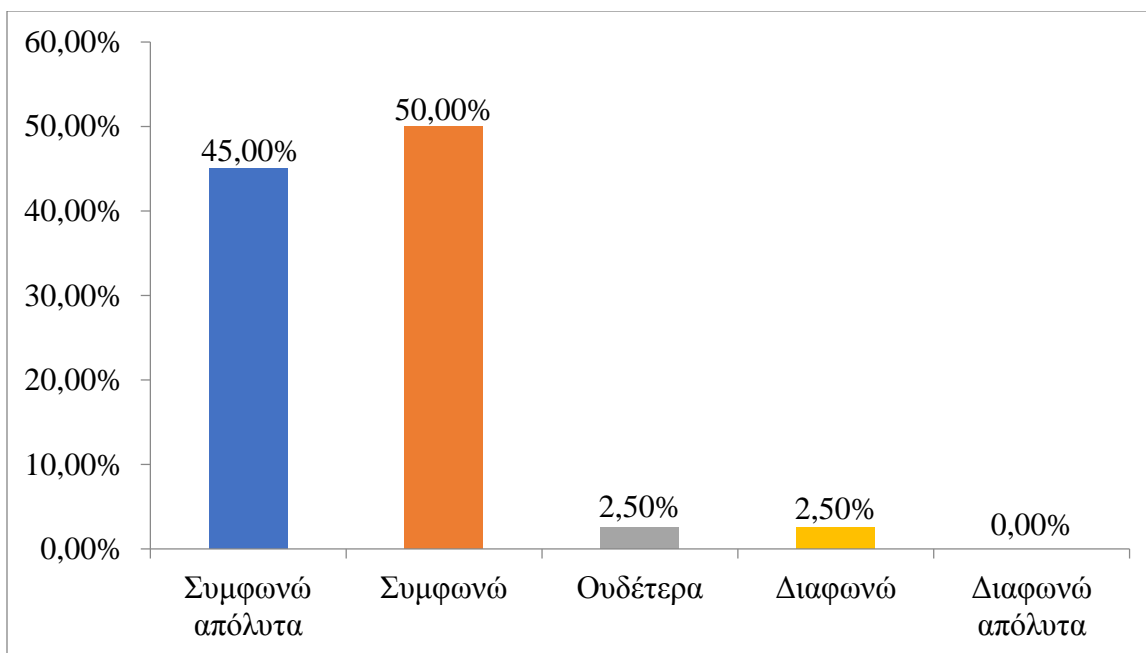


Διάγραμμα 4.4.36: Στην εργασία μου, πολλές ενέργειες πρέπει να ολοκληρώνονται ταυτόχρονα.

Το επόμενο ερώτημα που τέθηκε στους τεχνικούς ήταν αν ο ρυθμός εργασίας που απαιτείται είναι έντονος. Διαπιστώθηκε ότι το 50,00% συμφωνεί και το 45,00% συμφωνεί απόλυτα αλλά το 2,5% απαντά ουδέτερα, ενώ μόλις το 2,5% διαφώνησε ότι ο ρυθμός εργασίας δεν είναι έντονος.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	36	45,00%
Συμφωνώ	40	50,00%
Ουδέτερα	2	2,50%
Διαφωνώ	2	2,50%
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.37: Ο ρυθμός εργασίας που απαιτείται είναι έντονος.

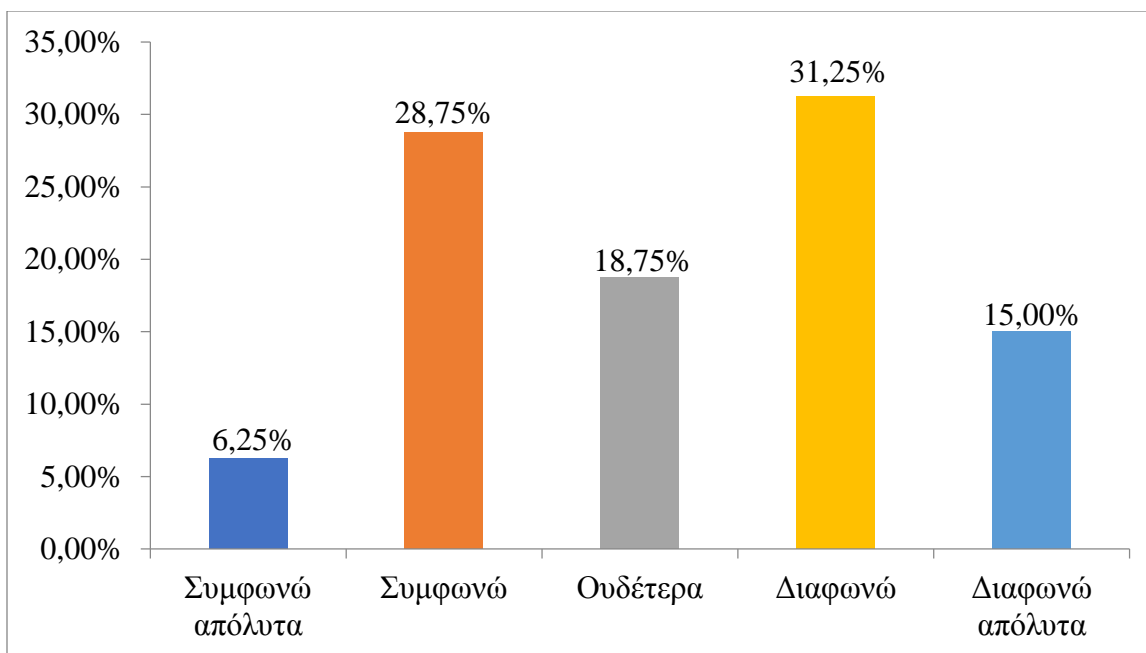


Διάγραμμα 4.4.37: Ο ρυθμός εργασίας που απαιτείται είναι έντονος.

Το επόμενο ερώτημα που τέθηκε στους τεχνικούς το Ομίλου ΟΤΕ ήταν αν υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της ποσότητας και της ποιότητας εργασίας. Διαπιστώθηκε ότι το 28,75% συμφωνεί ότι ο αριθμός των εργασιών που ολοκληρώνονται έχει την ανάλογη ποιότητα, το 18,75% απαντά ουδέτερα, ενώ το 31,25% διαφώνησε όπως και το 15,00% διαφώνησε απόλυτα. Επίσης υπάρχει και ένα ποσοστό 6,25% που συμφώνησε απόλυτα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,25%
Συμφωνώ	23	28,75%
Ουδέτερα	15	18,75%
Διαφωνώ	25	31,25%
Διαφωνώ απόλυτα	12	15,00%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.38: Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της ποσότητας και της ποιότητας εργασίας.

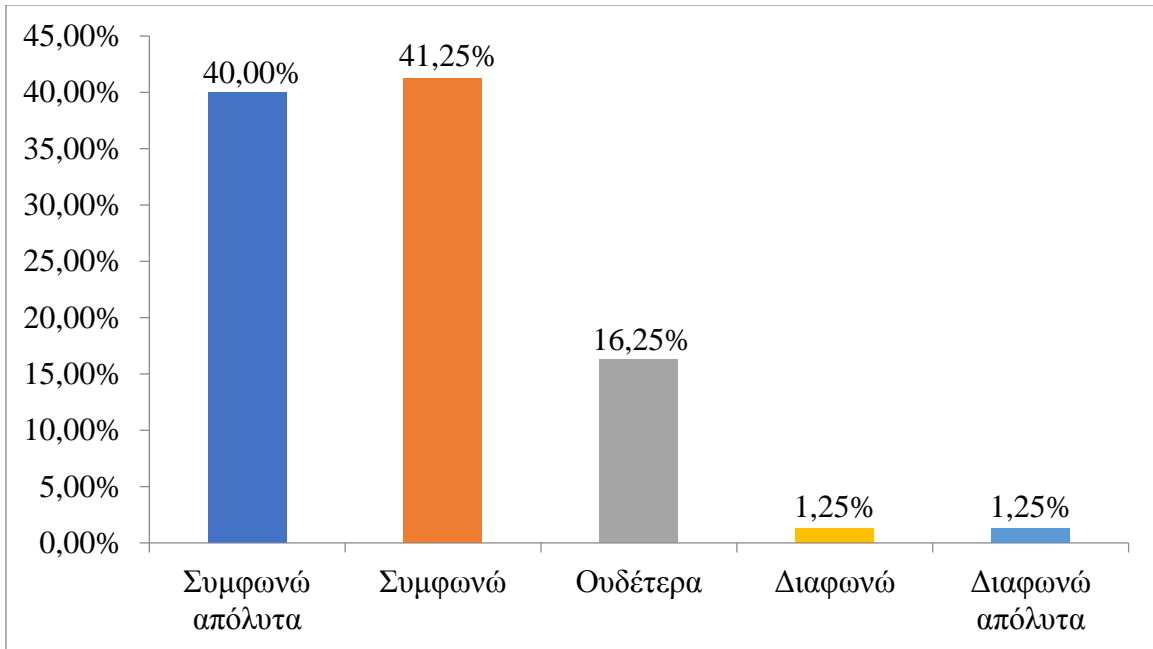


Διάγραμμα 4.4.38: Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της ποσότητας και της ποιότητας εργασίας.

Το τελευταίο ερώτημα που τέθηκε στους τεχνικούς ήταν αν προσπαθούν περισσότερο για να συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση της εταιρείας. Το συντριπτικό 81,25% των συμμετεχόντων συμφωνούν/συμφωνούν απόλυτα ότι οι τεχνικοί του Ομίλου ΟΤΕ προσπαθούν πιο πολύ απ' ό τι απαιτείται. Το 16,25% απαντά ουδέτερα, ενώ μόλις το 2,50% διαφωνεί.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	32	40,00%
Συμφωνώ	33	41,25%
Ουδέτερα	13	16,25%
Διαφωνώ	1	1,25%
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,25%
Σύνολο	80	100,00%

Πίνακας 4.4.39: Προσπαθώ περισσότερο απ' ό τι απαιτείται, για να συμβάλλω στην καλύτερη απόδοση της εταιρείας.



Διάγραμμα 4.4.39: Προσπαθώ περισσότερο απ' ό τι απαιτείται, για να συμβάλλω στην καλύτερη απόδοση της εταιρείας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν βασίζεται πλέον μόνο στα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία, αλλά και σε πολυάριθμα άυλα περιουσιακά στοιχεία. Καθώς το περιβάλλον γίνεται όλο και πιο δυναμικό, παγκοσμιοποιημένο, η καινοτομία αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Οι πιο αποτελεσματικές πηγές καινοτομίας είναι συχνά ιδέες που προκύπτουν μέσα από έναν οργανισμό, συνήθως από τους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού μπορεί να δημιουργηθεί μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Η ικανοποίηση από την απασχόληση είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με το κίνητρο των εργαζομένων, τη δέσμευσή τους και την παραγωγικότητα καθώς και το ποσοστό κύκλου εργασιών των εργαζομένων. Ένας οργανισμός μπορεί να επικεντρωθεί στην παραγωγικότητα και στις αυξημένες πωλήσεις, εάν οι εργαζόμενοί του είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους.

Επειδή δε το θέμα της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικό τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες και έρευνες τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα. Αρκετές έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι το κίνητρο ικανοποίησης των εργαζομένων έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και στην απόδοση των υπαλλήλων. Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει σημαντική επίδραση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη φύση του έργου που πραγματοποιούν και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία τους. Επιπρόσθετα, πολλοί ερευνητές διαπίστωσαν ότι η οικονομική αποζημίωση ή οι απολαβές των εργαζομένων έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη συνολική ικανοποίηση από την εργασία τους.

Οι συνέπειες από αυτή την ικανοποίηση οδηγεί τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους ίδιους τους απασχολούμενους σε ανάπτυξη. Το πώς όμως θα ενισχυθεί αυτή η ικανοποίηση αφορά κατά κύριο λόγο τη διοίκηση της εταιρίας. Ένας τρόπος είναι η ενθάρρυνση, η υποστήριξη αλλά και η δέσμευση σε πολιτικές και δραστηριότητες που μπορούν να προσδιοριστούν και να σχεδιαστούν μέσω παραγόντων που επηρεάζουν την

ικανοποίηση από την εργασία, προκειμένου να τονωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία τους. Τέτοιες δράσεις είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η κατάρτιση στην εργασία, η ανάπτυξη ηγεσίας. Επίσης, οι εργαζόμενοι, διατηρώντας παράλληλα μια καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους τους και κατέχοντας μια λογική αμοιβή ανάλογα με τις θέσεις εργασίας που κατέχουν, θα ενισχύουν την ικανοποίηση από την εργασία τους.

Με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, υπάρχει ένας υψηλότερος βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων πράγμα που μειώνει σημαντικά την απουσία τους από την εργασία και που οδηγεί σε μείωση του κόστους των εργαζομένων, αυξάνοντας εν τω μεταξύ το επίπεδο απόδοσής τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων και να εκτελούν δραστηριότητες εκτός του πεδίου της εργασίας τους.

Η μελέτη αυτή αποσκοπεί στην καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση σε έναν συγκεκριμένο ανθρώπινο εργασιακό δυναμικό, όπως είναι οι τεχνικοί του Ομίλου ΟΤΕ Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκαν τα εξής:

Όσον αφορά την ικανοποίηση σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο περίπου οι μισοί δήλωσαν ότι αυτός τους αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειές τους μέσω της ετήσιας αξιολόγησης που πραγματοποιεί. Επίσης, το 58,75% δήλωσε ότι φροντίζει για την επίλυση κάθε σημαντικού και επείγοντος θέματος, το 72,5% είπε ότι τους συμπεριφέρεται με σεβασμό., τους μεταφέρει με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τους στόχους που έχουν τεθεί από την εταιρεία. Επίσης, το 58,75% δήλωσε ότι τους ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας τους, ενώ λαμβάνουν έγκυρο και εποικοδομητικό σχολιασμό όσον αφορά την απόδοσή τους. Τέλος, τόνισαν ότι υπάρχει μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και του άμεσου προϊσταμένου τους.

Όσον αφορά την ικανοποίηση σε σχέση με τους συναδέλφους το 78,75% δήλωσε ότι μεταξύ των συναδέλφων του ιδίου τμήματος υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας και αλληλεγγύης, ενώ μεγάλο εξίσου ποσοστό 85% δήλωσε ότι έχει αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ανεξαρτήτως εάν δουλεύουν στο ίδιο τμήμα ή όχι και το 56,25% ότι έχει αναπτύξει σχέσεις συνεργασίας με αυτούς.

Αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης το 83,75% δήλωσε ότι πρέπει να υφίσταται. Παρόλο που το 37,5% δεν τοποθετήθηκε στο εάν αυτό τους προκαλεί ένα επιπρόσθετο άγχος, το 61,25% δεν θεωρεί ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης του ΟΤΕ είναι δίκαιο και επίσης ότι δεν διεξάγεται με σωστά κριτήρια.

Μεγάλο ποσοστό 63,75% δεν είναι ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές του σε σχέση με την εργασία που προσφέρει όπως επίσης και το 40% δεν είναι ικανοποιημένο από τις συμπληρωματικές αμοιβές (bonus)/παροχές της εταιρείας. Όμως, το 73,75% είναι ικανοποιημένο από το ωράριο εργασίας και ότι οι ώρες που δουλεύουν στην εργασία τους είναι τόσες που τους επιτρέπουν να εξισορροπήσουν την προσωπική τους με την επαγγελματική τους ζωή.

Για το 38,30% το σύστημα εκπαίδευσης που παρέχεται από τον Όμιλο προς τους εργαζομένους του τους βρίσκει ικανοποιημένους παρά το γεγονός ότι δεν τοποθετήθηκαν στο εάν αυτό τους αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Όμως το 45% θεωρεί ότι αυτή η εκπαίδευση δεν είναι συνεχής πάνω στις νέες τεχνολογίες και δεν υποστηρίζει σύγχρονες εκπαιδευτικές προτάσεις και μεθόδους μάθησης.

Μεγάλο ποσοστό 63,75% είναι ικανοποιημένο από το αντικείμενο της εργασίας του παρά το γεγονός ότι το 38,75% δεν τοποθετήθηκε στο εάν μέσω αυτής ικανοποιούνται οι προσωπικές του φιλοδοξίες. Όμως για το 55% πραγματοποιείται ανάπτυξη πλήρως των δεξιοτήτων του. Επίσης, το 46,25% τόνισε ότι δεν υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στον Όμιλο.

Μεγάλο ποσοστό 70% νιώθει υπερήφανο για την επωνυμία του ΟΤΕ ενώ το 48,75% νιώθει ικανοποίηση που δουλεύει σε αυτή την εταιρία και θα τον συνιστούσε ως έναν πολύ καλό εργοδότη. Επίσης το 40% αισθάνεται σημαντικό κομμάτι της εταιρίας.

Τέλος, πολύ μεγάλο ποσοστό (92,05% και 95% αντίστοιχα) θεωρεί ότι κατά την άσκηση της εργασίας του πρέπει να ολοκληρώνονται ταυτόχρονα πολλές ενέργειες πράγμα που κάνει το ρυθμό εργασίας αρκετά έντονο μέσα στην ημέρα. Έτσι καταβάλλει το 81,25% περισσότερη προσπάθεια από ότι απαιτείται για να συμβάλει στην καλύτερη απόδοση της εταιρίας. Επίσης για το 46,25% υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας.

Από τα παραπάνω συμπεράσματα γίνεται αντιληπτό ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ικανοποιημένοι από τη σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενό τους, με τους συναδέλφους τους, από το ωράριο εργασίας τους, καθώς τους επιτρέπει να έχουν και προσωπική ζωή, από το αντικείμενο της εργασίας τους και από το γεγονός ότι ανήκουν ως εργαζόμενοι στον Όμιλο του ΟΤΕ.

Αντίθετα, δεν αισθάνονται ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης που έχει σήμερα ο ΟΤΕ καθώς δεν το θεωρούν δίκαιο και δεν διεξάγεται με σωστά κριτήρια. Επίσης, οι οικονομικές απολαβές καθώς και οι συμπληρωματικές αμοιβές δεν τους βρίσκουν ικανοποιημένους για την εργασία που προσφέρουν. Επιπρόσθετα, μη ικανοποίηση αισθάνονται από την έλλειψη συνεχούς εκπαίδευσή τους πάνω στις νέες τεχνολογίες και από την μη ύπαρξη σύγχρονων εκπαιδευτικών προτάσεων και μεθόδων μάθησης. Τέλος, δεν ικανοποιούνται καθώς δεν υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στον Όμιλο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47 (2). Available at <http://pu.edu.pk/images/journal/pesr/PDF-FILES/8%20ABBAS%20Effect%20of%20Leadership%20Development.pdf>

Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5 (13). Available at http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1381394571_Ahmad%20and%20Shahzad.pdf

Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring Organizational Alignment-Employee Engagement Linkages and Impact on Individual Performance a Conceptual Model. *Human Resource Development Review*. available at https://www.researchgate.net/publication/273175949_Exploring_Organizational_Alignment-Employee_Engagement_Linkages_and_Impact_on_Individual_Performance_A_Conceptual_Model

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3). Available at https://www.researchgate.net/publication/270798653_Determinants_of_employee_engagement_and_their_impact_on_employee_performance

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4). Available at <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>

Bos, J. T., Donders, N. C., Bouwman-Brouwer, K. M., & Van der Gulden, J. W. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university

employees' point of view. *International archives of occupational and environmental health*, 82 (10). Available at <https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-009-0451-4>

Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*. New York: AMACOM.

Bridger, R. S., & Brasher, K. (2011). Cognitive Task Demands, Self-Control Demands and the Mental Well-Being of Office Workers. *Ergonomics*, 54 (9).

doi:10.1080/00140139.2011.596948

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Available at https://books.google.gr/books?id=MjuZkEZk-jAC&pg=PA50&lpg=PA50&dq=Attitudes+in+and+around+organizations.&source=bl&ots=snzWONTMu4&sig=ACfU3U2uE7iycnWXwS5Cf_f2TqjMDBzNfg&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwjHxp6rnKHkAhUwMuwKHXvWBr4Q6AEwBnoECA8QAQ#v=onepage&q=Attitudes%20in%20and%20around%20organizations.&f=false

Christen, M., Iyer, G. & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, January, 70.

Available at <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/paper5.pdf>

Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2012). The Level Of Job Satisfaction In Public Sector: A Survey Study In The Province Of Ağrı, Eastern Anatolia, Turkey. *Economics and Management*. 17(2). Available at dx.doi.org/10.5755/j01.em.17.2.2203

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

Fisher, C. D. (2000). Mood and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*. Available at

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291099->

[1379%28200003%2921%3A2%3C185%3A%3AAID-JOB34%3E3.0.CO%3B2-M](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291099-1379%28200003%2921%3A2%3C185%3A%3AAID-JOB34%3E3.0.CO%3B2-M)

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

- Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Virginia Polytechnic Institute and State University. Available at <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.5.1160&rep=rep1&type=pdf>
- Green, C., & Heywood, J. S. (2008). Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? *Economica*. Available at <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.2007.00649.x>
- Gregory, K. (2011). *The Importance of Employee Satisfaction*. Available at <https://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2011/Gregory.pdf>
- Hackett, R. D., & Guion, R. M. (1985). A re-evaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35 (3). Available at <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0749597885900287>
- Harputlu, Ş. (2014). *Job Satisfaction and Its Relation with Perceived Workload: An Application in a Research Institution*. Middle East Technical University, Department of Industrial Engineerin. Available at <http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12618134/index.pdf>
- Huang, W. H. D., Han, S. H., Park, U. Y., & Seo, J. J. (2010). Managing employees' motivation, cognition, and performance in virtual workplaces: The blueprint of a game-based adaptive performance platform (GAPP). *Advances in Developing Human Resources*, 12(6). Available at doi.org/10.1177/1523422310394794
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97. [dx.doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.233](https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.233)
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1 (1). Available at https://www.researchgate.net/publication/321966659_Job_Satisfaction_and_Employee_Performance_An_Empirical_Approach

- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K
- Javed, M., Rafiq, M., Ahmed, M., & Khan, M. (2012). Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(1). Available at https://www.researchgate.net/publication/256060328_Impact_of_HR_Practices_on_Employee_Job_Satisfaction_in_Public_Sector_Organizations_of_Pakistan
- Jin, M. H., & Lee, M. Y. (2012). The Effects of Autonomy, Experience, and Person Organization Fit on Job Satisfaction: The Case of Public Sector. *The International Journal of Social Sciences*, 6(1). Available at <https://www.tijoss.com/6thVolume/Myung.pdf>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86. Available at <https://pdfs.semanticscholar.org/02d8/71a152e2204e4f688eabf4c6a27f4994f8f5.pdf>
- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 166–198). Oxford, UK: Blackwell
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87. Available at <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/ORM/JudgeJap-02.pdf>
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67. Available at <https://www.timothy-judge.com/Judge%20&%20Watanaba%201994.pdf>
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit.

- Kelidbari, H. R., Dizgah, M. R., & Yusefi, A. (2011). The relationship between organization commitment and job performance of employees of Guilan Province social security organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6). Available at https://www.academia.edu/34564474/Relationship_between_Job_Equity_and_Performance_of_Employee_A_Literature_Review
- Kohler, S. S., & Mathieu, J. E. (1993). An examination of the relationship between affective reactions, work perceptions, individual resource characteristics, and multiple absence criteria. *Journal of Organizational Behavior*, 14.
- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22. Available at https://www.mientayvn.com/DICH_THUAT_5/EMPLOYEE%20MOTIVATION/ok_Song_ngu_Employee%20motivation%20-%20VNese.pdf
- Liao, C. W., Lu, C. Y., Huang, C. K., & Chiang, T. L. (2012). Work values, work attitude and job performance of green energy industry employees in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 6(15). Available at https://www.researchgate.net/publication/260320584_Work_values_work_attitude_and_job_performance_of_green_energy_industry_employees_in_Taiwan
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, 8 Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p. 147
- Locke (Ed.), (1976). *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, 2 Edition, West Sussex: John Wiley & Sons, In
- Mahfood, V. W., Pollock, W., & Longmire, D. (2013). Leave It at the Gate: Job Stress and Satisfaction in Correctional Staff. *Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law and Society*. doi.org/10.1080/1478601X.2012.730997
- MacMillan, C. (2012). *The Effects of Physical Work Environment Satisfaction and Shared Workspace Characteristics on Employee Behaviors Toward Their Organization: Using Environmental Control as a Mediator*. The University of Waikato. Available at <https://researchcommons.waikato.ac.nz/handle/10289/7042>

- Marzuki, P. F., Permadi, H., & Sunaryo, I. (2012). Factors Affecting Job Satisfaction of Workers in Indonesian Construction Companies. *Journal OF Civil Engineering and Management*. doi.org/10.3846/13923730.2012.698889
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press. Available at <https://www.sciencedirect.com/book/9780125093705/employee-organization-linkages>
- Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex.
- Ogbulafor C. (2011). Motivation and job performance of academic staff of state universities in Nigeria: the case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State. *International Journal of Business and Management*, 7(14).
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14. dx.doi.org/10.1177/014920638801400405
- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3). doi:10.1080/19368623.2013.796866
- Raza, M. Y., Rafique, T., Hussain, M. M., Ali, H., Mohsin, M., & Shah, T. S. (2015). The Impact of Working Relationship Quality on Job Satisfaction and Sales Person Performance: An Adaptive Selling Behaviour. Asia-Pacific. *Journal of Management Research and Innovation*, 11(1). doi.org/10.1177/2319510X14565017
- Rue, L., & Byars, L. (2003). *Management: Skills & Application*. McGraw-Hill Higher Education.
- Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes & job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4). Available at <https://www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf>
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices

and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1). doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc

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

Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70. Available at <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.5882&rep=rep1&type=pdf>

Steingrimsdóttir, H. (2011, December). *The Relationship Between Internal Communication & Job Satisfaction*. Frederiksberg, Denmark.

Squires, J. E., Hoben, M., Linklater, S., Carleton, H. L., Graham, N., & Estabrooks, C. A. (2015). Job Satisfaction among Care Aides in Residential Long-Term Care: A Systematic Review of Contributing Factors, both Individual and Organizational. *Nursing Research and Practice*. Available at https://www.researchgate.net/publication/281623529_Job_Satisfaction_among_Care_Aides_in_Residential_Long-Term_Care_A_Systematic_Review_of_Contributing_Factors_Both_Individual_and_Organizational

Sypniewska, B. A. (2013). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. Vizja Press & IT. doi: 10.5709/ce.1897-9254.131

Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80. Available at https://www.researchgate.net/publication/232529613_Impact_of_Family-Supportive_Work_Variables_on_Work-Family_Conflict_and_Strain_A_Control_Perspective

Unitmaz, S. (2014). *Factors affecting job satisfaction of employees in a public institution*. Available at <http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12618253/index.pdf>

Vanderberg, R.J. & Lance, Ch.E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18 (1). Available at https://www.researchgate.net/publication/247569772_Examining_the_Causal_Order_of_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment

Van Saane, N. (2003). Reliability and Validity of Instruments Measuring Job Satisfaction-A Systematic Review. *Occupational Medicine*, 53(3).
doi:10.1093/occmed/kqg03

Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2013). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2). Available at https://www.researchgate.net/publication/259428515_Does_Leadership_Style_Make_a_Difference_Linking_HRM_Job_Satisfaction_and_Organizational_Performance

Vroom, V. H. (1982). *Work and motivation*. Robert E. Krieger Publishing Company.

Yang, S. B., Brown G. C., & Moon, B. (2011). Factors Leading to Corrections Officers' Job Satisfaction. *Public Personnel Management*, 40(4).
doi.org/10.1177/009102601104000407

Yeltan, A. (2007). *Effect of Coaching on Job Satisfaction*. Marmara University.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18. Available at https://www.researchgate.net/publication/228079335_Affective_Events_Theory_A_Theoretical_Discussion_of_The_Structure_Cause_and_Consequences_of_Affective_Experiences_at_Work

Wu, M. Y., & Lee, Y. R. (2011). The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high-tech firm. *African Journal of Business Management*, 5(32). Available at https://www.researchgate.net/publication/267386280_The_effects_of_internal_marketing_job_satisfaction_and_service_attitude_on_job_performance_among_high-tech_firm

Zaim, H., Kurt, I., & Tetik, S. (2012). Casual Analysis of Employee Satisfaction and Performance: A Field Study In The Finance Sector. *International Journal of Business And Management Studies*, 4(2). Available at <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/255858>

Zhang, Y., Yao, X., & Cheong, J. O. (2011). City Managers' Job Satisfaction and Frustration: Factors and Implications. *The American Review of Public Administration*. doi.org/10.1177/0275074010392212

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η ακόλουθη έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοικητική των Επιχειρήσεων» του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. Σκοπός της είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των τεχνικών του Ομίλου ΟΤΕ.

Η συμβολή σας είναι σημαντική και απαραίτητη για την ολοκλήρωση της εργασίας και για αυτό θα σας παρακαλούσα να συνδράμετε στην έρευνα με το να αφιερώσετε 10 λεπτά από τον χρόνο σας προκειμένου να απαντήσετε στο ακόλουθο ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι ανώνυμο. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.
Κωνσταντίνος Ιωαννίδης.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18-25

26-35

36-45

46-60

61+

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Απόφοιτος/η πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου

Κάτοχος διδακτορικού τίτλου

Άλλο

4. Έτη προϋπηρεσίας στον Όμιλο ΟΤΕ

1-5

6-9

10+

5. Η πρόσληψη σας έγινε μέσω:

ΟΤΕ

ΟΤΕ+

Άλλη θυγατρική

ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ

6. Ο άμεσος προϊστάμενός μου αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειές μου μέσω της ετήσιας αξιολόγησης.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

7. Ο άμεσος προϊστάμενός μου φροντίζει για την επίλυση κάθε σημαντικού και επείγοντος θέματος.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

8. Ο άμεσος προϊστάμενός μου, μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

9. Ο άμεσος προϊστάμενός μου μεταφέρει με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τους στόχους που έχουν τεθεί από την εταιρεία.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

10. Ο άμεσος προϊστάμενος μου ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας μου.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

11. Λαμβάνω εγκαίρως εποικοδομητικό σχολιασμό από τον άμεσο προϊστάμενο μου όσον αφορά την απόδοσή μου.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

12. Υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης με τον άμεσο προϊστάμενο μου.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

13. Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

14. Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

15. Υπάρχουν σχέσεις αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων του ίδιου τμήματος.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

16. Έχω αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

17. Θεωρώ ότι πρέπει να υφίσταται σύστημα αξιολόγησης.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

18. Το σύστημα αξιολόγησης μου δημιουργεί άγχος.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

19. Το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο και διεξάγεται με σωστά κριτήρια.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

ΑΜΟΙΒΕΣ, ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

20. Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές απολαβές μου σε σχέση με την εργασία μου.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

21. Είμαι ικανοποιημένος από τις συμπληρωματικές αμοιβές (bonus)/παροχές της εταιρείας.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

22. Είμαι ικανοποιημένος από το ωράριο εργασίας μου.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

23. Οι ώρες εργασίας μου, μου επιτρέπουν να εξισορροπώ την προσωπική (οικογένεια / άλλες δραστηριότητες) με την επαγγελματική μου ζωή.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

24. Είμαι ικανοποιημένος από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας (ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογικός εξοπλισμός).

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

25. Η εκπαίδευση που μου παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες μου.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

26. Η εταιρεία μας υποστηρίζει σύγχρονες εκπαιδευτικές προτάσεις και μεθόδους μάθησης.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

27. Η εταιρεία μας παρέχει συνεχή κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ
ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ.**

28. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

29. Υπάρχουν δυνατότητες ανέλιξης μέσα στην εταιρεία.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

30. Μέσω της εργασίας μου ικανοποιούνται οι προσωπικές μου φιλοδοξίες.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

31. Στα πλαίσια της εργασίας μου αναπτύσσω πλήρως τις δεξιότητές μου.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

32. Είμαι υπερήφανος/η για το brand name ΟΤΕ.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

33. Θα συνιστούσα την εταιρεία ως έναν πολύ καλό εργοδότη.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

34. Νιώθω ικανοποίηση που ανήκω στην εταιρεία.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

35. Νιώθω σημαντικό κομμάτι της εταιρείας.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

36. Στην εργασία μου, πολλές ενέργειες πρέπει να ολοκληρώνονται ταυτόχρονα.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

37. Ο ρυθμός εργασίας που απαιτείται είναι έντονος.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

39. Υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της ποσότητας και της ποιότητας εργασίας.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

39. Προσπαθώ περισσότερο απ' ό τι απαιτείται, για να συμβάλλω στην καλύτερη απόδοση της εταιρείας μας.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερα

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα