



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΤΜΗΜΑ: ΜΒΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ DIGITAL BUSINESS**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ
ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ**

Συγγραφέας

Αρβανίτη Ευριδίκη

ΑΜ: MBA18019

Επιβλέπων:

Σπυριδάκος Αθανάσιος

Αθήνα, 2023



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA DEPARTMENT: MBA BUSINESS
ADMINISTRATION DIRECTION: DIGITAL BUSINESS**

Diploma Thesis

**MEASURING SATISFACTION AND PERFORMANCE BASED ON WORKING
CONDITIONS OF THE EMPLOYEES IN OPERATION OF PUBLIC TRANSPORT**

Arvaniti Evridiki

Registration Number: MBA18019

Supervisor name and surname:

Spiridakos Athanasios

Athens, 2023



Τίτλος εργασίας:

**ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/a	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1.	Επιβλέπων Καθηγητής Σπυριδάκος Αθανάσιος	Καθηγητής	
2.	Συνεπιβλέπων Ψαρομήλιγκος Ιωάννης	Καθηγητής	
3.	Συνεπιβλέπων Σαλμόν Ιωάννης	Αναπληρωτής Καθηγητής	

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Αθανάσιο Σπυριδάκο, ο οποίος ήταν από την αρχή η πηγή έμπνευσης μου τόσο με την διδασκαλία του στα μαθήματα του Μεταπτυχιακού Προγράμματος όσο και για την πολύτιμη βοήθειά του σε όλη την διαδρομή μέχρι την ολοκλήρωση αυτού του ταξιδιού.

Ακόμη, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όλους τους πρώην συναδέλφους μου για την ανταπόκρισή τους και για το χρόνο που αφιέρωσαν συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τον σύζυγό μου, ο οποίος πάντα πίστευε σε εμένα και να τον ευχαριστήσω για το χρόνο που διέθετε με τον γιο μας Χρυσόστομο ώστε να καταφέρω να ολοκληρώσω αυτό το έργο.

Επιπλέον, δεν θα μπορούσα να μην αναφέρω την αδερφή μου, Αριάδνη, η οποία πάντα ήταν το στήριγμα και το παράδειγμά μου για να πετυχαίνω τους στόχους μου.

Τέλος, ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου, την μητέρα μου που πάντα ήταν, είναι και θα είναι ο φάρος μου.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περιεχόμενα	4
Εισαγωγή	7
Abstract.....	9
Κεφάλαιο 1 ^ο Εργασιακή Ικανοποίηση.....	11
1.1 Ορισμός.....	11
1.2 Η Έννοια της ικανοποίησης από την εργασία.....	12
1.3 Μοντέλα συμπεριφοράς εργαζομένων.....	13
1.3.1 Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg	13
1.3.2 Η Θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldham	14
Κεφάλαιο 2 ^ο Θεωρίες Κινήτρων.....	14
2.1 Θεωρίες Περιεχομένου	14
2.1.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών Maslow	15
2.1.2 Η Θεωρία X και Ψ	17
2.2 Θεωρίες Μηχανιστικές.....	19
2.2.1 Η Θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler	20
2.2.2 Η Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams	21
2.2.3 Η θεωρία του καθορισμού στόχου του Locke	22
2.3 Ο Ρόλος της υποκίνησης στη διαμόρφωση επαγγελματικής ικανοποίησης.....	23
2.4 Οι Αμοιβές.....	24
2.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.....	26
2.6 Σύνδεση απόδοσης με επαγγελματική ικανοποίηση.....	26
Κεφάλαιο 3 ^ο Βιβλιογραφική ανασκόπηση	27
3.1 Έρευνες Εργασιακής Ικανοποίησης.....	27
3.2 Μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης.....	32
3.3 Στόχοι έρευνας & Ερευνητικά ερωτήματα.....	33
3.5 Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	34
3.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων & δείγμα έρευνας.....	37
Κεφάλαιο 4 ^ο Μοντέλο MUSA.....	38
4.1 Επισκόπηση της μεθόδου MUSA	39
4.1.1 Βασικές Αρχές της μεθόδου MUSA	40
5. Αποτελέσματα της μεθόδου MUSA	42
5.1 Συναρτήσεις Ικανοποίησης.....	43
5.2 Τα βάρη των κριτηρίων Ικανοποίησης.....	44

5.3. Μέσοι Δείκτες Ικανοποίησης , Απαιτητικότητας & Αποτελεσματικότητας.....	45
5.4 Διάγραμμα Δράσης	45
5.5 Διάγραμμα Βελτίωσης.....	47
Κεφάλαιο 6^ο Αποτελέσματα.....	48
6.1. Δημογραφικά Στοιχεία	48
6.2. Ανάλυση συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα βασικά πέντε κριτήρια.....	52
6.3 Ανάλυση Διαγραμμάτων Δράσεων Κριτηρίων	60
6.4. Επιμέρους ανάλυση διαστάσεων ικανοποίησης	61
6.4.1 Κριτήριο Διοικητικές Υπηρεσίες	61
6.4.2 Κριτήριο Συνθήκες Εργασίας.....	66
6.4.3 Κριτήριο Προοπτικές Ανάπτυξης.....	71
6.4.4 Κριτήριο Σχέσεις	76
6.4.5 Κριτήριο Ηγεσία	81
6.5. Αποτελέσματα ως προς την ικανοποίηση από την εργασία	86
7. Συμπεράσματα.....	90
8. Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	92
Βιβλιογραφία	94
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	100
Παράρτημα I Ερωτηματολόγιο έρευνας	100
Παράρτημα II	105

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Αρβανίτη Ευριδίκη του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου mba 18019 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος MBA Διοίκησης Επιχειρήσεων με κατεύθυνση Digital Business του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Εισαγωγή

Κάθε εταιρεία, προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει και να είναι ανταγωνιστική σε τοπικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, χρειάζεται να αναπτύξει καινοτομικές στρατηγικές οι οποίες συνδέονται απευθείας με τη βελτίωση της οργανωτικής της λειτουργίας. Τη βάση για την οργανωσιακή ανάπτυξη αποτελεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, δηλαδή ουσιαστικά το πώς οι τελευταίοι νοιώθουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Η βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, δε στηρίζεται μόνο σ' ένα ανεπτυγμένο σύστημα κινήτρων, αλλά και στην αμυντική τεχνογνωσία για την προσπάθεια των εταιρειών να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. Σήμερα η χρήση διαφόρων κινήτρων παραμένει σημαντική στην ανάπτυξη μιας εταιρείας, μόνο που υπάρχει πια η ανάγκη να αναπτυχθούν νέες μορφές διοίκησης σε σχέση με τα συστήματα ικανοποίησης του εργαζομένου.

Αυτό το δεδομένο είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Σύμφωνα με το άρθρο του Maier et al. (1982) η βάση της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας αλλά και ο τρόπος που επιδρά στη συμπεριφορά των οργανισμών στην αγορά, μπορεί να συνδυαστεί με την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων μέσα από ένα πετυχημένο και ευέλικτο σύστημα κινήτρων και συμπεριφορών τα οποία συντελούν στην ικανοποίηση του εργαζομένου στο χώρο εργασίας.

Υπάρχουν πολλές μεταβλητές σε σχέση με την ικανοποίηση του εργαζομένου. Συγκεκριμένα τα μόνους που δίνονται με τη μορφή μετρητών, τα διάφορα είδη που μπορούν να δοθούν στον εργαζόμενο, η ανταμοιβή μέσω μεριδίου από τα κέρδη της εταιρείας, η συμπεριφορά της διοίκησης, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η διαμόρφωση του χώρου κ.λπ. Μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα πρόκειται να μελετήσουμε τα ατομικά και ομαδικά κίνητρα, τα οποία σχετίζονται άμεσα με τους οργανωτικούς στόχους. Ένα σύνολο από θεωρίες μπορούν να συνδέονται λογικά με τους οργανωτικούς στόχους. Πολλές θεωρίες μπορούν να συσχετιστούν με τη συγκεκριμένη έρευνα, όπως τα κίνητρα, η επίτευξη στόχων, η αξία κ.λπ.

Ο λόγος που αποφάσισα να ασχοληθώ με τη συγκεκριμένη έρευνα, είναι η προγενέστερη επαγγελματική μου ιδιότητα και το ανθρώπινο ενδιαφέρον για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης μέσω των συνθηκών εργασίας στους εργαζόμενους των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς.

Η συγκεκριμένη έρευνα θα εστιάσει στη πολιτική ικανοποίησης του εργαζομένου, που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός. Συγκεκριμένα στα κίνητρα που πρέπει να δίνονται στον εργαζόμενο, υλικά και συναισθηματικά. Στο πρώτο μέρος θα γίνει ανασκόπηση της θεωρητικής βιβλιογραφίας η οποία σχετίζεται με το θέμα, οι πηγές θα είναι βιβλία και άρθρα από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Ο αναγνώστης μελετώντας τη συγκεκριμένη έρευνα θα αποκομίσει τα κίνητρα που υπάρχουν και δίνονται από έναν οργανισμό στον εργαζόμενο,

ενώ συγχρόνως θα έχει και την ευκαιρία να μελετήσει το πως καλλιεργείται ένα άριστο εργασιακό κλίμα. Θα διαπιστωθεί ότι ο εργαζόμενος μπορεί να ανταμειφθεί με τη μορφή μετρητών, η εναλλακτικά με άλλες μορφές ανταμοιβών (ηθικών), τη στιγμή που οι ανταμοιβές που σχετίζονται με το περιβάλλον βελτιώνουν το εργασιακό κλίμα.

Σκοπός

Σκοπός της μελέτης είναι να προσδιορίσει την επαγγελματική ικανοποίηση σε έναν οργανισμό, από τι επηρεάζεται και πώς επιδρά στην ψυχολογία και στην απόδοση του εργαζομένου. Σκοπός μας είναι να εξεταστούν οι μεταβλητές που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Στόχοι

Απώτερος στόχος από τους παραπάνω εξεταζόμενους σκοπούς είναι να εφαρμόσουμε τη θεωρητική αλλά και πρακτική επισκόπηση του θέματος στον οργανισμό των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα μοντέλο αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Συγχρόνως υπάρχουν και πολλοί επιμέρους στόχοι. Ειδικότερα, να καθοριστεί το πως καλλιεργείται από ένα οργανισμό η επαγγελματική ικανοποίηση, τι σημαίνει η επαγγελματική ικανοποίηση για τους εργαζόμενους, ποιες είναι οι μεταβλητές που επηρεάζουν είτε θετικά, είτε αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση, πως ορίζεται η ποιότητα ζωής, τα κίνητρα, η ποιότητα στο χώρο εργασίας, οι ανθρώπινες σχέσεις, οι ανταμοιβές κ.λπ.

Λέξεις-Κλειδιά: βαρόμετρο ικανοποίησης, ικανοποίηση εργαζομένων, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή εξάντληση, πολυκριτήρια ανάλυση MUSA, μέτρηση ικανοποίησης

Abstract

Every company, in order to be able to survive and be competitive at the local and global level, needs to develop innovative strategies that are directly linked to the improvement of its organizational function. The basis for organizational development is the satisfaction of the employees, i.e., essentially how they feel in the work environment.

The improvement of professional satisfaction is not only based on a developed incentive system, but also on defense know-how for the companies' and its effort to remain competitive in the market. Nowadays, it is vital for the development of a company to use various incentives, with the difference that, develop new forms of management in relation to employee satisfaction systems has been added.

This data is critical to the effectiveness of an organization. According to the article by Maier et al. (1982) the basis of satisfaction in the workplace but also the way it affects the behavior of organizations in the market, can be combined with the achievement of business goals through a successful and flexible system of motivation and behaviors that contribute to employee satisfaction in the workplace.

There are many variables in relation to employee satisfaction. Specifically, the bonuses given in the form of cash, the various items that can be given to the employee, the reward through a share of the company's profits, the management's behavior, the relations with the colleagues, the configuration of the space, etc. Through this research, we are going to study individual and group motivations, which are directly related to organizational goals. A set of theories can be logically linked to organizational goals. Many theories can be related to this research, such as motivation, goal attainment, value, etc.

The reason I decided to do this research is my previous professional status and pure interest in measuring job satisfaction through the working conditions of Public Transport.

This research will focus on the employee satisfaction policy that an organization should follow. Specifically, the incentives that must be given to the employee, materially and emotionally. The first part will review the theoretical literature related to the topic, the sources will be books and articles from the Greek and foreign literature. By studying this research, the reader will obtain the motivations that exist and are given by an organization to the employee, while at the same time he will have the opportunity to study how an excellent working climate is cultivated. It will be established that the employee can be rewarded in the form of cash, or alternatively with other forms of (moral) rewards, while environmental rewards improve the work climate.

Purpose

The purpose of the study is to determine job satisfaction in an organization, what it is influenced by and how it affects the employee's psychology and performance. Our purpose is to examine the variables that determine job satisfaction.

Goals

The goal of the above considered purposes is to apply the theoretical as well as practical overview of the subject to the organization of Transportation, to formulate a model for increasing the efficiency of employees. At the same time there are many other goals. In particular, to determine how job satisfaction cultivates by an organization, what does job satisfaction mean for employees, what are the variables that affect either positively or negatively job satisfaction, how is quality of life defined, motivation, quality in workplace, human relations, rewards, etc.

Keywords: satisfaction barometer, employee satisfaction, job satisfaction, job burnout, MUSA multicriterial analysis, satisfaction measurement

Κεφάλαιο 1^ο Εργασιακή Ικανοποίηση

1.1 Ορισμός

Τα αισθήματα ικανοποίησης και ευφορίας που νιώθει ένας υπάλληλος στο χώρο που δουλεύει προέρχονται κυρίως από την τρέχουσα θέση που έχει καθώς και από τον βαθμό εκπλήρωσης των προσδοκιών του (Hollar,2003).

Σύμφωνα με τη Hollar (2003) η ανάπτυξη και αξιολόγηση ορισμένων κοινωνικών μεταρρυθμίσεων στηρίζονται σε ένα οικονομικό πρίσμα. Το πρίσμα αυτό περιέχει βασικές πτυχές της κοινωνικής ζωής του ατόμου (ή των κοινωνικών ομάδων). Το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο στηρίχτηκε ονομάζεται «Ποιότητα Ζωής». Το εννοιολογικό μοντέλο της «Ποιότητας Ζωής», παρέχει ένα ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο δύναται να κινηθούν και να καθοριστούν οι μεταβλητές του θεωρητικού μέρους. Σχηματικά τα πέντε συστατικά της ποιότητας ζωής που αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι τα εξής:



Σχήμα 1.1-Παράγοντες Ποιότητας Ζωής-Εργασιακή Ικανοποίηση Πηγή: Hollar (2003)

Η εργασία αντιπροσωπεύει κάθε δραστηριότητα που πραγματοποιείται από τον άνθρωπο και γι' αυτό το επάγγελμα θεωρείται ένας σοβαρός παράγοντας στη ζωή του. Πέρα από τις υλικές απολαβές, είναι σημαντικό για ένα άτομο να μπορεί να λαμβάνει ικανοποίηση στο χώρο εργασίας του. Ανάλογα με τον τομέα στον οποίο ασχολείται και τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, το άτομο αναπτύσσει αντίστοιχη στάση απέναντί της. Η

επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα ενδιαφέρον ζήτημα που το συναντάμε στην οργανωσιακή ψυχολογία, ενώ απασχολεί και τους εργοδότες (Hollar 2003).

Οι εταιρείες που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων τους θα δουν την απόδοση αυτής της επένδυσης βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή,2016). Συνεπώς, η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται με την αύξηση της παραγωγικότητας και είναι θετικό στοιχείο για την πρόοδο κάθε εταιρείας.

1.2 Η Έννοια της ικανοποίησης από την εργασία

Η πληθώρα ερευνητικών άρθρων που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία στηρίζονται στο γεγονός ότι έχει άμεσο αντίκτυπο σε μια εταιρεία/οργανισμό γιατί αποτελεί το κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτή η ευτυχής κατάληξη θα καθοριστεί από ορισμένους επιμέρους παράγοντες οι οποίοι αποτελούν στην ουσία ένα μέτρο για την ποιότητα ζωής στις εταιρείες. Η αναγνώριση της σημασίας τους και η ανάληψη δράσης είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία και παραγωγικότητα ενός οργανισμού (Μπουραντάς,2018).

Η έννοια της ποιότητας στην εργασιακή ζωή αποτελεί μια σπουδαία παράμετρο για την οποία τόσο οι οργανισμοί όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να προσπαθήσουν να επιτύχουν. Δεν αποτελεί μια θεωρία, αλλά συνίσταται στο θετικό όραμα για όλα τα μέρη ενός οργανισμού και ασχολείται με:

- με την επίδραση των ανθρώπων και της αποδοτικότητας της εταιρείας από την εργασία που παράγουν
- με το κλίμα ομαδικότητας που υπάρχει μεταξύ εργαζομένων και τον τρόπο που λειτουργούν ως προς την επίλυση προβλημάτων.

Η εν λόγω ικανοποίηση δεν είναι απαραίτητα αλληλένδετη με τα κίνητρα. Η πρώτη έχει να κάνει με συναισθήματα, ενώ τα κίνητρα εξετάζουν την πρόθεση του εργαζομένου να επιτύχει τους στόχους του (Lawler, 1983). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2018) η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το συγκινησιακό στοιχείο της στάσης του ατόμου προς την εργασία του. Η επαγγελματική ικανοποίηση περιλαμβάνει τη φύση της εργασίας, τις οικονομικές αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης, τις σχέσεις με τους συνεργάτες, τη σχέση με τον προϊστάμενο, τις διαδικασίες και πολιτικές της οργάνωσης και την προσωπικότητα του ατόμου.

Σύμφωνα με τους Maier και Verser (1982) η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να προσδιοριστεί μέσα από μια λίστα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, τα οποία πηγάζουν από τους ίδιους τους εργαζόμενου και αφορούν τη δίκαιη αντιμετώπιση των παραπόνων, τις προοπτικές ενός ικανοποιητικού μέλλοντος, την επίγνωση της εταιρείας για τα προσόντα και την πρόοδο του εργαζόμενου, την αναγνώριση των προτάσεων, την προσπάθεια επίλυσης των λαθών, μέσα από τη συμβουλευτική προσέγγιση, την αύξηση της αμοιβής, όταν κάποιος το αξίζει, την αναγνώριση και τον έπαινο σε ασυνήθιστα καλή εργασία, την προαγωγή, βάση των προσόντων, τη λογική σε σχέση με την ποσότητα εργασίας, τη δυνατότητα υποστήριξης από την εταιρεία, το σταθερό, με μικρές αποκλείσεις, ωράριο, τις άδειες.

Τέλος, όρισαν την επαγγελματική ικανοποίηση μέσα από συγκεκριμένες προσεγγίσεις, όπως ότι οι εργασιακές στάσεις και η επαγγελματική ικανοποίηση υπάρχουν στη φύση του ανθρώπου, ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ως στάση καθορίζεται μέσω εμπειριών και σωστής πληροφόρησης και τέλος ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά και το φόρτο εργασίας.

1.3 Μοντέλα συμπεριφοράς εργαζομένων

Τα συμπεριφορικά μοντέλα στηρίζονται στη λογική ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα εγγενές κίνητρο στο άτομο με βασικό στόχο την εκπλήρωση των επιθυμιών του για αυτοπραγμάτωση και προσωπική ανάπτυξη. Επομένως, η διαδικασία αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης θεωρείται ως έναν βαθμό υποκειμενική, ενώ θα πρέπει να παραλληλιζείται με άλλα «υποδείγματα» (Grigoroudis & Politis, 2005). Οι πιο δημοφιλείς θεωρίες σχετικά με την συμπεριφορά των εργαζομένων ανήκουν στην Ιεράρχηση αναγκών που διατύπωσε ο Maslow (1943), στη Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg [Herzberg et al. (1959)] και στη Θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham (1980).

1.3.1 Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων κατά τον Herzberg (1959, 1968, 1976) αποτελείται από τους Παράγοντες Παρακίνησης (motivators) και τους Παράγοντες Υγιεινής (hygiene factors-Two factors Theory). Ο πρώτος παράγοντας αφορά την προσωπική εξέλιξη του ατόμου και ο δεύτερος αφορά ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον. (Oloolube, 2006, Πλατσίδου & Ταρασιάδου, 2010) Οι δύο αυτοί παράγοντες πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με σκοπό ο εργαζόμενος να παρακινείται προς την επαγγελματική ευχαρίστηση και ολοκλήρωσή του ατόμου του. (Σαϊτης, 2007, Παπαθωμόπουλος, 2013).

Οι παράγοντες παρακίνησης υποκινούν τον εργαζόμενο προς την επαγγελματική ικανοποίηση και οι παράγοντες υγιεινής τον αποτρέπουν από την δυσαρέσκεια. (Παλατσίδου & Ταρασιάδου, 2010).

1.3.2 Η Θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldham

Η θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham (1980) αποτελεί την προσέγγιση με τη μεγαλύτερη επιρροή ως προς τον τρόπο με τον οποίο τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων (Tang and Do, 2019).

Βασίζεται στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι μπορούν να κινητοποιηθούν από την εγγενή ικανοποίηση που βιώνουν κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Όταν βρίσκουν την εργασία τους ευχάριστη και ουσιαστική, η δουλειά αρέσει στους ανθρώπους και επομένως κινητοποιούνται να την εκτελέσουν καλά.

Αναδεικνύεται πως τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας σχετίζονται με ψυχολογικές καταστάσεις που συμβάλλουν στην εργασιακή απόδοση, στην εργασιακή ικανοποίηση και την υποκίνηση. Τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά οδηγούν σε τρεις ψυχολογικές μεταξύ των οποίων η ποικιλία των δεξιοτήτων, η ταυτότητα της εργασίας και η σημασία της εργασίας μπορούν να συμβάλλουν στην εμπειρία του ατόμου για τη σημασία της εργασίας. Η αυτονομία συμβάλλει στην υπευθυνότητα, η ανατροφοδότηση συμβάλλει στην απόκτηση γνώσης σχετικά με την απόδοση της εργασίας. Οι τρεις αυτές ψυχολογικές καταστάσεις συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίηση από την εργασία καθώς και στην παρακίνηση των εργαζομένων (Γρηγοριάδης&Πολίτης,2005).

Κεφάλαιο 2^ο Θεωρίες Κινήτρων

2.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Τα κίνητρα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει θετικά και να οδηγήσει στην επαγγελματική ικανοποίηση σε μια εταιρεία. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι προκειμένου να αποδίδουν στο έργο τους θα πρέπει να έχουν κίνητρα. Το κίνητρο στην εργασία αποτελεί μια διαδικασία όπου οι άνθρωποι όταν πραγματοποιούν μια ορισμένη δραστηριότητα, αναπτύσσουν ικανότητες που οδηγούν στην υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων για την ικανοποίηση αναγκών ή/και προσδοκιών (Μπουραντάς, 2018). Μέσα από τις θεωρίες γνωστών επιστημόνων θα αναλυθεί η έννοια του κινήτρου και η σημασία του για την διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς καθορίζει τις ενέργειες των ατόμων σύμφωνα με τους στόχους που έχει ορίσει μία εταιρεία.

2.1.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών Maslow

Η εν λόγω θεωρία που αναπαρίσταται σε μια πυραμίδα έχει χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικούς τομείς μεταξύ των οποίων ξεχωρίζουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ενώ έχει γίνει ένα πολύ αποτελεσματικό και απλό μέσο για τον προσδιορισμό και τη διαφοροποίηση των πολλαπλών αναγκών που παρουσιάζονται από τα ανθρώπινα όντα σε διαφορετικούς τομείς (Μπουραντάς, 2018).

Ο Maslow αναλύει ποια είναι τα κίνητρα πίσω από τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Για να γίνει αυτό, ταξινομεί τις ανάγκες σε πέντε ιεραρχικές κατηγορίες. Σε πρώτο επίπεδο εντοπίζονται βασικές ανάγκες, δηλαδή εκείνες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου. Στην κορυφή βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, που σχετίζονται με την επιθυμία για υπέρβαση. Η θεωρία του διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εκτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ενός υπαλλήλου κι αυτό μπορεί να φανεί εύκολα μέσα από τα πέντε στάδια της πυραμίδας (Stefan et al., 2020). *(Η πυραμίδα αναγκών του Maslow η οποία παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.1)*

Ως προς τις δυο κατώτερες κλίμακες αποτελούν τις κύριες ανάγκες. Εδώ ομαδοποιούνται εκείνες οι βασικές ανάγκες για επιβίωση, γεννιούνται με τον άνθρωπο ως άτομο και είναι κοινές σε όλους. Μόλις ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες του πρώτου επιπέδου, προκύπτουν οι ανάγκες του δεύτερου. Αυτό περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ανάγκες που σχετίζονται με την ασφάλεια που χρειάζονται τα ανθρώπινα όντα κατά τη μετάβασή τους στη ζωή. Ωστόσο, στη σημερινή εποχή οι άνθρωποι δεν εργάζονται αποκλειστικά για την επιβίωση, αλλά ενδιαφέρονται να νιώθουν ασφαλείς και να είναι ήρεμοι (Stefan et al., 2020).

Στο τρίτο επίπεδο της πυραμίδας βρίσκουμε τις ανάγκες για υπαγωγή ή ανάγκες για κοινωνική αποδοχή. Σε αυτό το επίπεδο, ο Maslow ομαδοποιεί όλες εκείνες τις ανθρώπινες ανάγκες που σχετίζονται με την κοινωνικοποίηση, τη σχέση και τη συμμετοχή σε ομάδες και όλες εκείνες τις δραστηριότητες που επιτρέπουν την αποτελεσματική ανάπτυξη της συναισθηματικής πτυχής του ατόμου. Αυτό το επίπεδο είναι σημαντικό για έναν εργαζόμενο καθώς επιθυμεί να νιώθει ικανοποίηση στο χώρο εργασίας, όπως και ασφάλεια με την έννοια της μονιμότητας (Stefan et al., 2020).

Το προτελευταίο στάδιο σχετίζεται με την προσωπική εκτίμηση και την αποδοχή. Ο Maslow εντοπίζει την ανάγκη για εκτίμηση και την κατατάσσει σε δύο τύπους: υψηλή και

χαμηλή. Η υψηλή σχετίζεται με την ανάγκη για αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Ανάμεσα σε αυτά τα συναισθήματα βρίσκουμε αυτοπεποίθηση, ικανότητα, μαεστρία κ.λπ.

Η χαμηλή εκτίμηση από την πλευρά της δείχνει τον σεβασμό των άλλων και περιλαμβάνει την ανάγκη για προσοχή, εκτίμηση, αναγνώριση, φήμη και κυριαρχία έναντι άλλων ατόμων. Δηλαδή ο εργαζόμενος εάν δεν λαμβάνει την αποδοχή από τους συναδέλφους του τότε δεν θα αισθάνεται ικανοποιημένος στο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, το πρώτο επίπεδο αποτελεί τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και λαμβάνει υπόψη τις υψηλότερες εσωτερικές ανάγκες κάθε ανθρώπου. Είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί και γι' αυτό αποτελεί ένα συνεχές κίνητρο (Stefan et al., 2020).

Κατά τον Herzberg υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων (Shaikh et al., 2019).

- Οι παρακινητικοί παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου, όπως η αναγνώριση, τα επιτεύγματα και η επαγγελματική ανάπτυξη ή η αυτοπεποίθηση και η αυτονομία για την εκτέλεση του έργου τους
- Τα στοιχεία εκείνα που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους εάν δεν υπάρχουν, όπως ο μισθός, η εργασιακή ασφάλεια, η επάρκεια του φυσικού εργασιακού περιβάλλοντος, οι πολιτικές της εταιρείας και οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, προκαλούν δυσφορία.

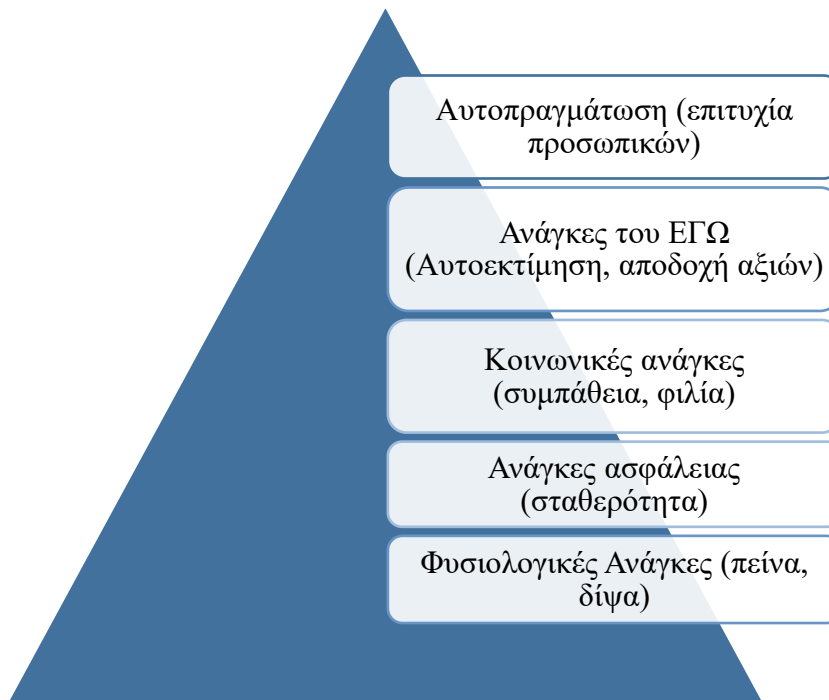
Το συναίσθημα της επαγγελματικής δυσαρέσκειας δύναται υπό κάποιες συνθήκες να αποτελέσει ένα ερέθισμα που τελικά θα αυξήσει την αποδοτικότητα (Shaikh et al., 2019).

Αντίθετα οι παράγοντες υποκίνησης προσφέρουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να προσπαθούν να παράγουν ένα υψηλό επίπεδο της πνευματικής εργασίας τους, καθώς όταν νιώθουν ευχαριστημένοι είναι πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί στην επιχείρηση.

Μέσα από αυτή την παρατήρηση οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμόσουν και μερικές φορές να αναθεωρήσουν τη στάση τους ώστε να περιορίσουν τους λόγους που ενδεχομένως θα οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια και να εστιάσουν στους παράγοντες υποκίνησης. Όσο περισσότερο είναι ικανοποιημένος ένας εργαζόμενος τόσο περισσότερο παραγωγικός είναι στην εργασία του. Αυτό μεταφράζεται σε απόδοση επένδυσης των εφαρμοζόμενων πολιτικών, αφού αυτές οι στρατηγικές θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο στην ανάπτυξή του και ως άτομο (Shaikh et al., 2019).

Κατά τη διαδικασία σύγκρισης της θεωρίας του Maslow με του Herzberg θα διαπιστώσουμε αρκετές ομοιότητες (Κυριακοπούλου, 2018). Ωστόσο, προκύπτουν τρία μειονεκτήματα σε αυτή τη θεωρία τα οποία είναι τα εξής:

- Η θεωρία δεν περιλαμβάνει ατομικές διαφορές όπως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, που θα επηρέαζαν τις αντιδράσεις των ατόμων ή ομάδων (οι εργάτες δεν είναι εύκολο να υποκινηθούν συγκριτικά με τα στελέχη)
- Υπάρχει κατηγορία εργαζομένων (εργάτες) όπου τους είναι πρακτικά αδύνατον να αναβαθμίσουν την εργασιακή τους θέση
- Τέλος, η θεωρία έχει παραβλέψει το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι μπορούν να διαπρέψουν και σε άλλους τομείς εκτός από την εργασία.



Σχήμα 2.1: Πυραμίδα του Maslow Πηγή: Μπουραντάς (2012)

2.1.2 Η Θεωρία X και Ψ

Ο McGregor, χρησιμοποιώντας ως πρότυπο την πυραμίδα του Maslow μελέτησε το ζήτημα της υποκίνησης μέσα από την άποψη των διευθυντών. Δηλαδή ποια ήταν η γνώμη τους προκειμένου να δώσουν κίνητρα στους εργαζομένους ώστε οι τελευταίοι να έχουν επαγγελματική ικανοποίηση και να αποδίδουν περισσότερο (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2019).

Ένας μέσος εργαζόμενος από τη φύση του επιθυμεί να δουλεύει όσο το δυνατόν λιγότερο, στερείται φιλοδοξίας και δεν του αρέσει η ευθύνη και προτιμά να τον καθοδηγούν. Έτσι, ο μόνος τρόπος για να υποκινηθεί να εργαστεί είναι μέσω ελέγχου και κυρώσεων.

Η θεωρία X του McGregor δείχνει ότι όταν μια επιχείρηση την εφαρμόσει θα μπορεί μέσω του «εξαναγκασμού» να διατηρεί μια εσωτερική ισορροπία, αλλά γίνεται αντιληπτό ότι στην πορεία θα υπάρξουν σοβαρά προβλήματα για την εταιρεία (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2019).

Πολλοί άνθρωποι βλέπουν την εργασία ως ένα μέρος της ζωής τους το οποίο απολαμβάνουν και βρίσκουν ικανοποιητικό. Για τον λόγο αυτόν δεν επιθυμούν κάποιον να τους καθοδηγεί και κυρίως να τους επιβάλλει κυρώσεις. Όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ένα ανθρώπινο περιβάλλον μπορούν να αποδώσουν καλύτερα και η εργασία τους να είναι πιο ποιοτική και παραγωγική.

Ο McGregor παρότρυνε τους διευθυντές να υιοθετήσουν τη θεωρία Ψ υποδεικνύοντάς τους τη σημασία του κινήτρου, γιατί μόνον έτσι οι εργαζόμενοι θα αναπτύξουν πλήρως τις δυνατότητές και θα νιώσουν εργασιακή ικανοποίηση, και αυτό θα έχει θετικά αποτελέσματα στην λειτουργία και εξέλιξη της εταιρείας (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2019).

Ένα αρνητικό που υπάρχει στη θεωρία του McGregor είναι το γεγονός πως είναι περισσότερο εννοιολογική, δηλαδή δεν προτείνει κάποιες στρατηγικές ή πρακτικές (Μπουραντάς 2018).

Το ιεραρχικό μοντέλο του Alderfer είναι μια αναδιατύπωση κυρίως της κλασικής θεωρίας του Maslow αλλά και του Herzberg,, ο οποίος κατάταξε τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες: (Taskinen, 2019)

- Οι ανάγκες ύπαρξης (αντιστοιχούν σε αυτό που ο Maslow αρχικά ονόμασε φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας)
- Ανάγκες σχέσεων (Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να σχετίζονται με άλλα άτομα έχοντας φίλιες, οικογενειακές και στενές σχέσεις)
- Ανάγκες ανάπτυξης (αφορούν στην επιθυμία του ατόμου να ευημερήσει και να εξελιχθεί).

Θεωρεί ότι το άτομο:

- Εγείρει τη δυνατότητα να υλοποιήσει ορισμένες ανάγκες του, ακόμα και αν δεν έχει ικανοποιήσει κάποιες άλλες.
- Διάφορες πτυχές αναγκών, όπως οι ανάγκες ανάπτυξης, όταν σταδιακά ικανοποιούνται δυναμώνει και η έντασή τους.
- Όταν ένα άτομο θεωρεί ότι είναι αδύνατο να ικανοποιήσει μια ανάγκη, τότε προσπαθεί περισσότερο για να το πετύχει (Taskinen, 2019).

Όλες οι θεωρίες που αναλύθηκαν καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει κίνητρα στον εργασιακό χώρο, τότε ενθαρρύνεται καθώς λειτουργεί σε ένα φιλικό περιβάλλον, γεγονός που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα στην εργασία του.

2.2 Θεωρίες Μηχανιστικές

Η θεωρία προτάθηκε από τον Victor Vroom (1964), έναν καθηγητή ψυχολογίας με καταγωγή από τον Καναδά. Υποστήριζε ότι η έννοια του σθένους προσεγγίζει αρκετά την επαγγελματική ικανοποίηση (Mirela & Mihaela, 2019).

Μέσω της θεωρίας προσδοκίας του διαπιστώνεται ότι το ανθρώπινο κίνητρο εξαρτάται από τρεις παράγοντες: το σθένος, τη συντελεστικότητα και την προσδοκία. Ο Vroom εστιάζει τη θεωρία του στον τομέα των οργανισμών και γι' αυτό κάνει ειδικούς υπαινιγμούς για τα κίνητρα στην εργασία. Δηλαδή πιστεύει ότι οι άνθρωποι ενεργούν με κίνητρο τις προσδοκίες που έχουν για τα επιθυμητά αποτελέσματα που θα πετύχουν όταν εκτελέσουν μια συγκεκριμένη ενέργεια (Mirela & Mihaela, 2019).

Σχετικά με την φύση της υποκίνησης, ο McClelland υποστηρίζει ότι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να δουλέψουν σκληρά είναι κάτι που μαθαίνουν με την πάροδο του χρόνου και όχι κάτι με το οποίο γεννιούνται και αυτό μπορεί και είναι διαφορετικό για κάθε άτομο. Έτσι σύμφωνα με αυτή τη θεωρία έχουμε τις παρακάτω ανάγκες : (Hoffarth, 2020)

- **Για επίτευγμα:** Η θέληση του ατόμου να υπερέχει έναντι των άλλων και να τα καταφέρνει μέσα από πολύπλοκες συνθήκες.
- **Για σχέσεις:** Η προσωπική επιθυμία να δημιουργηθούν προσωπικές φιλίες και συμμαχίες ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις.

- **Για δύναμη:** Η επιθυμία του ατόμου για έλεγχο και επιρροή, δηλαδή η άσκηση εξουσίας έναντι των άλλων.

2.2.1 Η Θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler

Μια πρώτη προσέγγιση για τα κίνητρα στον επιχειρηματικό κόσμο πραγματοποιήθηκε από τους Porter και Lawler (1968). Οι Porter και Lawler ισχυρίζονται ότι τα χρήματα μπορούν να παρακινήσουν και να οδηγήσουν όχι μόνο στην απόδοση αλλά και στην αφοσίωση σε έναν οργανισμό. Το κίνητρο μπορεί να είναι (Mohanty, 2018)

- Εγγενές (όπως η αίσθηση του επιτεύγματος ή της αυτοπραγμάτωσης)
- Εξωτερικό (όπως συνθήκες εργασίας και κατάσταση).

Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να επισημαίνονται με σαφήνεια οι οικονομικές απολαβές, ώστε η απόδοση των εργαζομένων να είναι η αναμενόμενη.

Όπως υποδεικνύει το μοντέλο κινήτρων, η ποσότητα της προσπάθειας (η δύναμη του κινήτρου και η ενέργεια που καταναλώνεται) εξαρτάται από την αξία της ανταμοιβής συν την ποσότητα ενέργειας που ένα άτομο πιστεύει ότι απαιτείται και την πιθανότητα να λάβει αυτή την ανταμοιβή.

Η αντιληπτή προσπάθεια και η πιθανότητα να κερδίσει ο εργαζόμενος μια ανταμοιβή επηρεάζονται από την πραγματική εμπειρία απόδοσης. Είναι σαφές πως εάν οι άνθρωποι γνωρίζουν ότι μπορούν να κάνουν μια δουλειά ή αν την έχουν ήδη κάνει, εκτιμούν καλύτερα την προσπάθεια που απαιτείται και κατανοούν καλύτερα την πιθανότητα να λάβουν μια ανταμοιβή. Η προσπάθεια που καταβάλλεται είναι αυτή που καθορίζει κυρίως την πραγματική απόδοση σε μια θέση (εκτέλεση των λειτουργιών ή επίτευξη των στόχων). Από εδώ οι δυο θεωρητικοί καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα (Mohanty, 2018)

Οι άνθρωποι θέλουν να κερδίζουν χρήματα όχι μόνο για να ικανοποιήσουν βασικές ανάγκες που σχετίζονται με την ασφάλεια ή για να μπορούν να απολαμβάνουν μια στέγη και να τρέφονται, αλλά και για να ικανοποιούν τις ανάγκες για εκτίμηση και αυτοεκπλήρωση.

Επομένως, το να κερδίζεις χρήματα δεν είναι ο στόχος, αλλά το εργαλείο για να μπορέσεις να ικανοποιήσεις αυτές τις ανάγκες που ξεπερνούν τα βασικά.

Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι πρέπει να δουλέψουν και να κάνουν μια συγκεκριμένη δουλειά για να κερδίσουν αυτά τα χρήματα. Ως εκ τούτου, γνωρίζουν ότι πρέπει να φέρουν εις πέρας μια σειρά από εργασίες που θα συνεπάγονται μια προσπάθεια για την επίλυση των αναγκών τους ως ανταμοιβή (Mohanty, 2018)

2.2.2 Η Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

Δημιουργός της θεωρίας της δικαιοσύνης είναι ο Stacy Adams (1963). Μέσω της θεωρίας του ο Adams καταδεικνύει την επίδραση στην παρακίνηση, υπέρ και κατά, της ικανότητας των ανθρώπων να κάνουν συγκρίσεις με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον γύρω τους (Kokkonieni & Isomöttönen, 2020).

Ο Adams πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται μόνο να ανταμείβονται για την απόδοσή τους, αλλά θέλουν επίσης να ανταμείβονται δίκαια, γεγονός που καθιστά την παρακίνηση πιο σύνθετη. Με άλλα λόγια, υπάρχει η τάση να συγκρίνουν τη συνεισφορά (προσπάθεια) και τα αποτελέσματα (ανταμοιβές), αλλά και να κάνουν συγκρίσεις με άλλους ανθρώπους στον οργανισμό.

Το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για τον εαυτό τους καθορίζει το επίπεδο των κινήτρων τους. Εάν ένα άτομο αισθάνεται ψυχικά ανεβασμένο, θα εργαστεί πιο αποτελεσματικά. Επομένως, η αίσθηση της δικαιοσύνης εξαρτάται από το αποτέλεσμα της σύγκρισης της δικής του ανταμοιβής με την ανταμοιβή των άλλων σε παρόμοια κατάσταση (Kokkonieni & Isomöttönen, 2020).

Ο Adams εισήγαγε δυο βασικές έννοιες στη θεωρία του τις εισροές και τις εκροές. Οι εισροές είναι οι προσπάθειές μας που καταβάλλονται στην εργασία και εκροές είναι το αποτέλεσμα της δουλειάς μας και του τι λαμβάνουμε σε αντάλλαγμα.

Εάν η τιμή της αναλογίας εισροών/εκροών που αντιλαμβάνεται το άτομο είναι ίση με εκείνη των άλλων ανθρώπων, θα θεωρήσει την κατάσταση δίκαιη και δεν θα υπάρξει ένταση. Σε περίπτωση που η σύγκριση οδηγεί στο να αισθάνεται ο εργαζόμενος ότι ανταμείβεται υπερβολικά, θα προσπαθήσει να αντισταθμίσει αυτή την υπέρβαση με συμπεριφορές όπως το να εργάζεται περισσότερο, να επηρεάζει τους συναδέλφους και τους εξαρτώμενους με τον ίδιο τρόπο κ.λπ. (Kokkonieni & Isomöttönen, 2020).

Οι εργαζόμενοι που αναπτύσσουν αισθήματα ανισότητας θα βρεθούν σε μια αγχωτική κατάσταση, την οποία θα προσπαθήσουν να εξαλείψουν ή να μειώσουν με διάφορους

τρόπους. Για παράδειγμα: μείωση της προσπάθειας, αίτημα υψηλότερης αμοιβής, απουσίες, αργοπορίες κ.λπ.

Η ικανότητα των διευθυντών και των διοικητικών στελεχών να χειρίζονται αυτές τις καταστάσεις εξαρτάται από τη δυνατότητα ανάλυσης για κάθε εργαζόμενο της ευαισθησίας που διαθέτει σε σχέση με τη δικαιοσύνη.

Δηλαδή, ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι πιο "ευαίσθητοι" και άλλοι πιο "καλοπροαίρετοι". Ο προσδιορισμός των υπαλλήλων που ανήκουν σε κάθε κατηγορία θα βοηθούσε τους διευθυντές να εντοπίσουν ποιοι ενδέχεται να βιώσουν την αδικία σε μια δεδομένη κατάσταση και σε ποιο βαθμό αυτή μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους (Kokkonen & Isomöttönen, 2020).

2.2.3 Η θεωρία του καθορισμού στόχου του Locke

Η θεωρία αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο Edwin Locke (1969), ο οποίος έχει επίσης ένα υπόβαθρο στην έρευνα κινήτρων και ηγεσίας. Η θεωρία του παρέχει ένα πλαίσιο για τον καθορισμό αποτελεσματικών και παρακινητικών στόχων. Μπόρεσε να δείξει ότι ο καθορισμός στόχων σχετίζεται με την απόδοση. Η ικανοποίηση των εργαζομένων οποιουδήποτε οργανισμού σχετίζεται εγγενώς με την επίτευξη διαφορετικών στόχων (Locke, & Latham, 2020).

Για τον συγγραφέα, η δύναμη αυτής της ιδέας είναι τέτοια που μόνο δείχνοντας μια προδιάθεση ή πρόθεση για την επίτευξη ενός στόχου βάζουμε τις βάσεις για να αναπτύξουμε το κίνητρό μας. Ένας στόχος δεν θα μας παρουσιαστεί ποτέ δωρεάν, δείχνει τα χαρακτηριστικά μιας πρόκλησης και απαιτεί προσπάθεια για να επιτευχθεί. Η συνειδητοποίηση της ανάγκης αυτής της προσπάθειας, δηλαδή η πρόθεση επίτευξης ενός στόχου, είναι η αρχή για να αναγνωρίσουμε ότι το κίνητρο είναι πηγή επιτυχίας.

Όταν ένα άτομο έθεσε δύσκολους στόχους και έλαβε ανατροφοδότηση για την πρόοδό του, η παραγωγικότητα και τα κίνητρα αυξήθηκαν. Ο Locke ανακάλυψε επίσης ότι η υψηλή απόδοση εξαρτάται από συγκεκριμένους στόχους. Στην πραγματικότητα, ο καθορισμός πιο απλών, γενικών ή αόριστων στόχων μείωσε το κίνητρο. Για να προσδιορίσει τον καθορισμό στόχων, δημιούργησε πέντε αρχές καθορισμού στόχων οι οποίες είναι οι εξής: (Locke, & Latham, 2020).

1. Σαφήνεια: Οι στόχοι κινήτρων είναι σαφείς και συνοπτικοί στόχοι. Η έλλειψη σαφήνειας σημαίνει ασάφεια που κάνει τους στόχους πιο δύσκολο να κατανοηθούν. Οι

περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν το σύστημα SMART για τον καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων, εφικτών, σχετικών και χρονικά δεσμευμένων στόχων.

2. Πρόκληση: Ο καθορισμός του σωστού επιπέδου πρόκλησης είναι μια πράξη εξισορρόπησης. Οι στόχοι πρέπει να είναι αρκετά απαιτητικοί ώστε η επίτευξή τους να μοιάζει με γνήσιο επίτευγμα. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να είναι τόσο προκλητικές ώστε οι άνθρωποι να αισθάνονται εκφοβισμένοι για την επίτευξή τους και να τα παρατάνε.

3. Δέσμευση: Αυτό μπορεί να δημιουργηθεί με την κοινή χρήση του στόχου με κάποιον άλλο για την αύξηση της υπευθυνότητας. Η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί επίσης να αυξηθεί μέσω της έγκαιρης αποδοχής, όπου προσφέρονται ανταμοιβές για την επίτευξη ορόσημων. Η οπτικοποίηση των οφελών από την επίτευξη του στόχου μπορεί επίσης να ενθαρρύνει τη δέσμευση.

4. Ανατροφοδότηση: Η ανατροφοδότηση είναι κρίσιμη για τη θεωρία καθορισμού στόχων του Locke. Τόσο θετικά όσο και αρνητικά σχόλια θα πρέπει να λαμβάνονται σε τακτική βάση. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να προγραμματίζονται τακτικές συναντήσεις για την παρακολούθηση της προόδου και την παροχή καθοδήγησης όπου χρειάζεται.

5. Εργασία-πολυπλοκότητα: Εδώ θα πρέπει να υπάρχει η εξασφάλιση ότι η εργασία είναι όσο το δυνατόν πιο απλή. Εάν αυτό δεν είναι εφικτό, οι σύνθετοι στόχοι θα πρέπει να αναλυθούν σε μικρότερα μέρη. Είναι επίσης σημαντικό οι άνθρωποι να είναι ρεαλιστές και να δίνουν στον εαυτό τους αρκετό χρόνο για να μάθουν περίπλοκες έννοιες (Locke, & Latham, 2020).

2.3 Ο Ρόλος της υποκίνησης στη διαμόρφωση επαγγελματικής ικανοποίησης

Οι πέντε βασικές θεωρίες υποκίνησης οι οποίες αναλύθηκαν αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη άλλων θεωριών. Δεν θα ήταν υπερβολή να αναφέρουμε ότι συνέβαλαν στην αλλαγή στον τρόπο που λειτουργούν οι οργανισμοί σε σχέση με τους υπαλλήλους τους. Άρχισαν να μελετούν και να μεριμνούν και για τις ανθρώπινες ανάγκες, όχι μόνο για εκείνες που πηγάζουν από την επιχείρηση. Έγιναν σκέψεις για:

- ✓ Εξάλειψη ιεραρχίας
- ✓ Χαλάρωση των ελέγχων
- ✓ Εναλλαγή θέσεων εργασίας

- ✓ Εμπλουτισμό αρμοδιοτήτων (Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου, 2013).

Η οργανωτική συμπεριφορά εμφανίζεται σε ένα περίπλοκο κοινωνικό σύστημα και η συμπεριφορά των εργαζομένων θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τα κίνητρα των προσωπικών χαρακτηριστικών και του περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται, μέρος του οποίου είναι η κοινωνική κουλτούρα, η οποία παρέχει ευρείες ενδείξεις που καθορίζουν πώς θα είναι η συμπεριφορά του ατόμου σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Τέλος, η υποκίνηση παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων.

2.4 Οι Αμοιβές

Η μισθολογική ικανοποίηση έχει εννοιολογηθεί μέσω διαφορετικών μοντέλων. Η ανάπτυξη ενός εργαλείου ικανοποίησης μέσω των απολαβών αποτελεί μια σημαντική παράμετρος για αρκετούς μελετητές (Sha,2019).

Ένα σύνολο ενεργειών που είχαν γίνει προς αυτή την κατεύθυνση επικεντρώνονταν στη δημιουργία θεωρητικού μοντέλου το οποίο θα εξυπηρετούσε αυτό το ζήτημα, καθώς έχει μεγάλο ενδιαφέρον για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, τους διευθυντές οργανισμών, τους κρατικούς φορείς κ.λπ.

Το μοντέλο των Dyer και Theriault (1976) εντοπίζεται σε μια προσέγγιση πολυδιάστατη. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το άτομο αισθάνεται ικανοποίηση έναντι δύο διαστάσεων του μισθού: του ύψους και του τρόπου διαχείρισής του (Dyer&Theriault, 1976). Όλες οι μελέτες καταλήγουν σχεδόν στο ίδιο: υπάρχει μια αναντιστοιχία μεταξύ του συστήματος ανταμοιβών και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, δεν είναι εφικτός ο υπολογισμός των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων στο εργασιακό περιβάλλον (Dyer and Theriault, 1976).

Η θεωρία του Lawler το 1983, θεωρείται το πρώτο μοντέλο το οποίο εντοπίζεται σε μια μονοδιάστατη προσέγγιση καθώς ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με το ύψος του μισθού τους. Βασίζεται σε δύο αντιλήψεις τον ατόμου: Πρώτον, την αντίληψή του για το ύψος του μισθού που πρέπει να λάβει και δεύτερον, την αντίληψή του για το ύψος τον μισθού που πραγματικά λαμβάνει (Arkhipova, 2019).

Ο συγκεκριμένος θεωρητικός συνδύασε το επίπεδο απόδοσης με το σύστημα ικανοποίησης. Έτσι, υπάρχει σύγκλιση, δηλαδή ικανοποίηση από τον μισθό, όταν η αναμενόμενη αμοιβή αντιστοιχεί σε αυτή που λαμβάνεται: $a=b$. Όταν όμως οι αντιλήψεις

αποκλίνουν, υπάρχει είτε δυσαρέσκεια λόγω της ανεπάρκειας του μισθού που λαμβάνεται σε σχέση με τον αναμενόμενο ($\alpha > \beta$), είτε δυσαρέσκεια λόγω αισθήματος ενοχής, αδικίας ή αμηχανίας όταν ο μισθός που λαμβάνεται υπερβαίνει τον αναμενόμενο ($\alpha < \beta$). Η θεωρία του Lawler είναι ένα πλαίσιο των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης από τον μισθό, επομένως, είναι επεξηγηματικό υπόδειγμα του προσανατολισμού των δύο αντιλήψεων που αντιπροσωπεύονται από τις μεταβλητές a και b . Το υπόδειγμα απόκλισης δημιουργεί ποικίλα συναισθήματα.

Συγκεκριμένα ο Andrew Brown (1995) αναγνώρισε 4 διαστάσεις του συστήματος:

Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι λαμβάνει ανταμοιβή ουσιαστικά όταν αυτό που του προσφέρει ο οργανισμός απευθύνεται μόνο σε εκείνον. Λόγου χάριν, εάν η επιχείρηση σκοπεύει να δώσει σε έναν εργαζόμενο ρεπό ως ανταμοιβή εκείνος θα αισθανθεί ικανοποίηση, συγκριτικά με το εάν αυτό γινόταν σε όλους τους υπαλλήλους.

Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι λαμβάνει ανταμοιβή ουσιαστικά όταν αυτό που του προσφέρει ο οργανισμός απευθύνεται μόνο σε εκείνον. Λόγου χάριν, εάν η επιχείρηση σκοπεύει να δώσει σε έναν εργαζόμενο ρεπό ως ανταμοιβή εκείνος θα αισθανθεί ικανοποίηση, συγκριτικά με το εάν αυτό γινόταν σε όλους τους υπαλλήλους.

Η αμοιβή και η ικανοποίηση παραλληλίζονται. Σε περίπτωση που η αμοιβή συνδυαστεί με άλλα χαρακτηριστικά τότε δίνει υψηλότερο ποσοστό ικανοποίησης στον υπάλληλο. Για παράδειγμα, η σταθερή μηνιαία πληρωμή αφενός δίνει ικανοποίηση και αφετέρου παρέχει ασφάλεια για κάθε εργαζόμενο που με αυτόν τον τρόπο γνωρίζει ότι σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα θα μπορεί να καλύψει τις υποχρεώσεις του. Αν όμως η πληρωμή γίνει σε μικρότερο διάστημα των 30 ημερών θα ικανοποιήσει ακόμη περισσότερο τον υπάλληλο. Τέλος, τα μπόνους είναι μια θετική πρακτική που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις.

Το θετικό εργασιακό περιβάλλον σε έναν οργανισμό συχνά είναι πιο αναγκαίο από αυτή καθαυτή την αμοιβή. Τέλος, συναισθήματα φορτισμένα με άγχος και πίεση δύναται να αποτελέσουν αρνητικό παράγοντα, ακόμη και αν η εταιρεία προσφέρει μπόνους στον υπάλληλο για την εργασία που προσέφερε.

Όσον αφορά στην προαγωγή, είναι ένα ζήτημα θετικό που προσφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο. Η προαγωγή σημαίνει ότι ο υπάλληλος βελτίωσε τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία μιας εταιρείας. Οπότε γι' αυτόν είναι μια προσωπική αναγνώριση της αξίας του, και ως εκ τούτου καλύτερες οικονομικές απολαβές (Brown, 1995).

2.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση διαφέρουν με εκείνους που την καθορίζουν. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την ιεραρχία και το χρόνο εργασίας σε μια εταιρεία. Πρόκειται για τους ακόλουθους παράγοντες: (Soomro & Shah, 2019)

Το Φύλο: Ανεξάρτητα από το φύλο του εργαζομένου, η εταιρεία πρέπει να προσπαθεί να δείξει και να υποστηρίξει ότι ο εργαζόμενος είναι χρήσιμος και έχει τη δυνατότητα να συνεισφέρει στην εταιρεία. Η ικανοποίηση από την εργασία αφορά τόσο τους άντρες όσο και τις γυναίκες. Μία σημαντική συνθήκη που σχετίζεται με το φύλο σε σχέση με την ικανοποίηση είναι (ειδικά για τις γυναίκες) ο κοινωνικός αποκλεισμός.

Η ηλικία: Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται με την ηλικία και την ωριμότητα του κάθε ατόμου. Οι νεότεροι άνθρωποι βιώνουν μία κοινωνική δυσφορία σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους που έχουν προσαρμοστεί στην εργασία τους.

Το μορφωτικό επίπεδο: όσο πιο μορφωμένοι είναι οι άνθρωποι τόσο λιγότερη ικανοποίηση λαμβάνουν από την εργασία τους.

Η ιεραρχία: Η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης.

Ο χρόνος στον οποίο εργάζεται κάποιος σε μια εταιρεία: Η προϋπηρεσία συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία. (Soomro & Shah, 2019).

2.6 Σύνδεση απόδοσης με επαγγελματική ικανοποίηση

Το πρώτο κλειδί για την πρακτική παρακίνηση είναι η σύνδεση των εργαζομένων με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα από το είδος τους (οικονομικές, μη οικονομικές). Η σύνδεση αυτή γίνεται μέσω της έννοιας της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα επιτεύγματά του και τη συμβολή του στην υλοποίηση των στόχων της οργανισμού. Αυτό γίνεται με τη σύνδεση των οικονομικών ανταμοιβών του εργαζόμενου και με την απόδοσή του (Ćulibrk et al., 2018).

Μια άλλη διάσταση όμως της σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αυτή της αναγνώρισης και επιβράβευσης που γίνεται με μη οικονομικά μέσα. Βασικό στοιχείο εδώ είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζομένου μέσω της συμπεριφοράς του προϊσταμένου αλλά και της ίδιας της εταιρείας. Οι έπαινοι και άλλες

συμβουλευτικές πράξεις ενεργοποιούν το άτομο για να αποδώσει καλύτερα και να κυνηγήσει τους στόχους της εταιρείας.

Αν και οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας των ατόμων ικανοποιούνται στη σύγχρονη κοινωνία, οι οικονομικές ανταμοιβές είναι εκείνες που παραμένουν σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση και ανάπτυξη του εργαζομένου, και βοηθούν στην αύξηση της παραγωγικότητάς του. Επιπλέον, όταν η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με την απόδοση, αποκτά και το νόημα της ανταμοιβής και της αναγνώρισης.

Τέλος, αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα που εργάζονται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου είναι πιο παραγωγικά από εκείνα που δεν έχουν κανένα στόχο. Η παρακινήτική δύναμη των στόχων είναι η εξής: (Culibrk et al., 2018)

Δυσκολία επίτευξης: Η δυσκολία αποτελεί κίνητρο και προσδίδει επαγγελματική ικανοποίηση, η οποία συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Δυνατότητα επίτευξης: Αν ένας στόχος είναι ανέφικτος τότε επιδρά αρνητικά, αλλά αν είναι δύσκολος αλλά επιτεύξιμος προσφέρει ικανοποίηση και βοηθά ώστε η εταιρεία να ξεπεράσει ανυπέβλητα εμπόδια.

Συμφωνημένοι και αποδεκτοί στόχοι: Η ικανοποίηση των εργαζομένων ξεκινά από το πόσο αποδεκτός είναι ο στόχος από αυτούς. Αν αυτό ισχύει, ο στόχος επιτυγχάνεται ευκολότερα.

Συγκεκριμένοι στόχοι και πληροφόρηση: Για να είναι ο στόχος ικανοποιητικός πρέπει να συνοδεύεται από την κατάλληλη πληροφόρηση που αφορά τους εμπλεκόμενους.

Κεφάλαιο 3^ο Βιβλιογραφική ανασκόπηση

3.1 Έρευνες Εργασιακής Ικανοποίησης

Στο άρθρο 'Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China', οι συγγραφείς μελέτησαν την ικανοποίηση των εργαζομένων (η συμμετοχή ανήλθε στο 81%) που δραστηριοποιούνται στον τομέα της νοσηλείας ασθενών ορμώμενοι από την ανασφάλεια που προκύπτει από την αυξημένη κινητικότητα του νοσηλευτικού προσωπικού και κατ' επέκταση ερεύνησαν την συμβολή τους στον κύκλο εργασιών των νοσοκομείων. Αξιοποίησαν τις διαθέσιμες πηγές που στρέφονται γύρω από

τις συνθήκες εργασίας, την αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τους ασθενείς, τους συναδέλφους και την διοίκηση, την φύση της εργασίας τους, την αμοιβή, την επαγγελματική εξέλιξη και την ασφάλεια στον εργασιακό τους χώρο.

Στην μελέτη ‘Job satisfaction on a Norwegian population of nurses: A questionnaire survey’, 2095 εργαζόμενοι από 4 διαφορετικά νοσοκομεία της χώρας συμμετείχαν στην έρευνα η οποία εστίαζε σε τρεις άξονες ενδιαφέροντος: την ικανοποίηση των εργαζομένων στα νοσοκομεία της Νορβηγίας, την σχέση με τους συναδέλφους και την πρόθεσή τους να παραμείνουν στον φορέα που τους απασχολεί. Στην εν λόγω έρευνα, οι μελετητές συνέκριναν τα ευρήματά τους με παρόμοιες μελέτες χρησιμοποιώντας τον δείκτη JSS (Δείκτης Ικανοποίησης Εργασίας) ο οποίος έχει χρησιμοποιηθεί και σε άλλες μελέτες σε χώρες όπως οι ΗΠΑ, ο Καναδάς και η Αυστραλία.

Παρόμοια στοχοθεσία έχει η μελέτη ‘Organization specific predictors of job satisfaction: finding from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey’, κατά την διεξαγωγή της οποίας ερωτήθηκαν 5.486 εργαζόμενοι, πλήρως και μερικώς απασχολούμενοι, σε 6 διαφορετικούς οργανισμούς. Οι μελετητές συνέλεξαν τις απόψεις του προσωπικού σχετικά με την συναδελφική αλληλεγγύη, την ομαδική εργασία και επικοινωνία, τις απαιτήσεις της εργασίας, την αντιμετώπιση εκ μέρους της διοίκησης, τα εργασιακά τους προνόμια, την κατάρτιση του προσωπικού.

Αντίστοιχα, στο ‘The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey’ ερωτήθηκαν 550 εργαζόμενοι και αναλύθηκαν 267 ερωτηματολόγια. Στόχος των μελετητών ήταν να εξετάσουν την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαστάσεών της στην ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων.

Στο άρθρο ‘The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey’ οι ερευνητές επικεντρώνονται κυρίως στον τρόπο που συνδέονται οι αποφάσεις και εν γένει οι μεταρρυθμιστικές συμπεριφορές εκ μέρους της διοίκησης με την ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων.

Στην ικανοποίηση των εργαζομένων σε χώρους εστίασης και στην αλληλεπίδρασή τους με τους πελάτες εστιάζει το άρθρο ‘Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire’ αποδεικνύοντας ότι η

συμπεριφορά των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τρόπο άσκησης της διοίκησης και ως εκ τούτου έχει σαν αποτέλεσμα την εύρυθμη ή όχι λειτουργία της επιχείρησης.

Σε συγκριτική μελέτη προχώρησαν οι ερευνητές που συντάζαν το άρθρο ‘Profile differences of medical doctors from three different hospitals in Turkey concerning burnout, job satisfaction, and depression’ . Μελέτησαν τον τρόπο με τον οποίο συγκεκριμένοι παράγοντες όπως π.χ. η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το φύλο επηρεάζουν την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο, την εξάντληση, την κατάθλιψη συγκρίνοντας δεδομένα που έλαβαν από πόλεις με διαφορετικούς αναπτυξιακούς δείκτες.

Η συντάκτρια του άρθρου ‘Temporary employment work quality and job satisfaction’ εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει, άμεσα και έμμεσα, σε ψυχολογικό επίπεδο η φύση της σύμβασης εργασίας (ορισμένου ή αορίστου χρόνου) τους εργαζομένους και ως εκ τούτου την απόδοσή τους. Βασίζεται στην ευρωπαϊκή έρευνα για τις συνθήκες εργασίας Eurofound (EWCS) για το έτος 2015. Πρόκειται για μια έρευνα που διεξήχθη σε 35 ευρωπαϊκές χώρες και το δείγμα περιορίζεται στους μισθωτούς με συμβάσεις μόνο (οι αυτοαπασχολούμενοι, οι εργαζόμενοι χωρίς συμβάσεις και οι μαθητευόμενοι εξαιρούνται από την ανάλυση). Το ερωτηματολόγιο περιέχει πληροφορίες σχετικά με το καθεστώς απασχόλησης, την επαγγελματική ζωή και τις συνθήκες εργασίας και θεωρείται η πιο πλήρης πηγή δεδομένων αυτού του είδους στην Ευρώπη.

Στα υψηλά επίπεδα στρες των επαγγελματιών οδηγών επικεντρώνονται οι μελέτες ‘Comparing Job Stress, Burnout, Health and Traffic Crashes of Urban Bus and BRT Drivers’ και ‘Burnout, Job strain and road accidents in the field of public transportation: The case of city bus drivers’ . Σκοπός τους είναι να εξετάσουν κατά πόσο η εργασιακή εξουθένωση των εργαζομένων συνδέεται με τα τροχαία ατυχήματα. Τα ερωτηματολόγια που διαμορφώθηκαν αποτελούνται από τέσσερα τμήματα: α) δημογραφικά στοιχεία και ποσοστά ατυχημάτων, β) άγχος εργασίας, γ) εξάντληση και δ) δείκτες υγείας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη ‘How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective’ όπου εφαρμόζεται η θεωρία COR σύμφωνα με την οποία η ψυχική υγεία των εργαζομένων επιδρά στην λειτουργία των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα δίνεται έμφαση στην προοπτική του χρόνου (Time Perspective), ενός παράγοντα που επιδρά στην συμπεριφορά και στις αποφάσεις.

Το άρθρο ‘The effect of an irregular shift system on sleepiness at working train drivers and railway traffic controllers’ πραγματεύεται το επικίνδυνο φαινόμενο της πνευματικής κόπωσης και κατ’ επέκταση της υπνηλίας στους εργαζομένους που απασχολούνται στους σιδηροδρόμους λόγω της μονοτονίας αλλά και των συχνών, ακανόνιστων αλλαγών στις βάρδιες τους με αποτέλεσμα να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό η απόδοσή τους και επομένως η ασφάλεια των επιβατών.

Οι ερευνητές της μελέτης ‘Working conditions and risk exposure of employees whose occupations require driving on public roads- Factorial analysis and classification’ στόχευσαν στην κατηγοριοποίηση των εργαζομένων σε επαγγέλματα που σχετίζονται με την μετακίνηση και στην ταξινόμησή τους σύμφωνα με τις συνθήκες εργασίας. Εφαρμόστηκε η ανάλυση (MCA) σε 41.727 άτομα και χρησιμοποιήθηκαν 45 μεταβλητές σχετικά με τις συνθήκες εργασίας. Η πολλαπλή ανάλυση δεδομένων, (MCA – Multiple Correspondence Analysis), είναι μία τεχνική πολλαπλής ανάλυσης για ονομαστικά δεδομένα. Είναι μια διερευνητική τεχνική ανάλυσης δεδομένων που απεικονίζει γραφικά πίνακες συνάφειας και πολυμεταβλητά κατηγορικά δεδομένα, ενώ παράλληλα τις τελευταίες δεκαετίες έχει σημειώσει ταχύτατη εξέλιξη και ανάπτυξη.

Σύμφωνα με άλλη έρευνα, των (Belias, & Koustelios, 2015) διερευνήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική κουλτούρα στον ελληνικό τραπεζικό οργανισμό. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας των Ελληνικών Τραπεζών, της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ηγεσία θεωρείται ότι είναι μια βασική πτυχή της οργανωσιακής κουλτούρας, επηρεάζοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, το στυλ ηγεσίας μετρήθηκε με το Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας Multifactor (MLQ - 5x), ένα εργαλείο που δημιουργήθηκε από τους Avolio και Bass (2004). Το ερωτηματολόγιο μετρά διαφορετικά στυλ ηγεσίας: 1) Μετασχηματιστικό, 2) Συναλλακτικό 3) Παθητικό/ Laissez-faire. Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Εργαλείο Ικανοποίησης Εργαζομένων (ESI), εργαλείο που δημιουργήθηκε από τον Κουστέλιο (1991). Περιλαμβάνει 24 στοιχεία που μετρούν έξι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης: 1. Συνθήκες εργασίας, 2. Μισθός, 3. Προαγωγές, 4. Η ίδια η εργασία, 5. Άμεσος ανώτερος και 6. Ο οργανισμός συνολικά. Για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το Όργανο Αξιολόγησης Οργανωτικής Κουλτούρας (OCAI), που αναπτύχθηκε από τους Cameron και Quinn (2006). Αποτελείται από έξι ερωτήσεις (Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά, Οργανωτική Ηγεσία, Διοίκηση Εργαζομένων, Οργανωτική,

Στρατηγικές Έμφαση, Κριτήρια Επιτυχίας) και κάθε ερώτηση έχει τέσσερις εναλλακτικές (A=Clan, B=Adhocracy, C=Market, D=Hierarchy). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει μια διαφορά μεταξύ των κυρίαρχων (ιεραρχία) και των προτιμώμενων τύπων κουλτούρας (adhocracy και clan), η οποία είναι ανάλογη με τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το Όργανο Αξιολόγησης Οργανωτικής Κουλτούρας (OCAI), που αναπτύχθηκε από τους Cameron και Quinn (2006). Αποτελείται από έξι ερωτήσεις (Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά, Οργανωτική Ηγεσία, Διοίκηση Εργαζομένων, Οργανωτική κουλτούρα, Στρατηγικές Έμφαση, Κριτήρια Επιτυχίας) και κάθε ερώτηση έχει τέσσερις εναλλακτικές (A=Clan, B=Adhocracy, C=Market, D=Hierarchy). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει μια διαφορά μεταξύ των κυρίαρχων (ιεραρχία) και των προτιμώμενων τύπων κουλτούρας (adhocracy και clan), η οποία είναι ανάλογη με τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το Όργανο Αξιολόγησης Οργανωτικής Κουλτούρας (OCAI), που αναπτύχθηκε από τους Cameron και Quinn (2006). Αποτελείται από έξι ερωτήσεις (Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά, Οργανωτική Ηγεσία, Διοίκηση Εργαζομένων, Οργανωτική κουλτούρα, Στρατηγικές Έμφαση, Κριτήρια Επιτυχίας) και κάθε ερώτηση έχει τέσσερις εναλλακτικές (A=Clan, B=Adhocracy, C=Market, D=Hierarchy). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει μια διαφορά μεταξύ των κυρίαρχων (ιεραρχία) και των προτιμώμενων τύπων κουλτούρας (adhocracy και clan), η οποία είναι ανάλογη με τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Διαχείριση Εργαζομένων, Οργανωτική Κόλλα, Στρατηγικές Υπογραμμίσεις, Κριτήρια Επιτυχίας) και κάθε ερώτηση έχει τέσσερις εναλλακτικές (A=Clan, B=Adhocracy, C=Market, D=Hierarchy).

Σύμφωνα με άλλη έρευνα των (Chang et al., 2017) μελετήθηκε η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ του προσωπικού υγειονομικής περίθαλψης στις Ηνωμένες Πολιτείες. Έγινε μια συγχρονική ψυχομετρική μελέτη με χρήση επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης. Το αρχικό μοντέλο τριών παραγόντων δοκιμάστηκε και τροποποιήθηκε χρησιμοποιώντας μισά δείγματα. Τα μοντέλα αξιολογήθηκαν χρησιμοποιώντας μετρήσεις καλής προσαρμογής. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της κλίμακας δοκιμάστηκαν με τον συντελεστή α Cronbach και τη συσχέτιση της συνολικής βαθμολογίας SEHC με δύο συνολικά στοιχεία ικανοποίησης, αντίστοιχα. Διοργανώθηκε μια διαδικτυακή έρευνα από τον Ιανουάριο έως τον Μάιο του 2015 στο προσωπικό υγειονομικής περίθαλψης που συμμετείχε σε πρωτοβουλίες με στόχο την παροχή καλύτερης φροντίδας και τη μείωση του

κόστους. Το συνολικό ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 38% (N = 1089) και οι ερωτηθέντες προέρχονταν από 86 έργα υγειονομικής περίθαλψης. Συνολικά 928 ερωτηθέντες συμπλήρωσαν πλήρως την έρευνα SEHC και χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη. Έγινε προσαρμογή μοντέλου 18 στοιχείων SEHC και συνολική βαθμολογία SEHC. Η μέση βαθμολογία SEHC ήταν 77,6 (SD: 19,0). Ένα μοντέλο ενός παράγοντα ικανοποίησης από την εργασία είχε υψηλές φορτίσεις σε όλα τα στοιχεία και έδειξε επαρκή προσαρμογή του μοντέλου (δεύτερο μισό δείγμα RMSEA: 0,069). Η κλίμακα έδειξε υψηλή αξιοπιστία (άλφα Cronbach = 0,942) και εγκυρότητα ($r = 0,77$ και $0,76$, και τα δύο $P < 0,05$). Το SEHC φαίνεται να μετρά ένα ενιαίο γενικό κατασκευάσμα ικανοποίησης από την εργασία. Η κλίμακα έχει επαρκή αξιοπιστία και εγκυρότητα για να προτείνει τη χρήση της για την αξιολόγηση της ικανοποίησης του πολυεπιστημονικού προσωπικού υγειονομικής περίθαλψης των ΗΠΑ. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι αυτή η έρευνα είναι καλή υποψήφια για αναγωγή σε σύντομη μορφή και μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικυρώσει αυτήν την έρευνα σε άλλους πληθυσμούς υγειονομικής περίθαλψης.

Τέλος, αξίζει να συμπεριλάβουμε εδώ το άρθρο ‘Personality characteristics, psychological symptoms and anxiety levels of drivers in charge of urban transportation in Istanbul’ το οποίο είχε σκοπό να εξετάσει εάν οι κακές συνθήκες εργασίας επηρέασαν την ψυχολογική υγεία των οδηγών και να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των οδηγών. Οι οδηγοί λεωφορείων που εργάζονταν στον ευρωπαϊκό τομέα στην Κωνσταντινούπολη ήταν στο σύνολό τους 208. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, τα ψυχολογικά συμπτώματα και τα επίπεδα ανησυχίας διερευνήθηκαν χρησιμοποιώντας το Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας (EPQ) του Eysenck, τον Κατάλογο Ελέγχου Συμπτωμάτων (SCL90-R) και τον Κατασκοπευτικό Έλεγχο Άγχους (STAI) του Spielberger. Στο συμπέρασμα που οδηγήθηκε η έρευνα αυτή ήταν ότι οι οδηγοί λεωφορείων παρουσιάζουν σημάδια κακής σωματικής και ψυχικής υγείας, τα οποία μπορούσαν να βελτιωθούν με την τροποποίηση της εργασίας και του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

3.2 Μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης

Ανάλογα με την εστίαση της μελέτης και τον ορισμό της έννοιας, υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι μέτρησης της ικανοποίησης. Ο Spector σημειώνει ότι η ικανοποίηση μπορεί να μετρηθεί ως ένα συνολικό συναίσθημα ή ως ένας συνδυασμός στάσεων απέναντι σε διάφορες πτυχές της εργασίας. Η πρώτη περίπτωση είναι πιο ολοκληρωμένη, εξετάζοντας εάν η συνολική στάση των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους είναι θετική ή

αρνητική, ενώ η δεύτερη περίπτωση είναι πιο λεπτομερής, εξετάζοντας τις διαστάσεις της εργασίας που κάνουν τους εργαζόμενους ικανοποιημένους ή δυσαρεστημένους. Αξίζει να σημειωθεί ότι σκοπός της μελέτης, πέρα από τον προσδιορισμό του κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους συνολικά, ήταν να εντοπιστούν οι διαστάσεις της μείωσης της ικανοποίησης, ώστε οι εταιρείες να λάβουν διαρθρωτικά μέτρα προς αυτή την κατεύθυνση. Η μελέτη εντοπίζει επίσης τις αδυναμίες της εταιρείας που της δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Οι βασικές διαστάσεις που επηρεάζουν την ικανοποίηση κατά τον Locke είναι οι εξής ο μισθός, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, το εργασιακό κλίμα, το αντικείμενο της εργασίας, και το οργανωτικό πλαίσιο, δηλαδή η ηγεσία..

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η ερευνητική προσέγγιση ήταν η παραγωγική , (top down approach) και χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος. Μέσω του ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν τα πρωτογενή στοιχεία από τυχαίο δείγμα εργαζομένων των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κάνοντας χρήση της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA.

Συνεπώς στα πλαίσια της έρευνας που θα διεξαχθεί σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων θα μπορέσουν να εξαχθούν συμπεράσματα και να ληφθούν αποφάσεις για την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης.

3.3 Στόχοι έρευνας & Ερευνητικά ερωτήματα

Ένα από τα βασικά ζητούμενα του σύγχρονου ανθρώπου είναι εξοικονόμηση χρόνου και η μεγιστοποίηση της ταχύτητας με την οποία είναι απαραίτητο να διεκπεραιώσει όλες τις υποχρεώσεις του. Ο ρόλος που διαδραματίζουν τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς σε αυτή την ανάγκη είναι αδιαμφισβήτητα μεγάλος αν αναλογιστούμε το γεγονός ότι ακόμα και οι πιο μακρινές αποστάσεις έχουν σχεδόν εκμηδενιστεί. Λαμβάνοντας υπόψη τις υψηλές απαιτήσεις των εταιρειών που δραστηριοποιούνται με τα Μ.Μ.Μ., και έχοντας προσωπική εμπειρία και άποψη για το πώς λειτουργεί το σύστημα της οργάνωσης και λειτουργίας τους θέλησα να διερευνήσω την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις συγκοινωνίες, μιας ιδιαίτερης ειδικότητας που ο ρόλος της είναι από τους πιο σημαντικούς με τεχνικές και ποιοτικές δυσκολίες.

Στην έρευνα αυτή θα ελέγξουμε το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων πρώτης γραμμής σε σχέση με την οργάνωση των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς και θα προσδιορίσουμε τις

διαστάσεις ικανοποίησης που χρήζουν βελτίωσης και θα αναδείξουμε τα κρίσιμα βήματα που πρέπει να γίνουν προς την κατεύθυνση αυτή.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης αποσκοπούν στη διερεύνηση του επιπέδου της ικανοποίησης των εργαζομένων της πρώτης γραμμής ως προς την οργάνωση και λειτουργία του συστήματος των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς, με σκοπό τον προσδιορισμό των κριτηρίων ικανοποίησης που χρήζουν βελτίωσης αλλά και τον καθορισμό των προτεραιοτήτων που πρέπει να ληφθούν προς αυτή την κατεύθυνση.

Συγκεκριμένα, θα επιχειρηθεί να αποτυπωθεί:

- Η μέτρηση ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με την Οργάνωση και Λειτουργία του συστήματος των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς
- Ο βαθμός ικανοποίησης τους ως προς τις πέντε (5) βασικές διαστάσεις/κριτήρια ικανοποίησης της οργάνωσης και λειτουργίας ήτοι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι συνθήκες εργασίας, οι προοπτικές εξέλιξης, οι σχέσεις και οι ικανότητες της Διοίκησης.
- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι από τις λεπτομερείς διαστάσεις (υποκριτήρια) των βασικών κριτηρίων ικανοποίησης της οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος;
- Ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των εργαζομένων στα ΜΜΜ και σε ποιες διαστάσεις κρίνεται ότι θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα ώστε να βελτιωθούν.
- Πόση προσπάθεια χρειάζεται για τη βελτίωση των χαρακτηριστικών ικανοποίησης και ποια είναι τα αποτελέσματα των ενεργειών βελτίωσης;

3.5 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σύμφωνα με τις ανάγκες της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA και προσαρμόστηκε στη συγκεκριμένη ιεραρχία των κριτηρίων (κεφάλαιο 4). Ο προβλεπόμενος χρόνος συμπλήρωσής του δεν υπερβαίνει τα πέντε λεπτά και είναι ένα σύντομο ερωτηματολόγιο. Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι.

Στο παρακάτω διάγραμμα (σχήμα 5.1) τα κριτήρια ικανοποίησης που συνθέτουν την συνολική ικανοποίηση είναι:

- Η Διοίκηση Διοικητικών Υπηρεσιών
- Οι Συνθήκες Εργασίας
- Οι Προοπτικές Ανάπτυξης/Εξέλιξης
- Οι Σχέσεις
- Η Ηγεσία/Διοίκηση

Κάθε ένα από τα πέντε (5) κριτήρια της ικανοποίησης απαρτίζονται από ακόμα τέσσερις (4) έως έξι (6) επιπρόσθετες λεπτομερείς διαστάσεις ή αλλιώς υποκριτήρια που αναλύονται παρακάτω:

1. Διοίκηση Διοικητικών Υπηρεσιών: Εδώ θα αξιολογηθεί η ικανοποίηση από τη διοίκηση διοικητικών καθηκόντων και πιο συγκεκριμένα από τη διαδικασία πρόσληψης, στελέχωσης και επιλογής για θέσεις ευθύνης, το σύστημα αμοιβών, τις προσφερόμενες ευκαιρίες κατάρτισης και το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

2. Συνθήκες εργασίας: Εδώ αξιολογείται πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας τους, ιδίως από τις εγκαταστάσεις, την ασφάλεια, το ωράριο εργασίας, τον παρεχόμενο εξοπλισμό και την οργάνωση και εκτέλεση της εργασίας τους.

3. Προοπτικές Εξέλιξης/Ανάπτυξης: Στο σημείο αυτό μετράμε την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης, ιδίως τις ευκαιρίες επαγγελματικής αλλά και προσωπικής ανάπτυξης, την καθοδήγηση και υποστήριξη που παρέχεται, την αυτονομία κατά την εκτέλεση της εργασίας και την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

4. Σχέσεις: Αξιολογείται η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις σχέσεις που καλλιεργούνται κατά την αλληλεπίδραση με τους επιχειρησιακούς φορείς ιδίως από την αναγνώριση που λαμβάνουν για την εργασία τους, την συνεργασία, την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει η Διεύθυνση που ανήκουν.

5. Ηγεσία/Διοίκηση: Υπολογίζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις ηγετικές ικανότητες της Διοίκησης, ιδιαίτερα από τις δυνατότητες ενεργητικής ακρόασης, επίλυσης συγκρούσεων και διαχείρισης κρίσεων εκ μέρους της Διευθυντών του τμήματός τους, καθώς και τον βαθμό γνώσης των αναγκών του επαγγέλματος των εργαζομένων πρώτης γραμμής και την έκταση στην οποία οι «φωνές» των εργαζομένων «εισακούονται» από τη Διοίκηση.

Η πρώτη τμήμα περιλαμβάνει τα ατομικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων πρώτης γραμμής όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας.

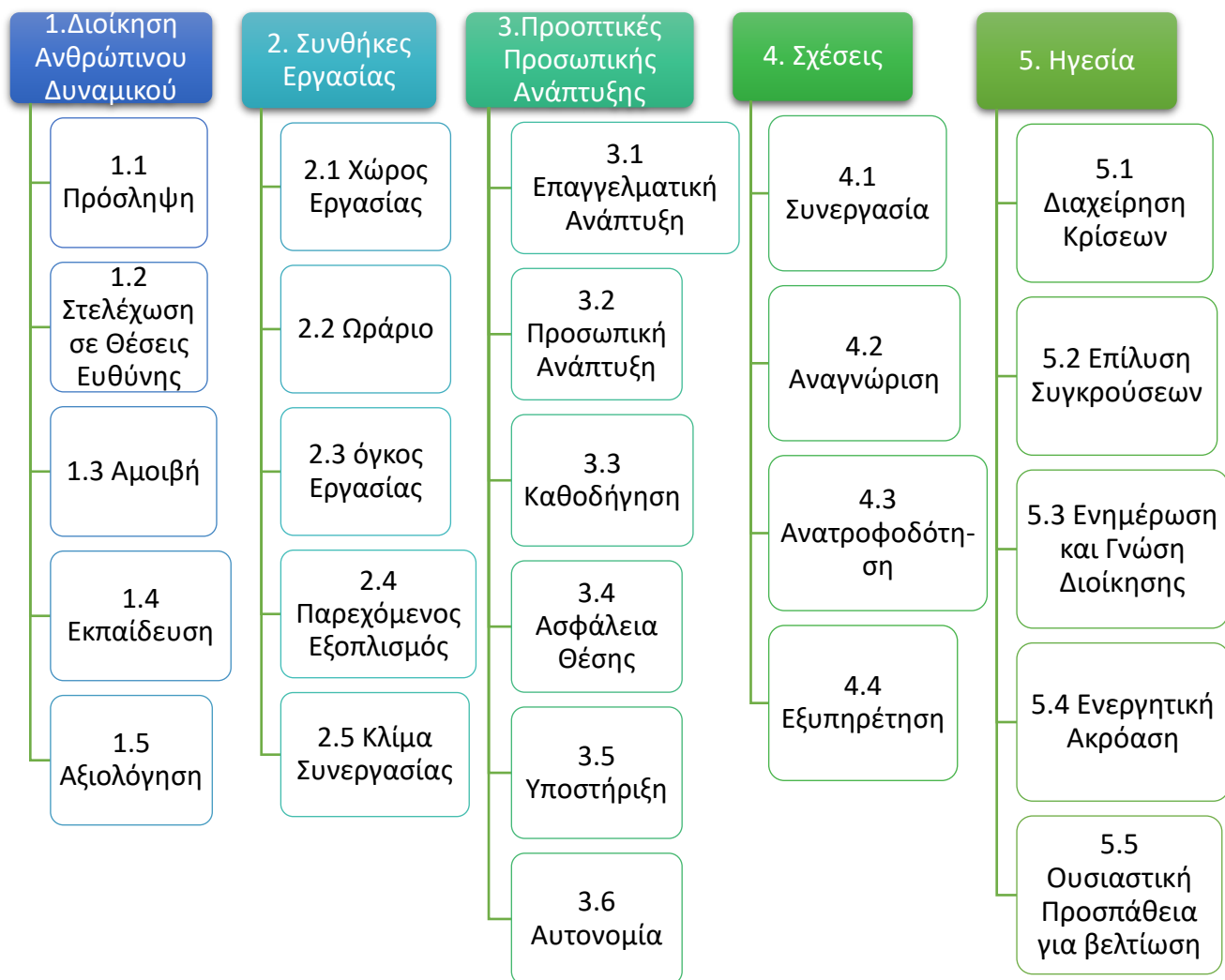
Το δεύτερο μέρος αποτελείται από τα κριτήρια ικανοποίησης που παρουσιάστηκαν παραπάνω και τις λεπτομερείς διαστάσεις τους. Αυτές οι ερωτήσεις και τα επιμέρους στοιχεία είναι κλειστού τύπου και η αριθμητική κλίμακα ικανοποίησης είναι πενταβάθμια από το 1 (καθόλου ικανοποιημένος/η) έως το 5 (πάρα πολύ ικανοποιημένος), προκειμένου οι ερωτηθέντες να επιλέξουν την απάντηση που τους περιγράφει καλύτερα.

Τέλος, τους δίνεται η ευκαιρία να προβληματιστούν σχετικά με τις παραπάνω ερωτήσεις και να εκφράσουν τη συνολική ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Ομοίως, η ενότητα αυτή επιτρέπει επίσης στους ερωτηθέντες να εκφράσουν τη γνώμη τους με βάση της παραπάνω πεντάβαθμης κλίμακα

Οι ερωτήσεις αφορούν το κατά πόσο αισθάνονται υπερήφανοι από το επάγγελμά τους, αν επιθυμούν να εργάζονται και τα επόμενα χρόνια στην εταιρεία, αν βρίσκουν ενδιαφέρον στην εργασία τους αλλά και να υποδηλώσουν τον βαθμό στον οποίο είναι σημαντικό για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής τους καθένα από τα επτά (7) προτεινόμενα κίνητρα.

Συγκεκριμένα, τα κίνητρα αυτά είναι ο υψηλότερος μισθός, τα bonus αποδοτικότητας, οι προοπτικές εξέλιξης, οι λιγότερες ώρες απασχόλησης, το ευχάριστο εργασιακό κλίμα οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας καθώς και τα περισσότερα εργασιακά προνόμια (Μη Μισθολογικές Παροχές).

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων πρώτης γραμμής των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς διερευνήθηκε περαιτέρω μέσα από τις πέντε (5) συμπληρωματικές ερωτήσεις. Τα δεδομένα αυτά δεν αποτέλεσαν αντικείμενο ανάλυσης της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA, αλλά η ανάλυσή τους έγινε με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής. Αυτή η επιλογή είναι σκόπιμη καθώς θεωρείται ότι έχει μεγάλη σημασία μαζί με την μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και την ιεράρχηση των κινήτρων που το ίδιο το προσωπικό των ΜΜΜ θεωρεί σημαντικά για τη βελτίωση της απόδοσής τους.



Σχήμα 5.1: Κριτήρια και Λεπτομερείς διαστάσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων MMM

3.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων & δείγμα έρευνας

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε τον μήνα Απρίλιο 2023 (από 20/04 έως 12/05) σε συγκεκριμένο δείγμα (179) εργαζομένων πρώτης γραμμής στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς. Η συμβολή της ανωνυμίας συνέβαλλε στη συλλογή ειλικρινών απόψεων των ερωτώμενων και είχε ως συνέπεια την αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας.

Οι συμμετέχοντες της έρευνας κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς και μέσω εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε μέσω της πλατφόρμας google forms και συγκεκριμένα μέσω του συνδέσμου <https://forms.gle/ADtnMynDuiMqLX926>.

Όλα τα πεδία των ερωτήσεων ήταν υποχρεωτικά έτσι ώστε να εξασφαλιστεί τόσο η εγκυρότητα και πληρότητα των ερωτηματολογίων όσο και η απαραίτητη προϋπόθεση για τις απαιτήσεις του Λογισμικού MUSA. Συνολικά, είχαμε 141 έγκυρα και συμπληρωμένα ερωτηματολόγια οι υπόλοιποι (38) επέλεξαν να μην συμμετάσχουν στην έρευνα.

Τα δεδομένα του ερωτηματολογίου από τα κριτήρια ικανοποίησης των εργαζομένων πρώτης γραμμής στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς όπως ιεραρχήθηκαν και στον πίνακα 5.1, αφού τα συλλέξαμε, τα αναλύσαμε μέσω του ειδικού λογισμικού της πολυκριτηριακής ανάλυσης MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) το οποίο είναι *"μια εφαρμογή της πολυκριτηριακής μεθόδου αξιολόγησης της ικανοποίησης πελατών"* (Γρηγορούδης & Σίσκος 2005). Στα υπόλοιπα δεδομένα έγινε χρήση περιγραφικής στατιστικής.

Κεφάλαιο 4^ο Μοντέλο MUSA

Το μοντέλο MUSA αναπτύχθηκε αρχικά για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών από ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, αλλά οι ίδιες αρχές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της καθολικής ικανοποίησης μιας ομάδας ατόμων σχετικά με μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή λειτουργία με την οποία αλληλεπιδρούν. Οι μετρήσεις ικανοποίησης των πελατών μπορούν να θεωρηθούν ως ένα αξιόπιστο σύστημα ανατροφοδότησης, υπό την έννοια ότι παρέχει κατά έναν άμεσο, ουσιαστικό και αντικειμενικό τρόπο τις προτιμήσεις και τις ικανοποιήσεις των πελατών. Οι τελικοί χρήστες ενός προγράμματος δεν παρουσιάζουν τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά και ιδιότητες της τυπικής συμπεριφοράς πελατών (δηλαδή αλλάζουν προμηθευτή ή πάροχο υπηρεσιών όταν δεν είναι ικανοποιημένοι) αν και υπάρχουν ομοιότητες με την περίπτωση της ικανοποίησης των πελατών στις μονοπωλιακές αγορές των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας (δηλαδή δημοτικές και δημόσιες υπηρεσίες, αστικές συγκοινωνίες κ.λπ.). Υπό αυτή την έννοια, οι στόχοι μιας Αρχής Διαχείρισης Προγράμματος προς το δημόσιο συμφέρον μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω της επιτυχούς υλοποίησης των έργων που υποστηρίζει προκειμένου να δημιουργηθεί ικανοποίηση στους τελικούς χρήστες. Ως εκ τούτου, η ανατροφοδότηση από τους οργανωτές έργων σχετικά με την αξιολόγηση των τεσσάρων κύριων διαστάσεων ικανοποίησης που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα αποτελούν μια κρίσιμη συμβολή στις αποφάσεις στρατηγικού σχεδιασμού που λαμβάνονται από τις Αρχές Διαχείρισης Προγράμματος, καθώς παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τον εντοπισμό ισχυρών και αδύναμων κριτηρίων απόδοσης σχετικά με τη λειτουργία και την αλληλεπίδρασή τους με τους τελικούς χρήστες και οργανωτές έργων.

Ο κύριος στόχος του μοντέλου MUSA είναι η συνάθροιση των ατομικών κρίσεων του ερωτώμενου πληθυσμού σε μια συλλογική συνάρτηση αξίας, υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση του πληθυσμού εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων ικανοποίησης ή μεταβλητών που χαρακτηρίζουν συγκεκριμένες διαστάσεις της διαχείρισης του προγράμματος. Συνεπώς, οι ερωτηθέντες καλούνται να εκφράσουν σε μια τακτική κλίμακα τη συνολική τους ικανοποίηση για κάθε κύρια διάσταση και τα αντίστοιχα κριτήρια.

Η μέθοδος εξετάζει την ποιοτική μορφή των κρίσεων του ερωτώμενου και εκτιμά μια ποιοτική κλίμακα που αντιπροσωπεύει τη συλλογική αξία ικανοποίησης του ερωτώμενου πληθυσμού. Ως εκ τούτου αποφεύγεται η αυθαίρετη ποσοτικοποίηση των συλλεγόμενων πληροφοριών, όπως στην περίπτωση των εργαλείων περιγραφικής στατιστικής, επειδή η κωδικοποίηση της ποιοτικής κλίμακας είναι αποτέλεσμα και όχι στοιχείο που εισάγεται στο μοντέλο.

Η μέθοδος MUSA είναι μια προσέγγιση βασισμένη στην τακτική παλινδρόμηση που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ενός συνόλου συναρτήσεων συλλογικής ικανοποίησης κατά τρόπο ώστε το συνολικό κριτήριο ικανοποίησης να καθίσταται όσο το δυνατόν περισσότερο συνεπές με τις κρίσεις των αποκρινόμενων. Μια λεπτομερής παρουσίαση της τυπικής μαθηματικής ανάπτυξης του μοντέλου παρουσιάζεται στο. Εδώ παρουσιάζεται μια σύντομη περιγραφή των κύριων εννοιών και της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται στο MUSA.

4.1 Επισκόπηση της μεθόδου MUSA

Σύμφωνα με το μοντέλο, κάθε ερωτώμενος διαχειριστής έργου καλείται να εκφράσει τις κρίσεις του, δηλαδή τη συνολική του ικανοποίηση και την ικανοποίησή του/της σε σχέση με το σύνολο των διακριτών κριτηρίων σε μια προκαθορισμένη τακτική κλίμακα ικανοποίησης για περισσότερες λεπτομέρειες. Ας υποθέσουμε ότι χρησιμοποιείται μια τακτική κλίμακα n σημείων, όπου το πρώτο σημείο αντιστοιχεί σε «πλήρως δυσαρεστημένος» και το τελευταίο σε «πλήρως ικανοποιημένος».

Η μέθοδος υποθέτει ότι η συλλογική ικανοποίηση των αποκρινόμενων περιγράφεται από μια κανονικοποιημένη προσθετική μονότονη συνάρτηση (ξεκινώντας από 0% και κερδίζοντας ένα επιπλέον ποσοστό συνολικής ικανοποίησης σε κάθε επίπεδο της τακτικής κλίμακας, έως ότου επιτευχθεί το 100% στο τέλος της κλίμακας), ούτως ώστε κάθε συγκεκριμένη επιλογή της τακτικής κλίμακας, το a_i να συνδέεται με μια τιμή ικανοποίησης $Y(a_i)$. Αυτή η αρχή ισχύει όχι μόνο για τη συνολική ικανοποίηση αλλά για καθένα από τα

κριτήρια ικανοποίησης, όπου για το κριτήριο ικανοποίησης k , οιαδήποτε επιλογή a_j στη σειρά να αντιστοιχεί σε μια τιμή μερικής ικανοποίησης $X^k(a_j)$.

4.1.1 Βασικές Αρχές της μεθόδου MUSA

Ακολουθεί μια κατηγοριοποίηση των κύριων βημάτων που συνθέτουν τη μεθοδολογία για τη διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης, η οποία χρησιμοποιείται από την πολυκριτηριακή μέθοδο MUSA όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί και τηρήθηκε αυστηρά στο πλαίσιο της τρέχουσας μελέτης. (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005):



Σχήμα 4.1: Κύρια στάδια της μελέτης Πηγή: Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005

1. **Προκαταρκτική έρευνα:** Σε αυτό το αρχικό στάδιο, πρωτίστως δηλώνονται με ακρίβεια οι στόχοι και δημιουργείται και τίθεται σε χρήση ένα σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης. Μετά από αυτό, ορίζουμε τις κλίμακες ικανοποίησης, τα κριτήρια και τις λεπτομερείς διαστάσεις της
2. **Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης:** Η δημιουργία ερωτηματολογίου, η επιλογή δείγματος και η επιλογή μεθόδου παράδοσης είναι όλα τα βήματα για τη διεξαγωγή μιας έρευνας ικανοποίησης. Στη συνέχεια, η έρευνα διεξάγεται σε ένα αντιπροσωπευτικό αλλά ικανό δείγμα ερωτηθέντων
3. **Αναλύσεις:** Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την εκτέλεση ανάλυσης των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Μια διεξοδική ανάλυση του μοντέλου πολυκριτηριακής ανάλυσης MUSA, το οποίο και θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν.

4. **Αποτελέσματα:** Εδώ παρουσιάζονται τα ευρήματα και προσδιορίζονται οι ακριβείς διορθωτικές ενέργειες που η εταιρεία ή ο οργανισμός χρειάζεται να κάνει ώστε να αυξήσει ή ακόμα και να διατηρήσει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης μιας ομάδας ανθρώπων (πελάτες, εργαζόμενοι κ.λπ.), δημιουργήθηκε η πολυκριτηριακή μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis), σύμφωνα με τους Γρηγορούδη και Σίσκο (2005) και βάσει του συλλογικού συστήματος προτιμήσεων και αξιών. Ο κύριος στόχος της μεθόδου MUSA, η οποία βασίζεται σε πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων, είναι να συνδυάσει τις επιμέρους αξιολογήσεις, δηλαδή με την κατασκευή μιας ποσοτικής συνάρτησης μαθηματικών τιμών, μπορεί κανείς να εξαγάγει τις προτιμήσεις των πελατών από μια ομάδα ερωτηθέντων. Η μέθοδος MUSA βασίζεται στην προϋπόθεση ότι, όπως φαίνεται στο Σχήμα που ακολουθεί, ένας αριθμός παραγόντων που συνθέτουν τις ποιότητες του εν λόγω προϊόντος ή υπηρεσίας καθορίζουν το γενικό επίπεδο ικανοποίησης κάθε μεμονωμένου πελάτη.



Σχήμα 4.2: Σύνθεση προτιμήσεων των πελατών Πηγή: Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005

Έτσι, το σύνολο αυτών των μοναδικών χαρακτηριστικών που αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια $X=(X_1, X_2, \dots, X_n)$ και είναι γνωστά ως διαστάσεις ικανοποίησης, καθορίζουν τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιείται ένα απλό και λεπτομερές ερωτηματολόγιο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων για την ανάλυση της μεθόδου MUSA. Κάθε ένας από τους ερωτηθέντες καλείται να αξιολογήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται εκφράζοντας το επίπεδο ικανοποίησής του με κάθε κριτήριο-χαρακτηριστικό σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε συνολική βάση, π.χ. τα υπό εξέταση αγαθά ή υπηρεσίες, σε κάθε μία από τις πτυχές τους. Σύμφωνα με τους Γρηγορούδη και Σίσκο (2005), η μέθοδος MUSA είναι ένα μοντέλο που στοχεύει στην αξιολόγηση των συναρτήσεων γενικής και

ατομικής ικανοποίησης Y^* και X_i^* , αντίστοιχα, με βάση τις κρίσεις Y και X_i οι οποίες έχουν δηλωθεί από όλους τους πελάτες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος μοιράζεται πολλές θεμελιώδεις έννοιες με τη μεθοδολογία της ανάλυσης τακτικής παλινδρόμησης (QCRA), επιλύοντάς την με μεθόδους γραμμικού προγραμματισμού.

Ένας από τους στόχους της πολυκριτηριακής μεθόδου MUSA είναι η εκτίμηση ενός συνόλου ατομικών συναρτήσεων ικανοποίησης X_i^* και μιας συνάρτησης συλλογικής τιμής Y^* δεδομένων των προτιμήσεων των ερωτηθέντων. Τονίζεται ότι ο απώτερος στόχος είναι να μπορέσει να έρθει σε ικανοποιητικό βαθμό συμφωνίας η συλλογικής συνάρτησης αξίας Y^* και των αντιλήψεων των ερωτηθέντων.

Η κύρια εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases} \quad (1.1)$$

Για το κριτήριο I το b_i είναι το βάρος του και τα y^* και x_i^* κανονικοποιούνται στην περιοχή (0, 100), με το 0 να αντιπροσωπεύει το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης και το 100 το χαμηλότερο. Η θεμελιώδης εξίσωση για την ποιοτική ανάλυση παλινδρόμησης τροποποιήθηκε στη συνέχεια με την προσθήκη ενός διπλού μεταβλητού σφάλματος όπου η \tilde{Y}^* υποδηλώνει την εκτίμηση της συλλογικής συνάρτησης αξιών Y^* και σ^+ και σ^- είναι τα σφάλματα υπερεκτίμησης και υποτίμησης, αντίστοιχα.

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (1.2)$$

5. Αποτελέσματα της μεθόδου MUSA

Η αξία της πολυκριτηριακής μεθόδου MUSA είναι ότι παρέχει χρήσιμα δεδομένα και συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα, οι αναλύσεις του συστήματος MUSA επέτρεψαν τη χρήση πρακτικών δεδομένων και την ερμηνεία των μετέπειτα ευρημάτων (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2005).

Οι συναρτήσεις ποσοτικής ικανοποίησης, οι οποίες ουσιαστικά αντικατοπτρίζουν την αξία που αποδίδουν όλοι οι πελάτες σε ένα δεδομένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης, είναι εκεί που μπορεί να βρεθεί η πιο σημαντική συνεισφορά της MUSA.

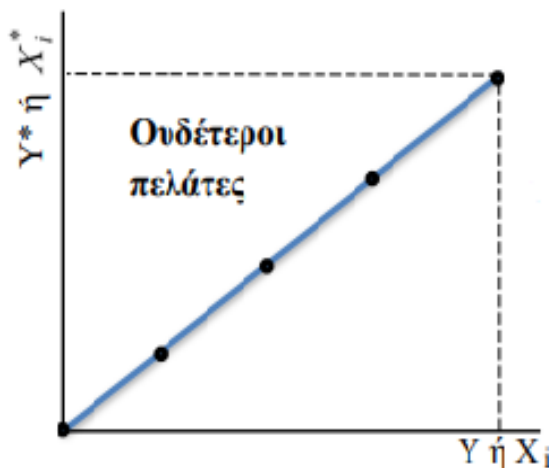
Η διαμόρφωση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών, αφορά για παράδειγμα την εκτίμησή τους για το πόσο καλά ικανοποιήθηκαν οι προσδοκίες τους. Με βάση λοιπόν αυτή την σκέψη, οι ερωτώμενοι μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες στους «ουδέτερους», «απαιτητικούς» και «μη απαιτητικούς».

5.1 Συναρτήσεις Ικανοποίησης

Οι συναρτήσεις ποσοτικής ικανοποίησης, οι οποίες ουσιαστικά αντικατοπτρίζουν την αξία που αποδίδουν όλοι οι πελάτες σε ένα δεδομένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης, είναι εκεί που μπορεί να βρεθεί η πιο σημαντική συνεισφορά της MUSA. Η διαμόρφωση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών, αφορά για παράδειγμα την εκτίμησή τους για το πόσο καλά ικανοποιήθηκαν οι προσδοκίες τους. Σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό, οι πελάτες μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: «ουδέτεροι», «απαιτητικοί» και «μη απαιτητικοί».

Ακολουθεί μια λίστα με τα χαρακτηριστικά καθενός από αυτές τις τρεις ομάδες.

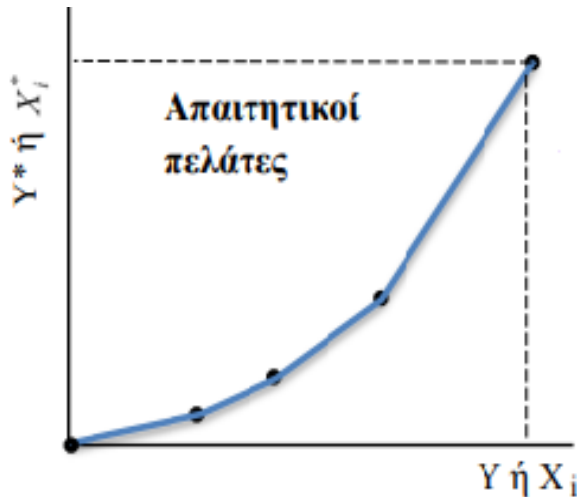
- **Ουδέτεροι πελάτες:** Όταν η συνάρτηση ικανοποίησης είναι γραμμική, σημαίνει ότι ικανοποιούνται τα υψηλότερα ποσοστά των προσδοκιών τους, και τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση έχουν εκφράσει αυτοί οι πελάτες



Σχήμα 5.1: Ουδέτεροι Πελάτες Πηγή: Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005

- **Απαιτητικοί πελάτες:** Εάν η συνάρτησή μας είναι κυρτή, που σημαίνει ότι οι κοιλότητες είναι γυρισμένες προς τα επάνω, αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες δεν είναι

ικανοποιημένοι εκτός εάν προσφέρεται το υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών.



Σχήμα 5.2: Απαιτητικοί Πελάτες Πηγή: Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005

- **Μη απαιτητικοί πελάτες:** όταν η συνάρτηση είναι κοίλη, π.χ. Οι κοιλότητες σε αυτήν την ομάδα πελατών είναι στραμμένες προς τα κάτω (Εικόνα 4.), υποδεικνύοντας ότι είναι ικανοποιημένοι παρά το γεγονός ότι έχουν ικανοποιηθεί ελάχιστες από τις προσδοκίες τους.



Σχήμα 5.3: Μη Απαιτητικοί Πελάτες Πηγή: Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005

5.2 Τα βάρη των κριτηρίων Ικανοποίησης

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης φανερώνουν τον βαθμό της σημαντικότητας, δηλαδή το πόσο σημαντικό είναι ένα κριτήριο για τη μερική ή πλήρη ικανοποίηση του ερωτώμενου στην τιμή της καθορισμένης διάστασης ικανοποίησης. Σαφώς, η αξιολόγηση

ενός κριτηρίου από τους ερωτηθέντες εξαρτάται σε κάποιο βαθμό από τον αριθμό των κριτηρίων που λαμβάνονται υπόψη. Ομοίως, η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας αποτελεί έναν βαθμό αξιολόγησης κάθε κριτηρίου μεταξύ των κριτηρίων.

5.3. Μέσοι Δείκτες Ικανοποίησης , Απαιτητικότητας & Αποτελεσματικότητας

Ένα κρίσιμο αποτέλεσμα της καινοτόμου μεθόδου MUSA είναι η εξαγωγή των Μέσων Δεικτών Ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, τα παραπάνω αποτελέσματα καθιστούν δυνατόν τον προσδιορισμό ενός τυπικού μέσου δείκτη ικανοποίησης που αντικατοπτρίζει τη συνολική ικανοποίηση των ερωτηθέντων και τη μερική ικανοποίηση τους από κάθε μία από τις καθορισμένες διαστάσεις ικανοποίησης σε μία κλίμακα 0-100% με απλό τρόπο. Ο δείκτης αυτός συνδυάζει τα αποτελέσματα της εν λόγω μεθόδου με την περιγραφική στατιστική ανάλυση των ερευνών ικανοποίησης και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για τη μέτρηση των επιδόσεων των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Οι δείκτες απαιτητικότητας είναι ένα εξίσου πολύτιμο αποτέλεσμα της μεθόδου MUSA. Χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι αντικατοπτρίζει τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά των πελατών. Δείχνει κατά πόσο αποκλίνει η μέση τιμή από μία «κανονική» ή «ουδέτερη» γραμμική προσέγγιση. Πρόκειται για ένα είδος ζήτησης των πελατών σε πιθανές ενέργειες βελτίωσης, αντανακλώντας τις πραγματικές δυνατότητες βελτίωσης που μπορούν να επιτευχθούν για ένα συγκεκριμένο κριτήριο ικανοποίησης και το βαθμό της προσπάθειας από πλευράς επιχείρησης ή οργανισμού για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλότερη είναι η τιμή του δείκτη Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι, όσο υψηλότερη τιμή σημειώνει ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας τόσο μεγαλύτερη ανάγκη βελτίωσης απαιτείται για να πραγματοποιηθούν οι προσδοκίες των ερωτηθέντων.

Άλλη μία χρήσιμη πληροφορία που μας παρέχει η μέθοδος MUSA, είναι ο μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας. Αποκαλύπτει την προσπάθεια βελτίωσης ενός συγκεκριμένου κριτηρίου και εξαρτάται από τη σημασία του κριτηρίου αλλά και τη συνεισφορά στη δυσαρέσκεια. Υποδεικνύει τα περιθώρια βελτίωσης για κάθε κριτήριο.

5.4 Διάγραμμα Δράσης

Ένα άλλο σημαντικό αποτέλεσμα που δυναμώνει την ισχύ του συστήματος MUSA, είναι αναμφισβήτητα, η δημιουργία του γραφήματος δράσης. Το γράφημα αυτό είναι απόρροια του συνδυασμού των προηγούμενων αποτελεσμάτων. Η συσχέτιση της απόδοσης και της

σημασίας των κριτηρίων (δηλαδή του μέσου δείκτη ικανοποίησης με τα βάρη των διαστάσεων ικανοποίησης) δημιουργεί τον χάρτη δράσης (action maps). Αυτά τα γραφήματα αντικατοπτρίζουν ξεκάθαρα τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της ικανοποίησης των ερωτηθέντων. Κατ' επέκταση, επισημαίνονται οι ενέργειες που κρίνονται κατάλληλες για ιεράρχηση προτεραιοτήτων για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Εναλλακτικά, ονομάζονται και χάρτες στρατηγικής, παρόμοιοι με μια ανάλυση SWOT (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές).



Στο Σχήμα 5.4 παρουσιάζεται ένα σχετικό διάγραμμα δράσης. Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005

Το διάγραμμα δράσης μας δείχνει αφενός τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία αφετέρου που πρέπει να οδηγηθούμε και με ποια σειρά προτεραιότητας ώστε να βελτιώσουμε ή να διατηρήσουμε το επίπεδο ικανοποίησης. Κάθε τεταρτημόριο φανερώνει την υψηλή ή χαμηλή σημαντικότητα και απόδοση των κριτηρίων (μέσοι δείκτες ικανοποίησης και τα βάρη ικανοποίησης). Παρακάτω αναλύονται οι περιοχές δράσης με βάση τη σειρά προτεραιότητας όπου κάθε οργανισμός οφείλει να ενεργήσει με σκοπό τη βελτίωση ή τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των ερωτώμενων.

1. Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση - υψηλή σημαντικότητα)

Το κάτω δεξιά τεταρτημόριο εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά εκείνα που είναι κρίσιμα και απαιτούν άμεση βελτίωση από πλευράς οργανισμού/επιχείρησης ώστε να υπάρξει βελτίωση στην ικανοποίηση των πελατών. Είναι πρώτη προτεραιότητας.

2. Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση - υψηλή σημαντικότητα)

Στο πάνω δεξιά τεταρτημόριο έχουμε τα χαρακτηριστικά εκείνα που αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Τα χαρακτηριστικά αυτά που είναι τα δυνατά σημεία της επιχείρησης/οργανισμού πρέπει να διατηρηθούν.

3. Περιοχή ισχύουσας κατάστασης-status quo (χαμηλή απόδοση - χαμηλή σημαντικότητα)

Τα χαρακτηριστικά που βρίσκονται στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο δεν είναι σημαντικά και δεν χρειάζεται να προβεί σε καμία ενέργεια η επιχείρηση/οργανισμός.

4. Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση - χαμηλή σημαντικότητα)

Στο πάνω αριστερά τεταρτημόριο εμφανίζονται τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία δεν είναι υψηλής σημασίας για τους ερωτώμενους όμως εμφανίζουν υψηλή απόδοση. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι το «κλειδί» για να τα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιωθούν οι διαστάσεις ικανοποίησης.

5.5 Διάγραμμα Βελτίωσης

Τα διαγράμματα βελτίωσης (Improvement maps) έχουν παρόμοια σημασία για την ανάλυση αλλά έχουν διαφορετική ερμηνεία σε κάθε τεταρτημόριο. Μας δίνεται η πληροφορία τόσο για τα περιθώρια βελτίωσης που θα επιφέρουν οι ενδεχόμενες ενέργειες βελτίωσης εκάστου κριτηρίου όσο και την έκταση της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί. Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας προσδιορίζουν την έκταση της απαιτούμενης προσπάθειας εκ μέρους της επιχείρησης ή του οργανισμού προκειμένου να βελτιωθεί το σχετικό κριτήριο ικανοποίησης. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό λαμβάνοντας υπόψη ότι όσο μεγαλύτερες απαιτήσεις έχουν οι ερωτώμενοι τόσο περισσότερο χρειάζεται να βελτιωθεί ο βαθμός ικανοποίησης προς επιβεβαίωση των προσδοκιών τους. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα των ενεργειών βελτίωσης συσχετίζεται όχι μόνο με την σημασία των κριτηρίων, αλλά και με τη συμβολή τους στη μη ικανοποίηση των ερωτηθέντων. Έτσι, δημιουργείται ένας μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας. Ο δείκτης αποτελεσματικότητας ενός κριτηρίου είναι το γινόμενο της βαρύτητάς του με τον δείκτη δυσαρέσκειας του κριτηρίου αυτού.

- Στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο έχουμε την πρώτη προτεραιότητα που χαρακτηρίζεται από υψηλή σημαντικότητα και χαμηλή προσπάθεια.

- Δεύτερη προτεραιότητα βελτίωσης σε σειρά είναι εκείνες οι διαστάσεις που βρίσκονται στο πάνω δεξιά τεταρτημόριο και χαρακτηρίζονται από υψηλή αποτελεσματικότητα και προσπάθεια καθώς επίσης και εκείνες οι διαστάσεις που βρίσκονται στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο και χαρακτηρίζονται από χαμηλή αποτελεσματικότητα και προσπάθεια.
- Τρίτη προτεραιότητα βελτίωσης είναι οι διαστάσεις που βρίσκονται στο πάνω αριστερά τεταρτημόριο που χαρακτηρίζεται από χαμηλή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα, γεγονός που σημαίνει ότι χρειάζεται να καταβληθεί αρκετά μεγάλη προσπάθεια επιφέροντας ένα μικρό μόνο περιθώριο βελτίωσης.

Από όλη αυτή την πληροφορία που παρέχεται από το μοντέλο MUSA οι επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να καταλήξουν σε στρατηγική λήψη αποφάσεων.

Η παρουσίαση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA προέρχεται από τους δημιουργούς της μεθόδου Γρηγορούδη & Σίσκο (2005).

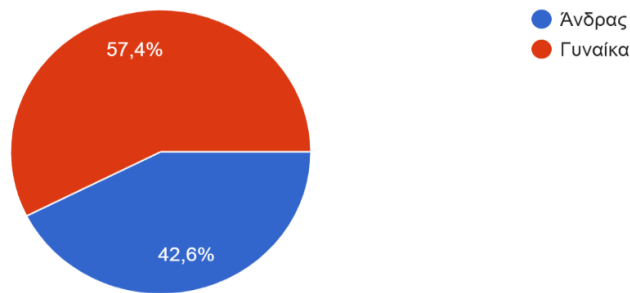
Κεφάλαιο 6^ο Αποτελέσματα

Τοποθετώντας τα δεδομένα μας στο λογισμικό MUSA, θα αναλύσουμε παρακάτω τόσο την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς για κάθε κριτήριο όσο και για κάθε μία λεπτομερή διάσταση ξεχωριστά.

6.1. Δημογραφικά Στοιχεία

Η έρευνα ολοκληρώθηκε με 141 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, όπου όπως βλέπουμε και στα παρακάτω γραφήματα το 57,4% είναι γυναίκες και το 42,6% είναι άντρες. Με βάση λοιπόν το δείγμα μας, καταλαβαίνουμε ότι οι εργαζόμενοι είναι σχεδόν ισόποσα μοιρασμένοι σε άντρες και σε γυναίκες, με τις γυναίκες να είναι 11 μόλις παραπάνω από τους 141 συνολικά ερωτώμενους.

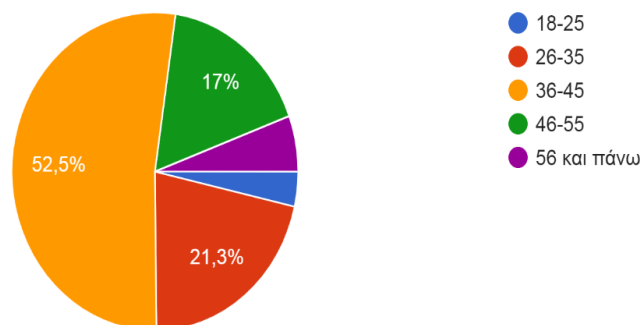
1. Φύλο
141 απαντήσεις



Σχήμα 6.1 Φύλο

Το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στο 73,8% και αφορά την ηλικιακή ομάδα από 26-45 και ακολουθεί το 17% η ηλικιακή ομάδα 26-35. Από αυτό μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι στις συγκοινωνίες εργάζονται στο μεγαλύτερο ποσοστό, άνθρωποι που είναι στην παραγωγική ηλικία και μπορούν να προσφέρουν τα βέλτιστα. Ενώ ένα αρκετά μικρότερο ποσοστό το 5,7% είναι στο ηλικιακό group 56 και άνω.

2. Ηλικία
141 απαντήσεις

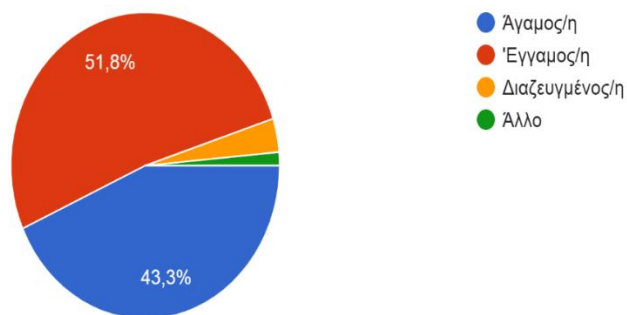


Σχήμα 6.2 Ηλικία

Το 51,8% από αυτούς είναι έγγαμοι ενώ το 43,3% είναι άγαμοι. Το υπόλοιπο ποσοστό διανέμεται στους διαζευγμένους με 3,5% και σε «άλλο» μόλις 1,4%. Από αυτούς το 51,1%, δηλαδή οι μισοί από τους ερωτώμενους έχουν τέκνα ενώ το 49,9% δεν έχει.

3. Οικογενειακή κατάσταση

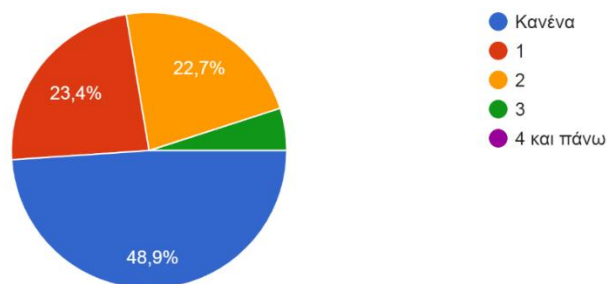
141 απαντήσεις



Σχήμα 6.3 Οικογενειακή Κατάσταση

4. Αριθμός τέκνων

141 απαντήσεις

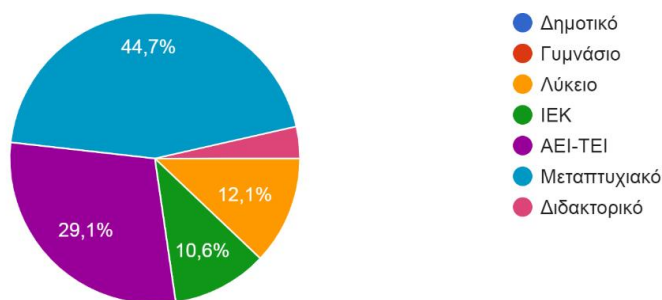


Σχήμα 6.4 Αριθμός Παιδιών

Το 39,7% κατέχει πτυχίο ΙΕΚ ή ΑΕΙ-ΤΕΙ ενώ το 44,7% έχουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Παρατηρούμε λοιπόν ότι παραπάνω από τους μισούς, το 84,4% είναι ειδικευμένοι εργαζόμενοι με γνώσεις. Μόλις το 12,1% δεν κατέχει κάποιο τίτλο σπουδών.

5. Μορφωτικό Επίπεδο- Εκπαίδευση

141 απαντήσεις

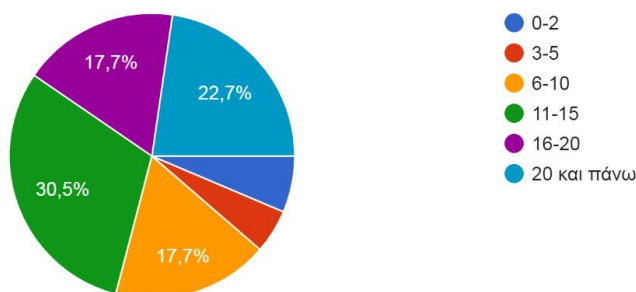


Σχήμα 6.5 Μορφωτικό Επίπεδο- Εκπαίδευση

Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας το 48,2%, δηλαδή τα 62 από τα 141 άτομα από το δείγμα μας υπερβαίνει τα 11 χρόνια προϋπηρεσίας και φτάνει έως τα 20 χρόνια, ενώ το 22,72% έχει 20 χρόνια προϋπηρεσίας. Το υπόλοιπο ποσοστό, ήτοι 29,1% μοιράζεται σε έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας.

6. Έτη Απασχόλησης-Προϋπηρεσία

141 απαντήσεις

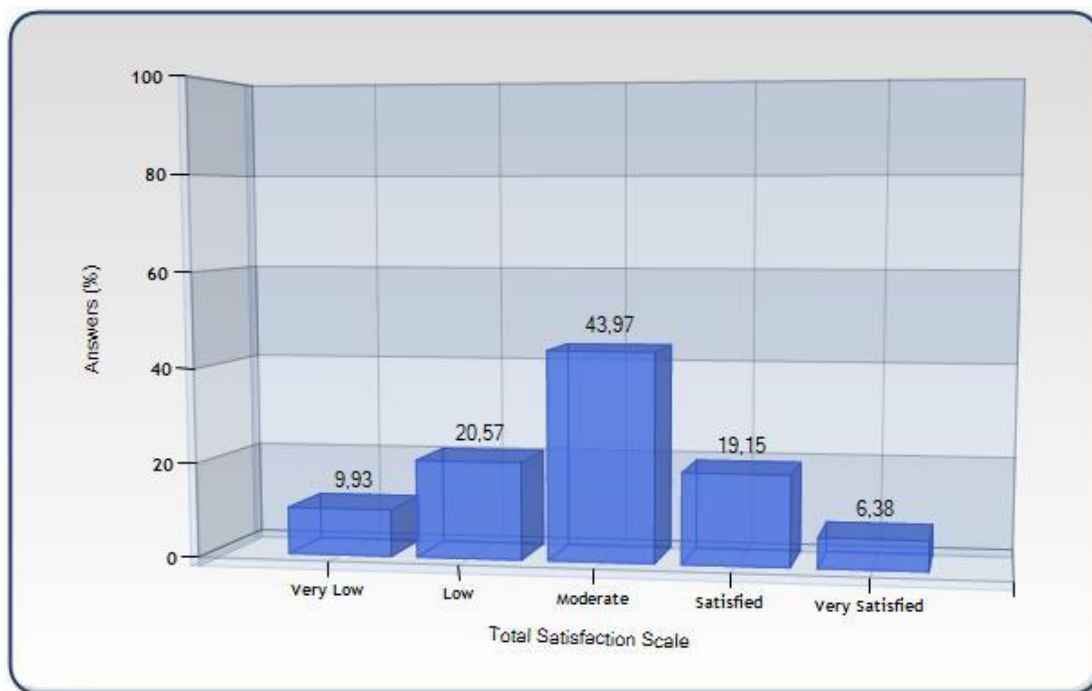


Σχήμα 6.6 Προϋπηρεσία

Συνολικά, σύμφωνα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά του δείγματός μας στις συγκοινωνίες, αξίζει να σημειώσουμε ότι αποτελούνται με τους περισσότερους να έχουν πολλά χρόνια προϋπηρεσίας στην εργασία αυτή, συνεπώς έχουν αρκετά μεγάλη εμπειρία και άποψη σχετικά με τα κριτήρια που θα εξετάσουμε

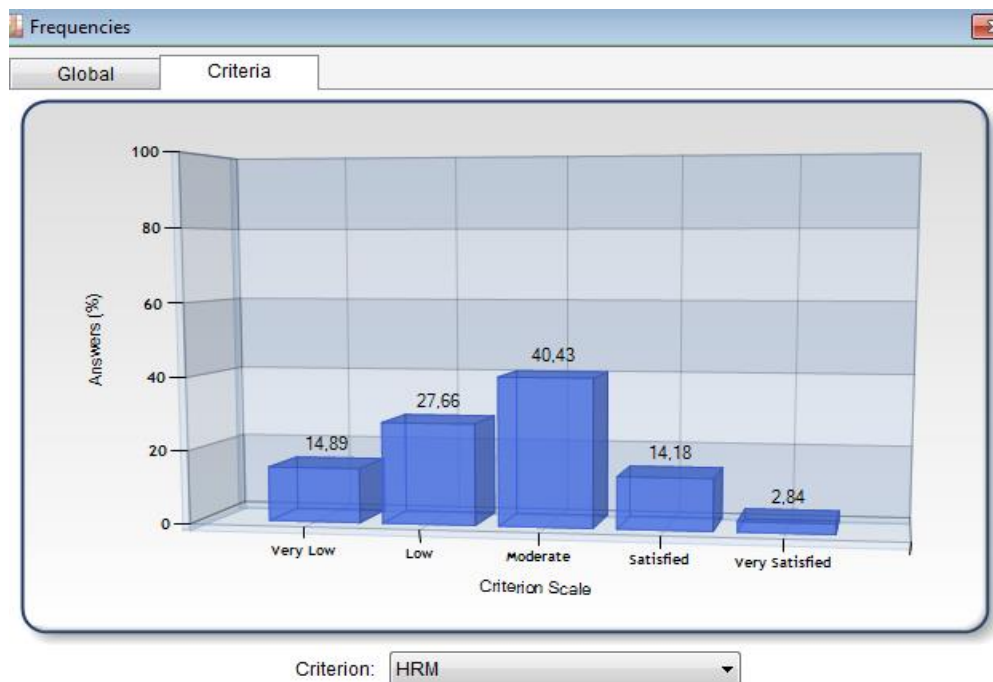
6.2. Ανάλυση συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα βασικά πέντε κριτήρια.

Στο σχήμα 6.7 παρουσιάζεται η συχνοτική ανάλυση ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς τα 5 βασικά κριτήρια και απεικονίζονται οι συχνότητες των απαντήσεων των εργαζομένων ως προς την ολική ικανοποίησή τους. Βλέπουμε το 43,97% να διατηρεί μία μέτρια ικανοποίηση και το 30,5% να έχει απαντήσει «Λίγο ικανοποιημένος» έως «Καθόλου Ικανοποιημένος» ενώ ένα ποσοστό του 25,53% εμφανίζεται να είναι «Ικανοποιημένος» έως «Πάρα πολύ Ικανοποιημένος».



Σχήμα 6.7 Στατιστικά στοιχεία συνολικής Ικανοποίησης κριτηρίων

Για να μετρήσουμε την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθορίσαμε τις διαστάσεις/κριτήρια με σκοπό την περαιτέρω ανάλυσή της. Ως προς το πρώτο κριτήριο, τη Διοίκηση Διοικητικών Υπηρεσιών, παρατηρούμε στο σχήμα 6.8, από την κατανομή των συχνοτήτων των απαντήσεων ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό, ήτοι 40,43% να είναι στην κατηγορία «Μέτρια Ικανοποιημένος» και το 42,55% να κατανέμεται στο «Λίγο Ικανοποιημένος» έως «Καθόλου Ικανοποιημένος». Ικανοποιημένοι ήταν οι 14,18% ενώ μικρότερο αρκετά ποσοστό της τάξεως του 2,84% βρέθηκαν εξαιρετικά ικανοποιημένοι.



Σχήμα 6.8. Συγκριτική κατανομή του βαθμού ικανοποίησης ως προς την Διοίκηση Διοικητικών Υπηρεσιών σε πενταβάθμια κλίμακα ικανοποίησης

Ως προς το δεύτερο κριτήριο, τις «Συνθήκες Εργασίας», παρατηρούμε στο σχήμα 6.9 ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό, ήτοι 38,3% να είναι στην κατηγορία «Ικανοποιημένος» έως «Πάρα πολύ Ικανοποιημένος» και το 39,72% να κατανέμεται στη μετριότητα της ικανοποίησης ενώ αρκετά μικρό ποσοστό καταλαμβάνει τις θέσεις της χαμηλής Ικανοποίησης ήτοι το 21,98%.



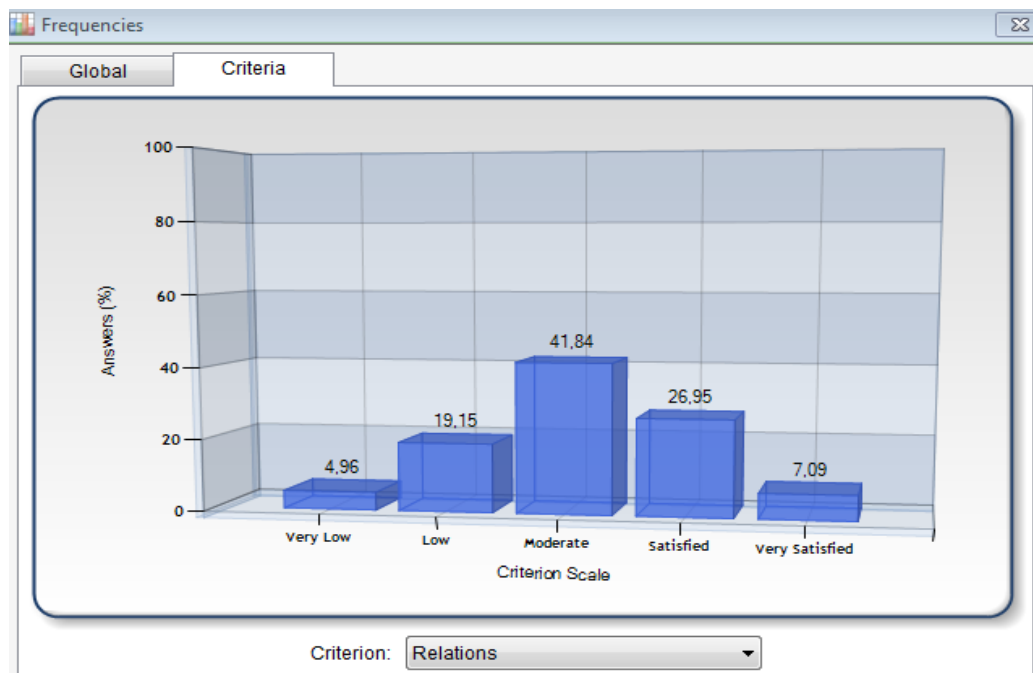
Σχήμα 6.9 Συγκριτική κατανομή του βαθμού ικανοποίησης ως προς τις Συνθήκες Εργασίας σε πενταβάθμια κλίμακα ικανοποίησης

Σχετικά με το τρίτο κριτήριο, (σχήμα 6.10) της «Προσωπικής ανάπτυξης» παρατηρούμε μία κατανομή σχεδόν ισομερή, το δείγμα μας καταλαμβάνει σε σχετικά μικρό ποσοστό τα άκρα της ικανοποίησης. Βλέπουμε ένα ποσοστό της τάξεως του 28,37 να μην είναι ευχαριστημένο και το 23,4% να είναι. Άξιο μνείας είναι το εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό του 48,23%, να παραμένουν ουδέτεροι.



Σχήμα 6.10 Συχνοτική κατανομή του βαθμού ικανοποίησης ως προς τις Προοπτικές Ανάπτυξης σε πενταβάθμια κλίμακα ικανοποίησης

Στο τέταρτο κριτήριο,(σχήμα 6.11) τις Σχέσεις, βλέπουμε το 34,04% να είναι ικανοποιημένοι ενώ το 24,11% να μην είναι. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι το 41,84% των εργαζομένων δεν νιώθει ούτε ικανοποίηση ούτε δυσαρέσκεια.



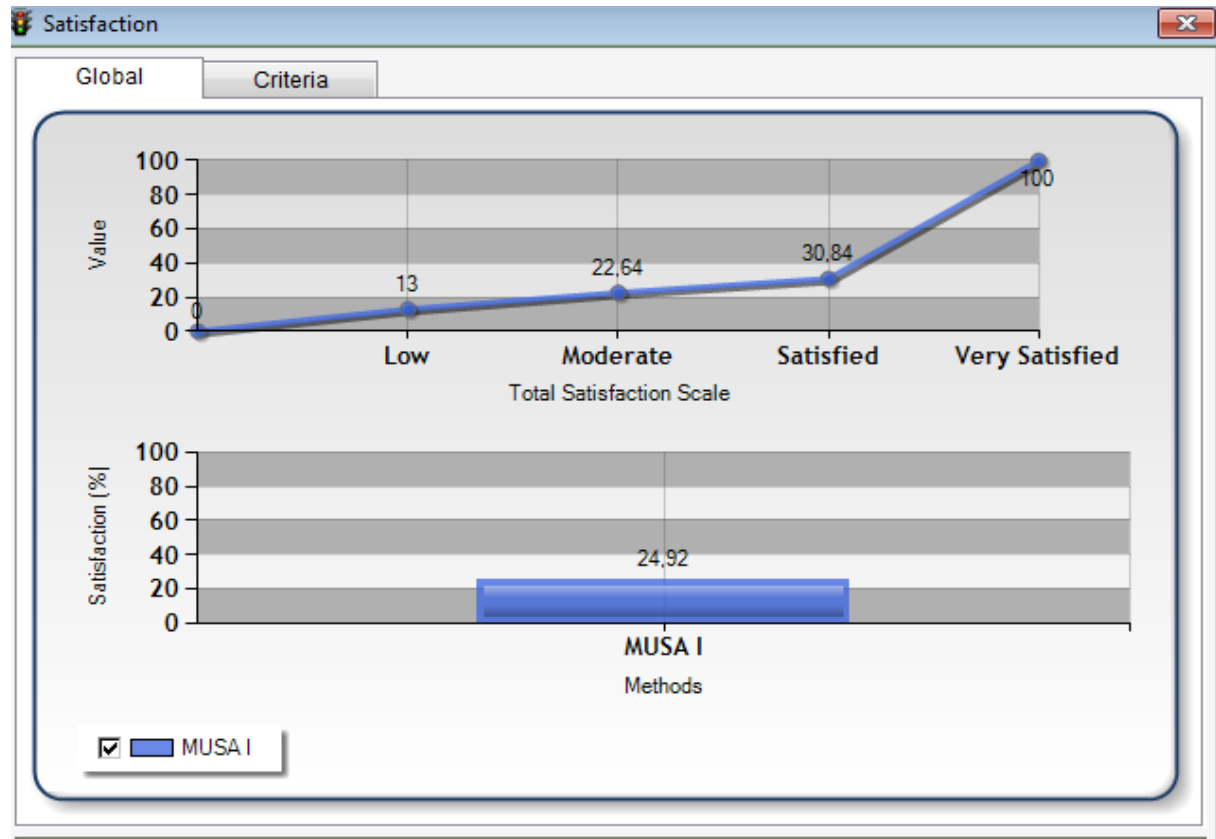
Σχήμα 6.11 Συχνοτική κατανομή του βαθμού ικανοποίησης ως προς τις Σχέσεις σε πενταβάθμια κλίμακα ικανοποίησης

Ως προς το τελευταίο κριτήριο της Ηγεσίας το οποίο και απεικονίζεται στο σχήμα (6.12) παρακάτω, παρατηρούμε από την κατανομή των συχνοτήτων των απαντήσεων ξανά ένα μεγάλο ποσοστό, ήτοι 37,59% να είναι στην κατηγορία «Μέτρια Ικανοποιημένοι» και το 35,46% να κατανέμεται στο «Λίγο Ικανοποιημένοι» έως «Καθόλου Ικανοποιημένοι». Ικανοποιημένοι ήταν οι 22,7% ενώ μικρότερο αρκετά ποσοστό της τάξεως του 4,26% βρέθηκαν εξαιρετικά ικανοποιημένοι.



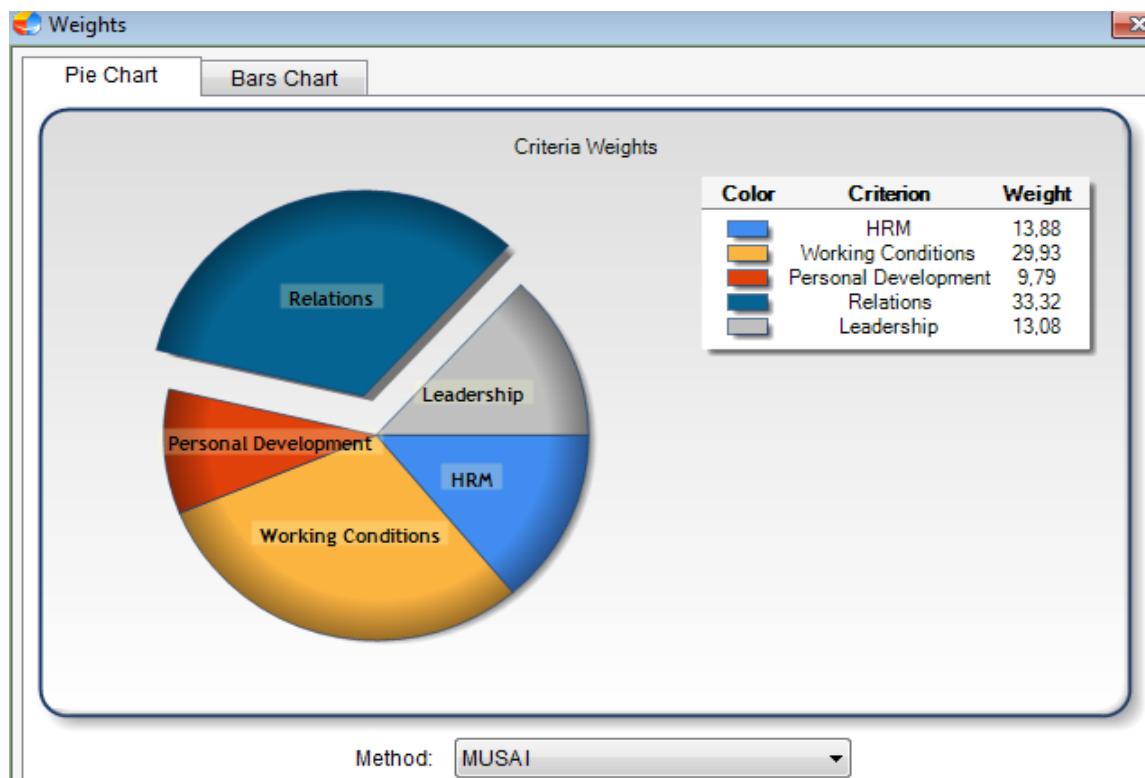
Σχήμα 6.12 Συχνοτική κατανομή του βαθμού ικανοποίησης ως προς την Ηγεσία σε πενταβάθμια κλίμακα ικανοποίησης

Με την περαιτέρω ανάλυση με το εργαλείο MUSA προκύπτει ότι η συνάρτηση είναι κυρτή και η κοιλότητα είναι γυρισμένη προς τα πάνω, το οποίο μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στις συγκοινωνίες είναι «απαιτητικοί πελάτες» και δεν είναι ικανοποιημένοι αν δεν τους παρέχεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών. Αυτό εξάγεται και σαν συμπέρασμα και από το ποσοστό ικανοποίησης που ανέρχεται στα 24,92%.



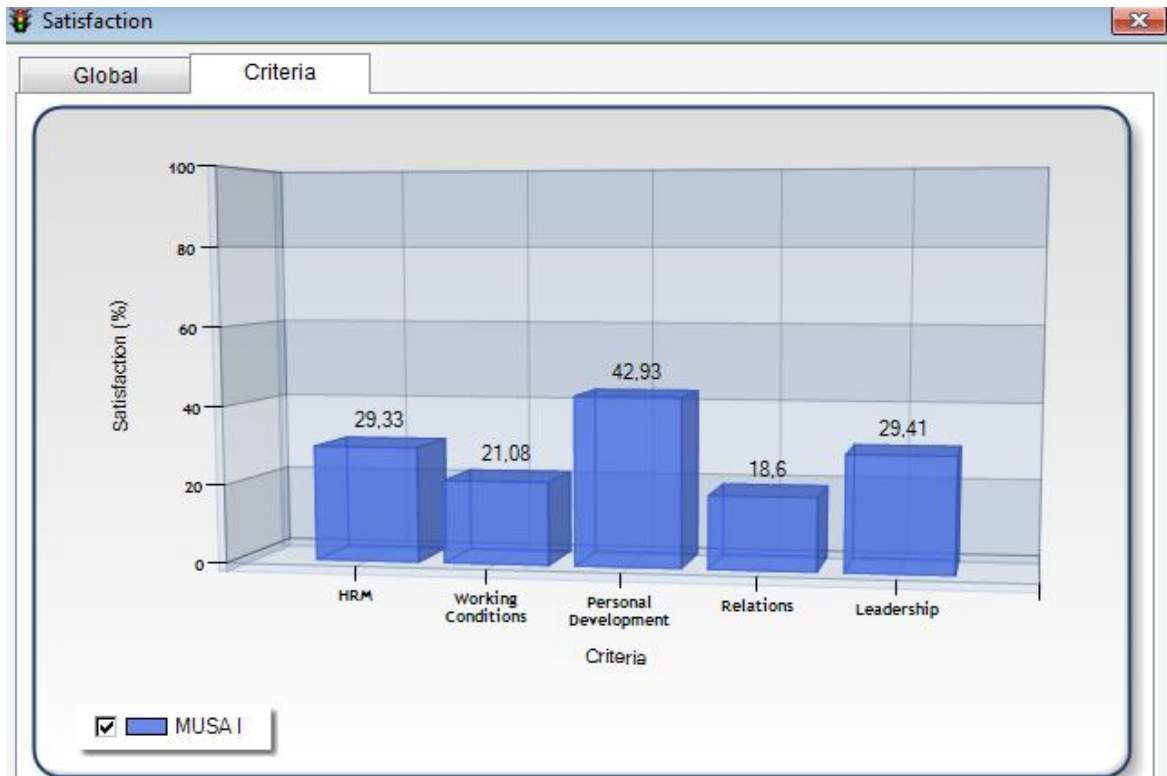
Σχήμα 6.13. Συνάρτηση ολικής Ικανοποίησης (πάνω πλαίσιο) και ποσοστό ικανοποίησης (κάτω πλαίσιο)

Στην επόμενη εικόνα (σχήμα 6.14), έχουμε τα βάρη των πέντε βασικών κριτηρίων για τη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης. Εδώ έχουμε τις «Σχέσεις» και τις «Συνθήκες Εργασίας» να κατέχουν το μεγαλύτερο βάρος 33,32% & 29,93% αντίστοιχα, ενώ το Ανθρώπινο Δυναμικό και η Ηγεσία παρουσιάζουν μικρότερο ενδιαφέρον, ήτοι 13,98% & 13,08%. Οι προοπτικές ανάπτυξης δεν παρουσιάζουν τόσο σημαντικό ποσοστό.

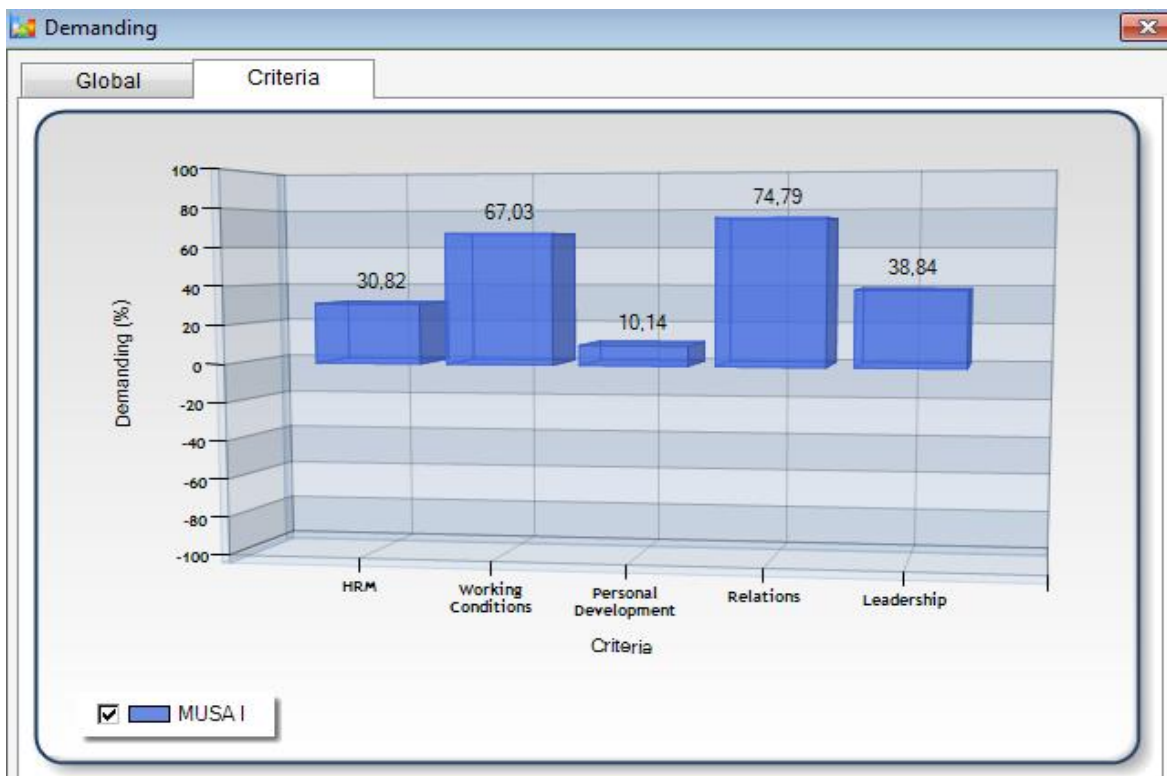


Σχήμα 6.14 Βάρη επιμέρους κριτηρίων στη διαμόρφωση της ολικής Ικανοποίησης

Οι επόμενες δύο εικόνες (6.15 & 6.17) δείχνουν τους μέσους δείκτες ικανοποίησης των πέντε βασικών κριτηρίων και τους μέσους δείκτες απαιτητικότητας αυτών. Στην εικόνα παραπάνω (Σχήμα 6.14) τα μεγαλύτερη βάρη ικανοποίησης κατέχουν οι Σχέσεις και οι Συνθήκες Εργασίας γεγονός που γίνεται αντιληπτό από το χαμηλό μέσο δείκτη ικανοποίησης τους, ήτοι 18,06% & 21,08% αντίστοιχα. Έχουν το χαμηλότερο δείκτη σε σχέση με τον ολικό δείκτη ικανοποίησης. Στις μεταφορές οι εργαζόμενοι είναι αρκετά απαιτητικοί σε αυτά τα δύο κριτήρια καθώς όπως βλέπουμε οι Σχέσεις καταλαμβάνουν το 74,79% και οι Συνθήκες Εργασίας το 67,03%, και υποδηλώνει ότι απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για την αύξηση της ικανοποίησης σε αντίθεση με την προσωπική ανάπτυξη που φτάνει στο 10,14%.



Σχήμα 6.15. Μέσοι Δείκτες Ικανοποίησης για κάθε επιμέρους κριτήριο



Σχήμα 6.16 Μέσοι Δείκτες απαιτητικότητας για κάθε επιμέρους κριτήριο

Σχήμα 6.1 Αποτελέσματα βασικών κριτηρίων			
Κριτήρια	Βάρος	Μέσος Δείκτης Ικανοποίησης	Μέσος Δείκτης Απαιτητικότητας
Διοίκηση Διοικητικών Υπηρεσιών (Human Resources Management)	13,88%	29,33%	30,82%
Συνθήκες εργασίας (Working Conditions)	29,93%	21,08%	67,03%
Προοπτικές Ανάπτυξης (Personal Development)	9,79%	42,93%	10,14%
Σχέσεις (Relations)	33,32%	18,6%	74,79%
Ηγεσία (Leadership)	13,08%	29,41%	38,84%
Ολική Ικανοποίηση		24,92%	55,69%

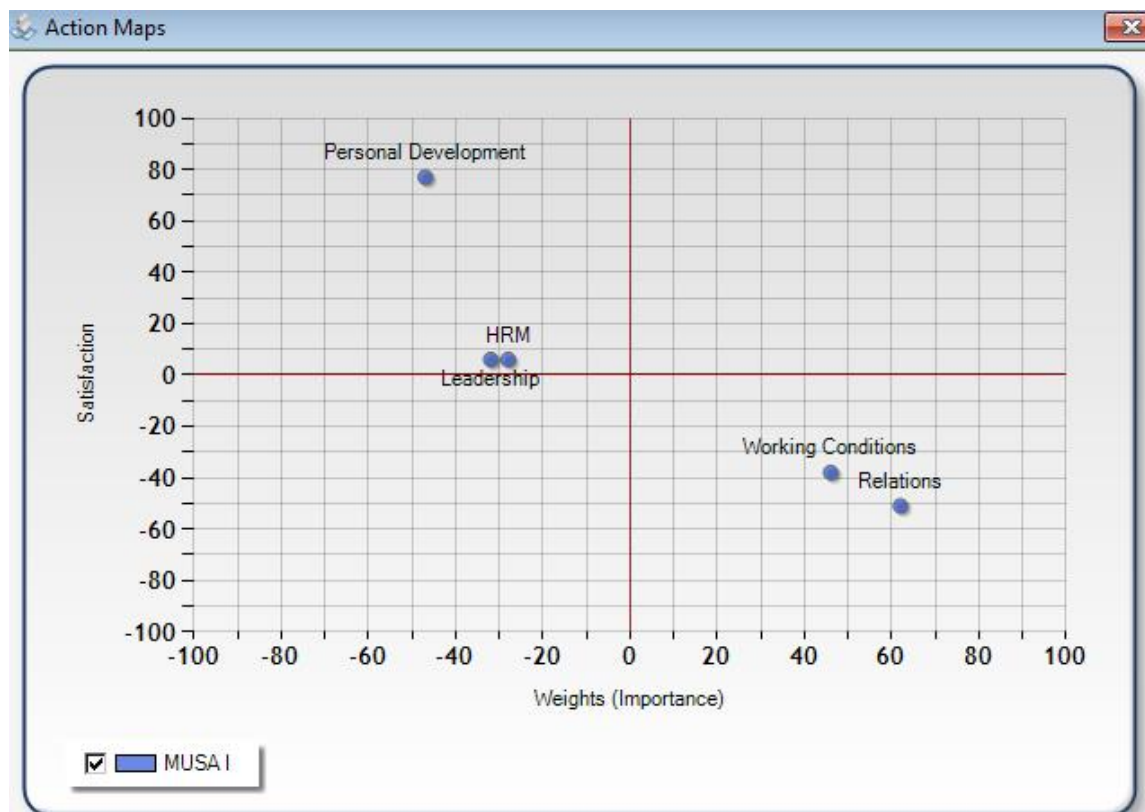
Στον πίνακα 6.1 αναγράφονται στα επιμέρους κριτήρια οι μέσοι δείκτες των βαρών, της ικανοποίησης, της απαιτητικότητας καθώς και η συνολική ικανοποίηση και απαιτητικότητα.

Ο ολικός δείκτης ικανοποίησης σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς παρατηρούμε πως αγγίζει το 25% και ταυτόχρονα παρατηρούμε ότι οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης των κριτηρίων της Διοίκησης Διοικητικών Υπηρεσιών και της Ηγεσίας αγγίζει το 30% που είναι μεγαλύτερες από την ολική ικανοποίηση. Τα κριτήρια «συνθήκες εργασίας» και «σχέσεις» έχουν τα μικρότερα ποσοστά των μέσων δεικτών ικανοποίησης συγκριτικά με την συνολική, ήτοι 21,08% & 18,6% αντίστοιχα. Ταυτόχρονα παρατηρούμε ότι οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας για τις σχέσεις και τις συνθήκες εργασίας είναι αρκετά υψηλά 74,79% και 67,03% αντιστοίχως και υψηλότερα από τον μέσο δείκτη ολικής απαιτητικότητας.

Εξαιρέση αποτελεί το κριτήριο προοπτικές ανάπτυξης η οποία είναι 42,93% πολύ μεγαλύτερη από τον μέσο δείκτη ολικής ικανοποίησης. Αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό από το γεγονός ότι το συγκεκριμένο κριτήριο έχει το χαμηλότερο ποσοστό βάρους, ήτοι 9,79% και το χαμηλότερο μέσο δείκτη απαιτητικότητας στα 10,14%.

6.3 Ανάλυση Διαγραμμάτων Δράσεων Κριτηρίων

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στα διαγράμματα δράσης αλλά και βελτίωσης. Το πρώτο απεικονίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης/υπηρεσίας σε σχέση με το υπό εξέταση φαινόμενο και προσδιορίζει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί για τη βελτίωση ή τη διατήρηση της ικανοποίησης των ερωτηθέντων.

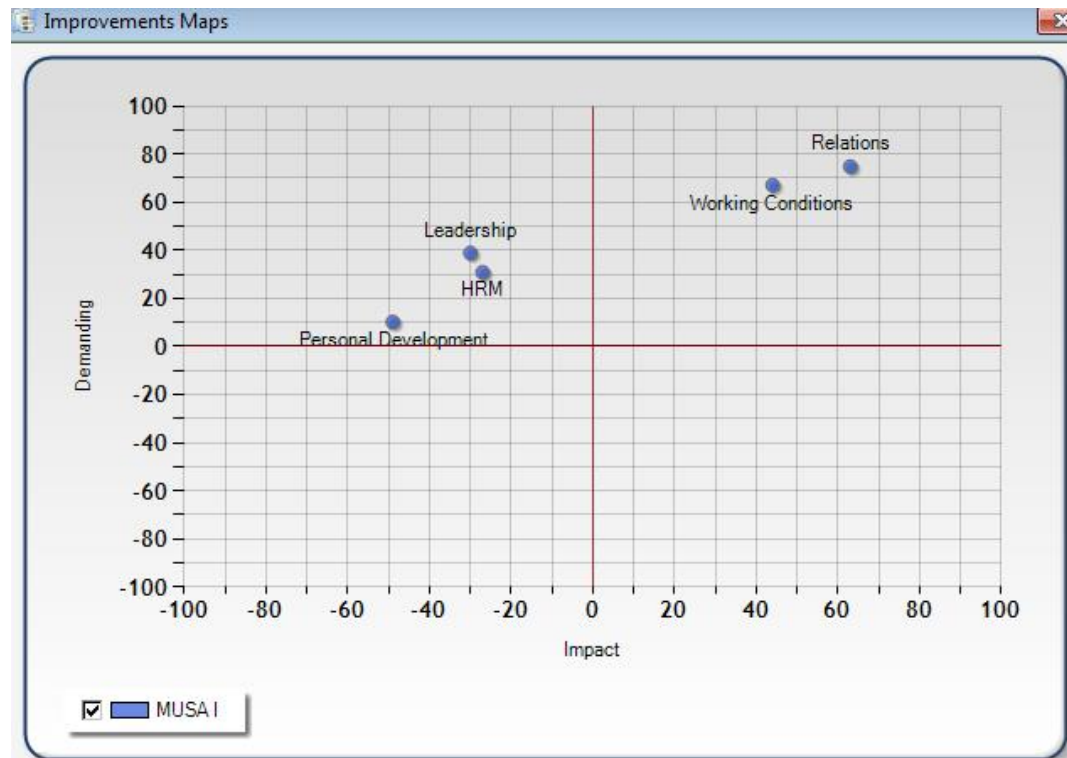


Σχήμα 6.17 Διάγραμμα Δράσης για κάθε επιμέρους κριτήριο

Στην εικόνα 6.17 βλέπουμε το Διάγραμμα Δράσης για κάθε ξεχωριστό κριτήριο. Στο κάτω δεξιό τεταρτημόριο βρίσκονται οι «συνθήκες εργασίας» και οι «σχέσεις», το τεταρτημόριο το συγκεκριμένο είναι η περιοχή δράσης, δηλαδή τα κριτήρια αυτά διακατέχονται από χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα και αποτελούν τις αδυναμίες της υπηρεσίας και είναι η πρώτη προτεραιότητα ώστε να βελτιωθεί ο βαθμός των εργαζομένων στις συγκοινωνίες. Οι «προοπτικές ανάπτυξης», η «Διοίκηση Διοικητικών Υπηρεσιών» καθώς και η «Ηγεσία» βρίσκονται στο πάνω αριστερό τεταρτημόριο, στην περιοχή μεταφοράς πόρων, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλή αποδοτικότητα αλλά χαμηλή σημαντικότητα. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι σημαντικά για τους εργαζομένους αλλά έχουν σημαντική απόδοση και μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τρόπο που να βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στο σχήμα 6.18 παρουσιάζεται το διάγραμμα βελτίωσης, το οποίο δείχνει ότι τα δύο από τα πέντε κριτήρια (οι σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας) βρίσκονται στο άνω δεξιό

τεταρτημόριο, της υψηλής απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας και αποτελούν χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων.

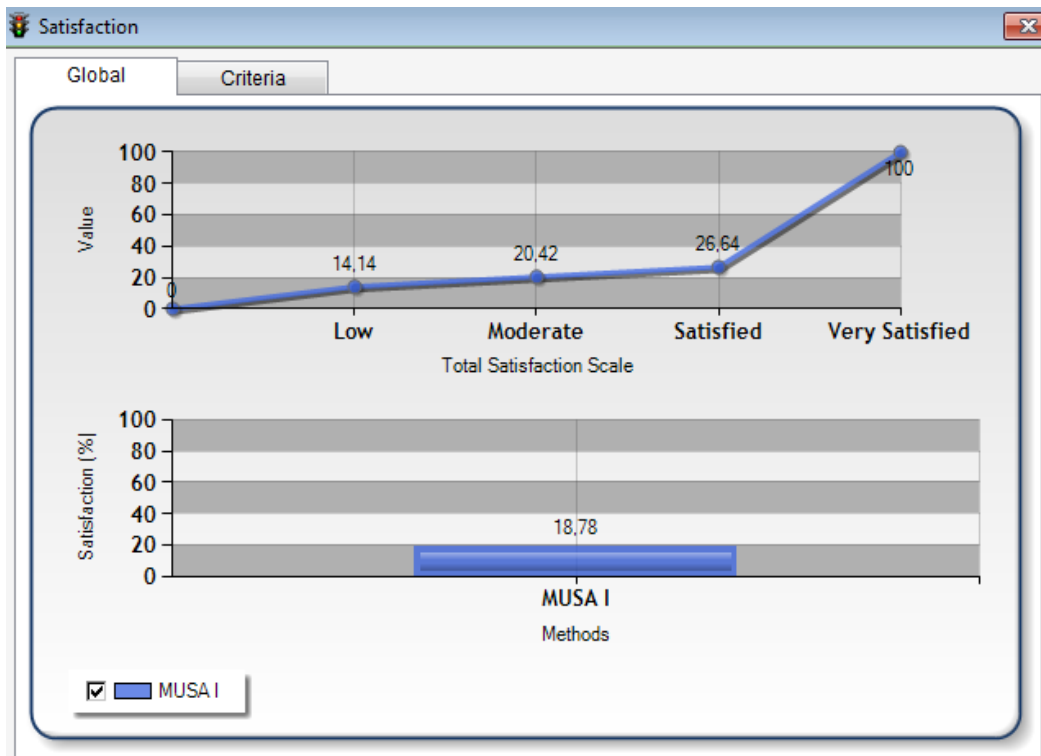


Σχήμα 6.18 Διάγραμμα Βελτίωσης για κάθε επιμέρους κριτήριο

6.4. Επιμέρους ανάλυση διαστάσεων ικανοποίησης

6.4.1 Κριτήριο Διοικητικές Υπηρεσίες

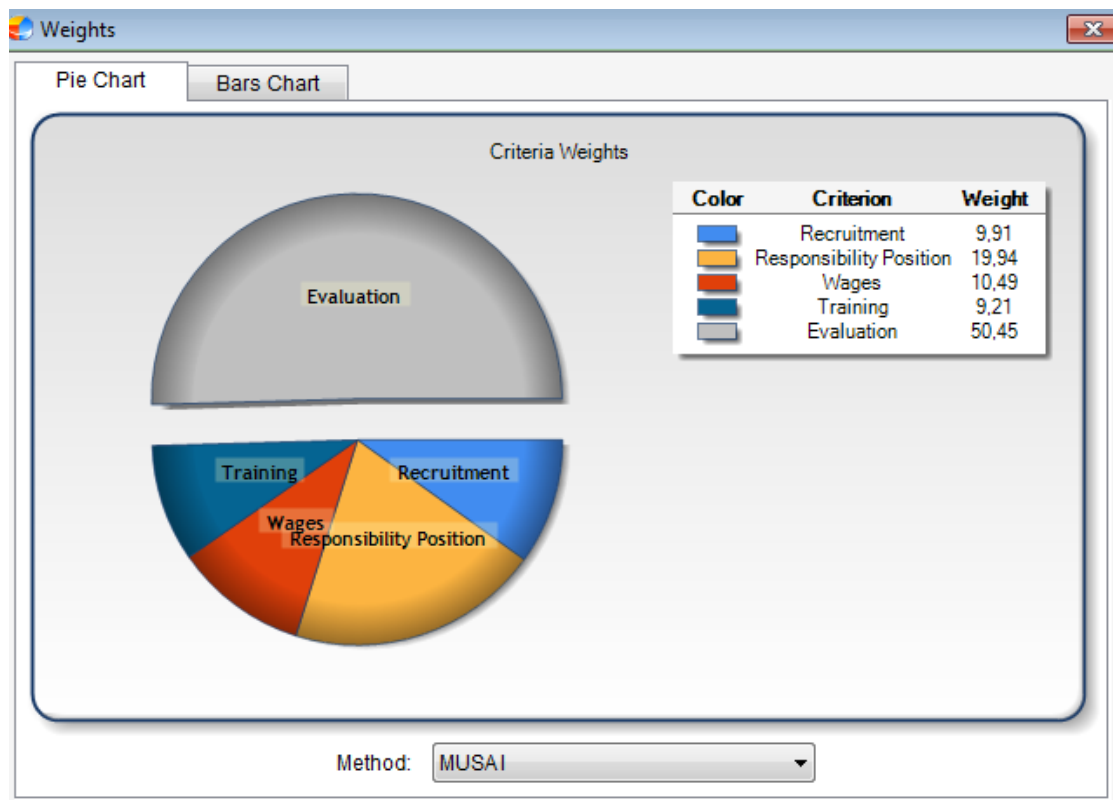
Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε το πρώτο κριτήριο που θέσαμε και είναι η «Διοικητικές Υπηρεσίες». Τα υποκριτήρια ή αλλιώς οι λεπτομερείς διαστάσεις, που θέσαμε για αυτή την διάσταση είναι η διαδικασία πρόσληψης, η στελέχωση σε θέσεις ευθύνης, οι υλικές και ηθικές αμοιβές, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση.



Σχήμα 6.19 Συνάρτηση συνολικής Ικανοποίησης (πάνω πλαίσιο) και ποσοστό ικανοποίησης (κάτω πλαίσιο) εργαζομένων για το κριτήριο των Διοικητικών Υπηρεσιών

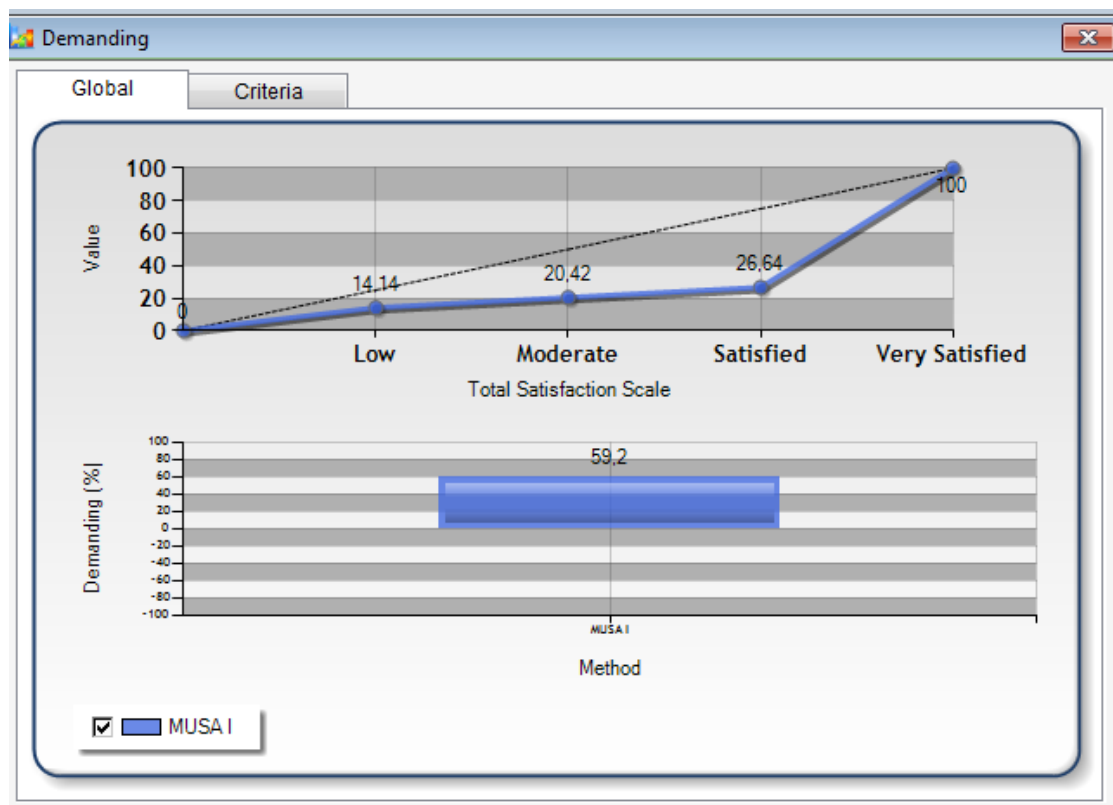
Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων στις συγκοινωνίες για αυτό το κριτήριο ανέρχεται στο 18,78% όπου σε σχέση με την ολική ικανοποίηση είναι χαμηλότερη (όπως είδαμε παραπάνω στον πίνακα 6.1 είναι 24,92%). Ταυτόχρονα, η συνάρτηση ικανοποίησης σχήμα 6.19 φανερώνει την απαιτητικότητα των εργαζομένων σε αυτό το κριτήριο, αφού βλέπουμε τα κοίλα να στρέφονται προς τα πάνω, το οποίο σημαίνει με άλλα λόγια, ότι μόνο με την παροχή αυτών των επιμέρους κριτηρίων στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο μπορεί να επιτευχθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στο σχήμα 6.20 φαίνονται τα βάρη των υποκριτηρίων για αυτή τη διάσταση. Το μεγαλύτερο βάρος είναι στην αξιολόγηση η οποία κατέχει το 50,45% και φανερώνει τη σημαντικότητα που έχει για τους εργαζομένους το υποκριτήριο αυτό. Ακολουθεί η στελέχωση σε θέσεις ευθύνης με 19,94%, έπειτα οι ηθικές και υλικές αμοιβές με 10,49% και τελευταία με παρόμοιο ποσοστό η διαδικασία πρόσληψης και η εκπαίδευση με 9,91% και 9,21%



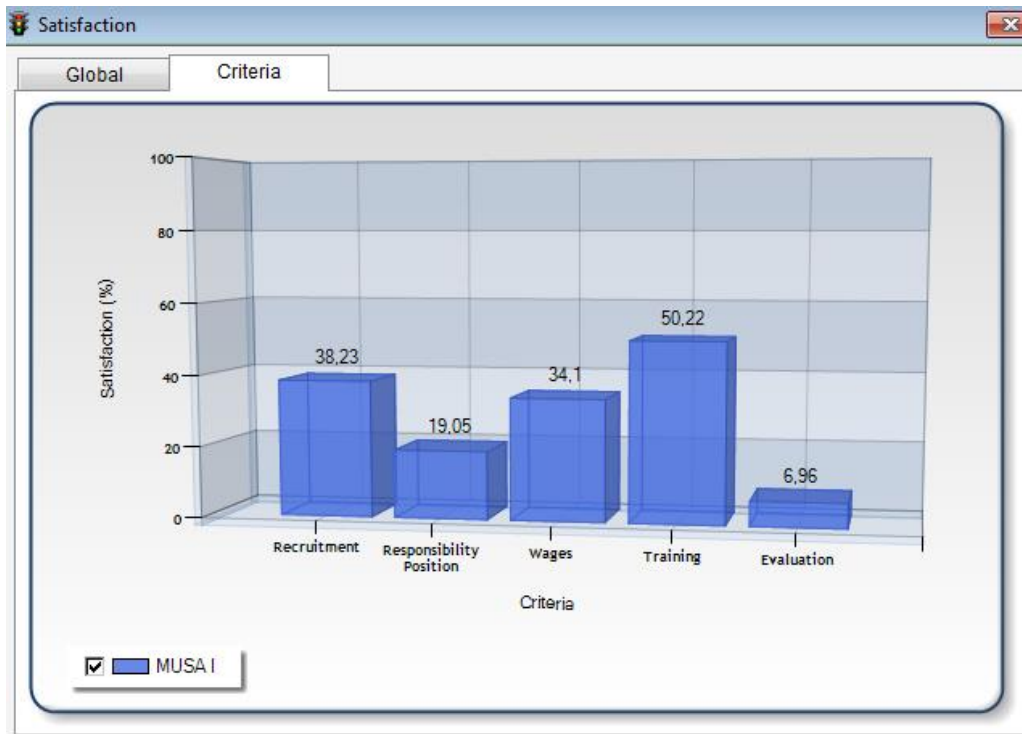
Σχήμα 6.20 Βάρη για το κριτήριο των Διοικητικών Υπηρεσιών

Στο σχήμα 6.21 βλέπουμε το δείκτη απαιτητικότητας που είναι στο 59,2%, για το συγκεκριμένο κριτήριο και φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά απαιτητικοί.

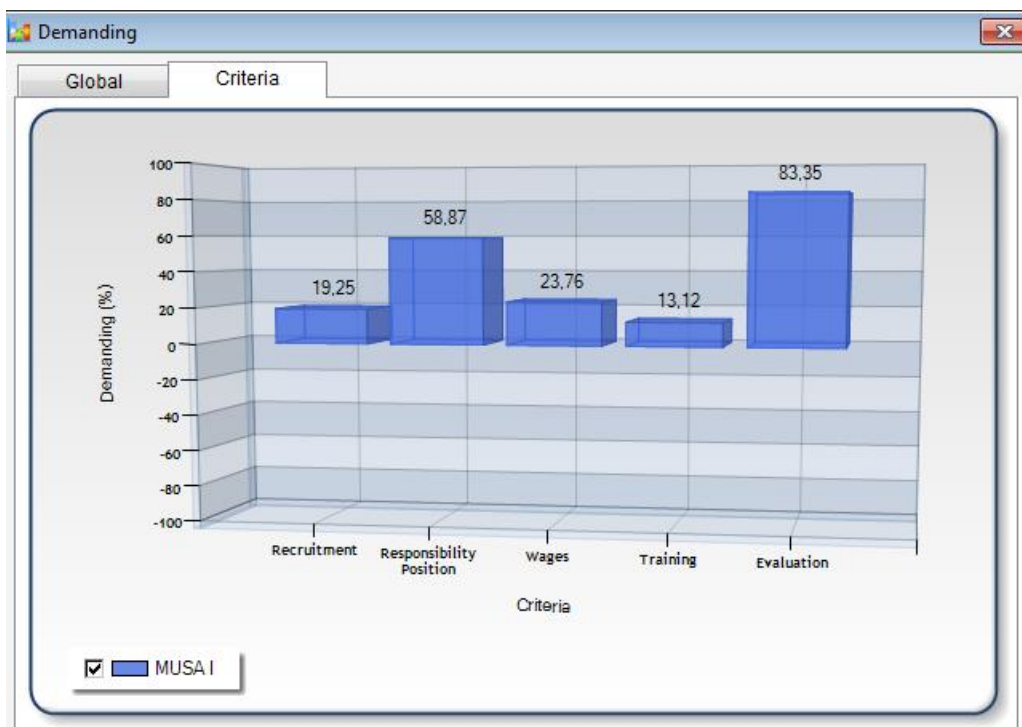


Σχήμα 6.21 Δείκτης απαιτητικότητας για το κριτήριο των Διοικητικών Υπηρεσιών

Από τον μέσο δείκτη ικανοποίησης βλέπουμε ότι η αξιολόγηση κατέχει το 6,96% και αντίστοιχα ο δείκτης απαιτητικότητάς του ανέρχεται στο 83,35%. Στην στελέχωση σε θέσεις ευθύνης ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 19,05% και ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας είναι 58,87%..

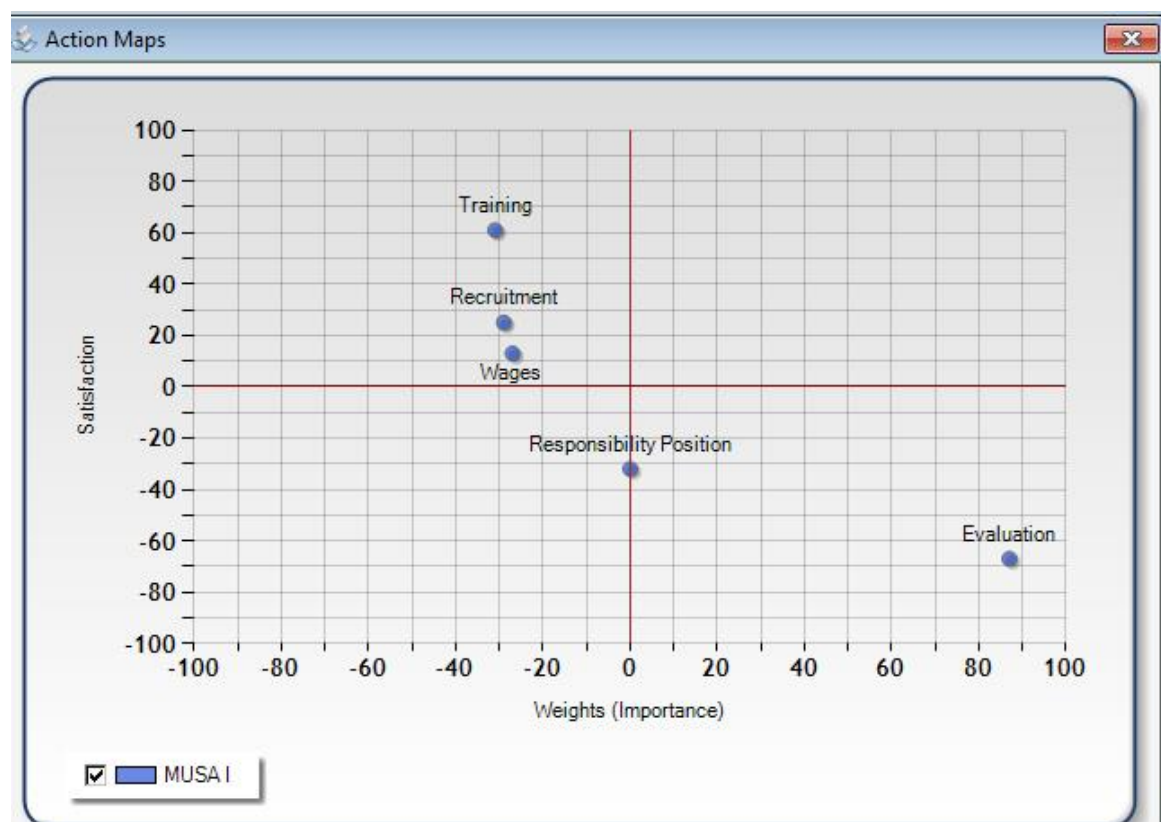


Σχήμα 6.22 Μέσοι Δείκτες ικανοποίησης για τα υποκριτήρια των Διοικητικών Υπηρεσιών



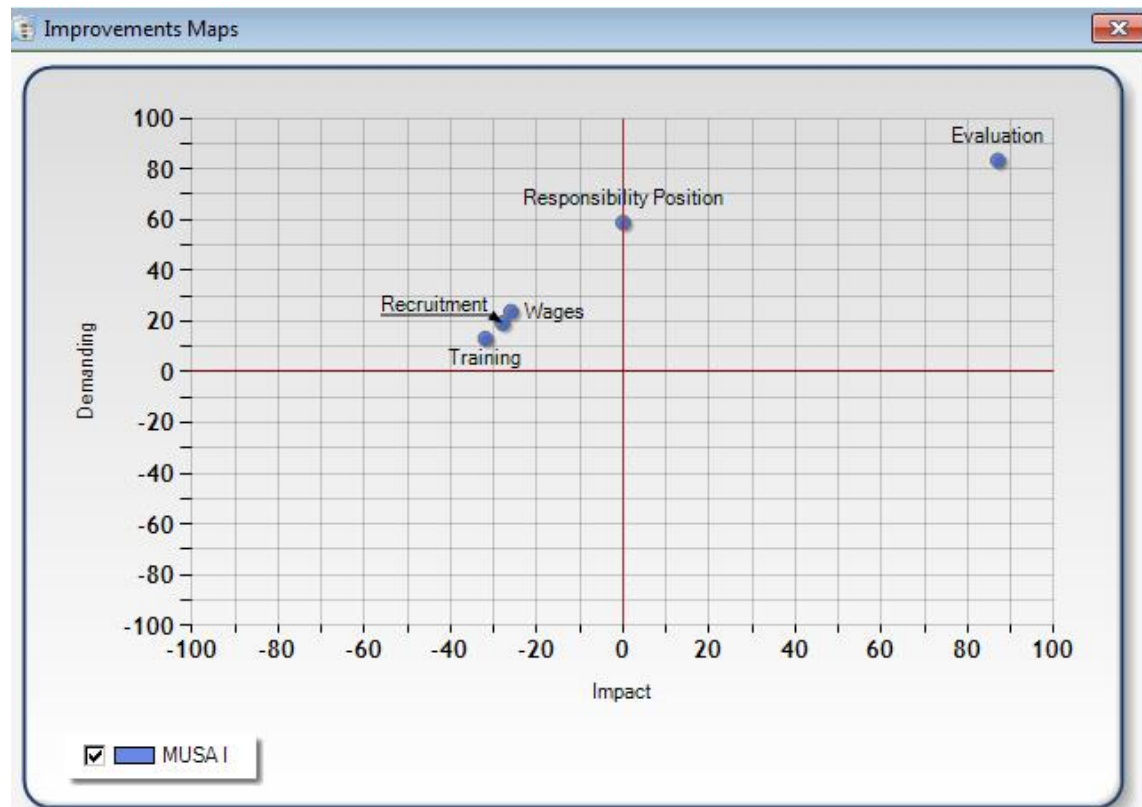
Σχήμα 6.23 Μέσοι Δείκτες απαιτητικότητας για τα υποκριτήρια των Διοικητικών Υπηρεσιών

Στην εκπαίδευση ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 50,22% και ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας είναι 13,12% και στην διαδικασία πρόσληψης ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 38,23% και ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας είναι 19,25%. Όσο μειώνεται ο μέσος δείκτης ικανοποίησης τόσο αυξάνεται ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας. Το διάγραμμα δράσης επιβεβαιώνει ότι η αξιολόγηση και η στελέχωση σε θέσεις ευθύνης είναι τα δύο υποκριτήρια που χαρακτηρίζονται από χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα καθώς βρίσκονται στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο, στην περιοχή δράσης. Συνεπώς αυτά τα δύο, αποτελούν τις αδυναμίες του κριτηρίου αυτού και ταυτόχρονα είναι και τα χαρακτηριστικά εκείνα με τα οποία οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι και πρέπει να βελτιωθούν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι εργαζόμενοι στις συγκοινωνίες. Ενώ η εκπαίδευση, η διαδικασία πρόσληψης και οι ηθικές και υλικές αμοιβές βρίσκονται στην περιοχή μεταφοράς πόρων, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλή απόδοση αλλά χαμηλή σημαντικότητα. Εδώ, εντάσσονται τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία δεν είναι σημαντικά για τους εργαζομένους αλλά σημειώνουν σημαντική απόδοση και μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιωθούν οι διαστάσεις ικανοποίησης στην περιοχή αυτή.



Σχήμα 6.24 Διάγραμμα Δράσης για τα υποκριτήρια των Διοικητικών Υπηρεσιών

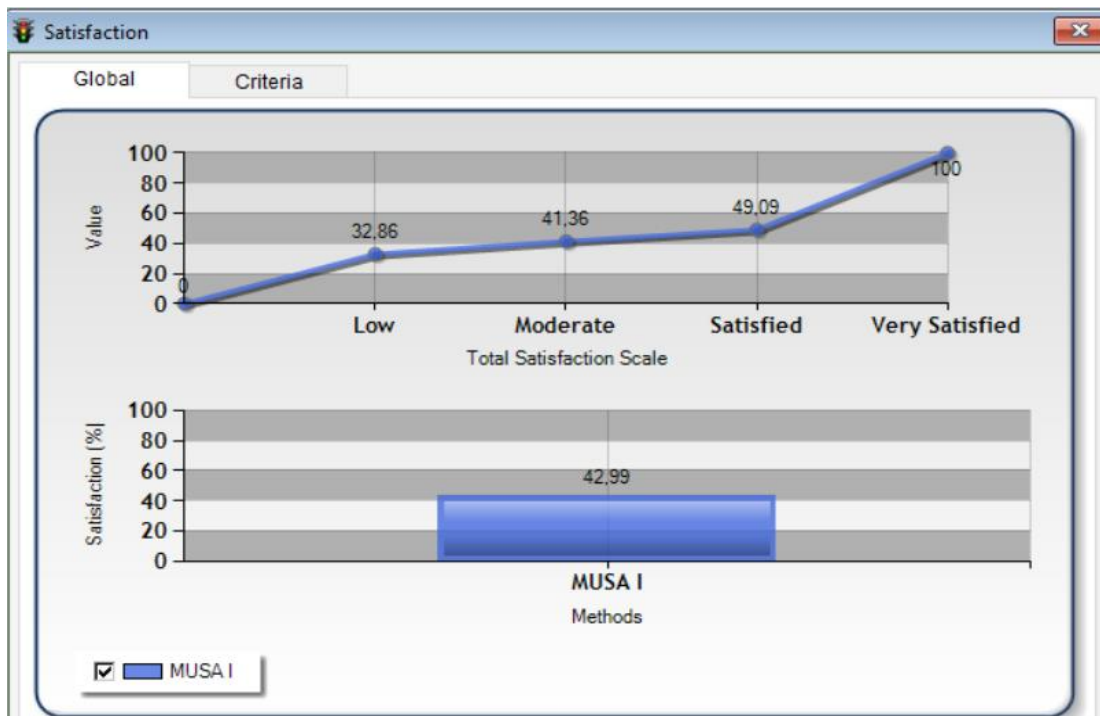
Στο διάγραμμα βελτίωσης, σχήμα 6.25, η αξιολόγηση και η στελέχωση σε θέσεις ευθύνης παρουσιάζει υψηλή απαιτητικότητα και θα πρέπει να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια ώστε να αυξηθεί η ικανοποίησή τους. Η διαδικασία πρόσληψης, η εκπαίδευση και οι ηθικές και υλικές αμοιβές βρίσκονται στο πάνω αριστερό τεταρτημόριο το οποίο χαρακτηρίζεται από μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα. πράγμα που αποτελεί δεύτερη προτεραιότητα για την προσπάθεια βελτίωσης.



Σχήμα 6.25 Διάγραμμα Βελτίωσης για τα υποκριτήρια των Διοικητικών Υπηρεσιών

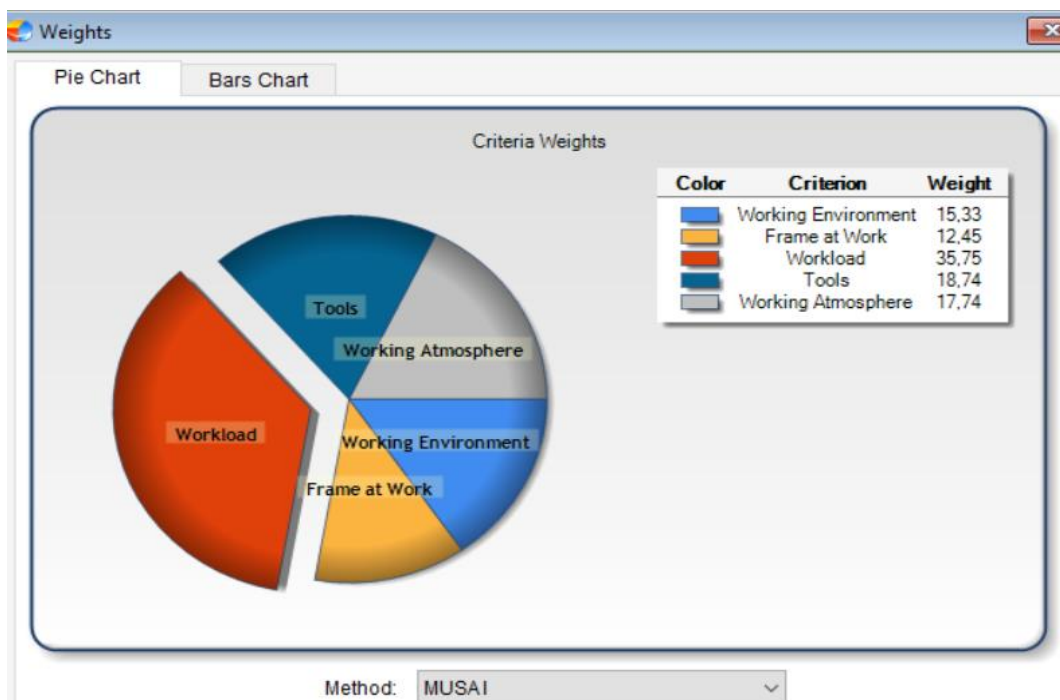
6.4.2 Κριτήριο Συνθήκες Εργασίας

Το επόμενο κριτήριο που θέσαμε είναι οι συνθήκες εργασίας και τα υποκριτήρια είναι ο χώρος εργασίας, το πλαίσιο εργασίας, ο όγκος εργασίας, ο παρεχόμενος εξοπλισμός και το κλίμα συνεργασίας. Στο σχήμα 6.26, στη συνάρτηση ικανοποίησης βλέπουμε το ποσοστό να είναι 42,99% υψηλότερο από το πρώτο κριτήριο και υψηλότερο από την ολική ικανοποίηση όπως είδαμε στο πίνακα 6.1 που είναι 24,92%. Η απαιτητικότητα στις συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους στις συγκοινωνίες παρατηρούμε ότι τα κοίλα είναι προς τα πάνω, γεγονός που φανερώνει ότι μόνο εφόσον προσφερθεί το βέλτιστο δυνατό για το επίπεδο των υποκριτηρίων αυτών οι εργαζόμενοι θα μείνουν ικανοποιημένοι



Σχήμα 6.26 Συνάρτηση ολικής Ικανοποίησης (πάνω πλαίσιο) και ποσοστό ικανοποίησης (κάτω πλαίσιο) Εργαζομένων για το κριτήριο Συνθήκες Εργασίας

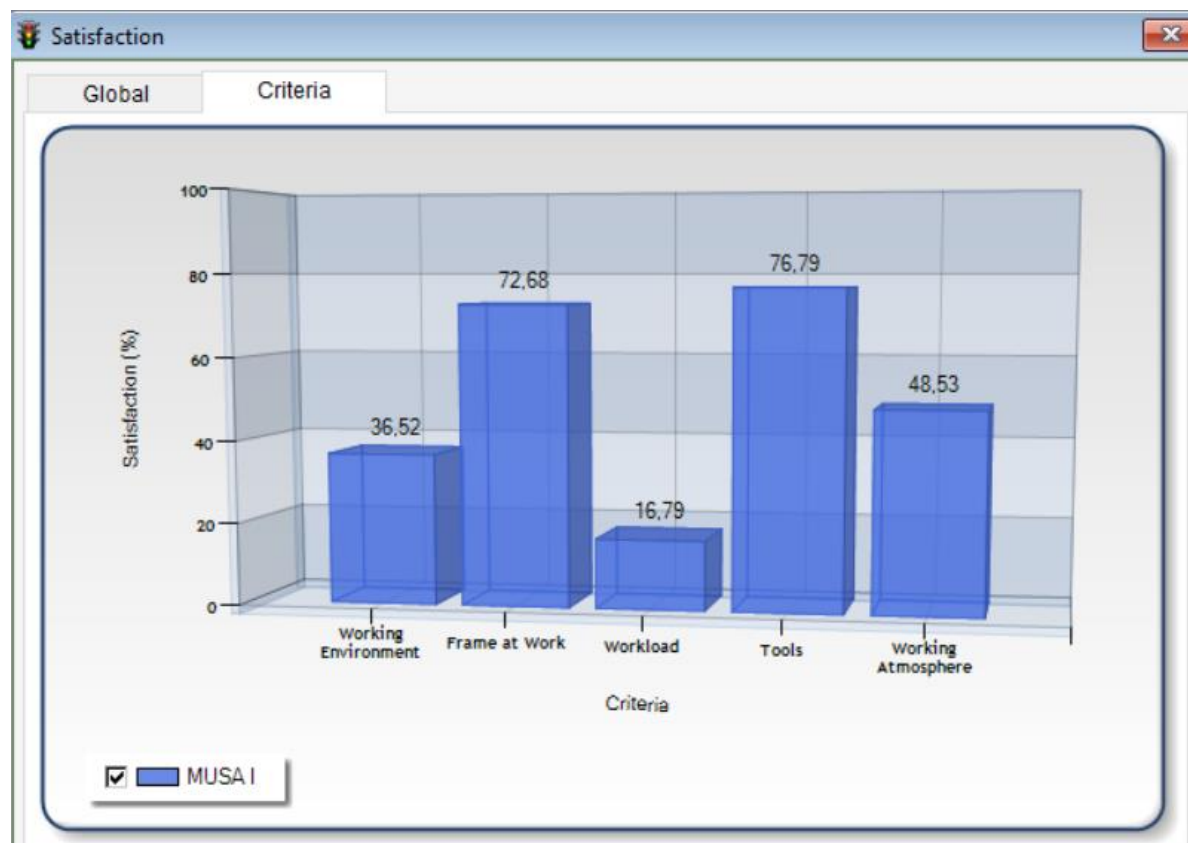
Τα βάρη των υποκριτηρίων για τις συνθήκες εργασίας απεικονίζονται στο σχήμα 6.27. Το μεγαλύτερο βάρος το εμφανίζει ο όγκος εργασίας με ποσοστό 35,75% και αμέσως μετά με αρκετά χαμηλότερο ποσοστό ακολουθούν ο παρεχόμενος εξοπλισμός με 18,74% και ο χώρος συνεργασίας 17,74%. Τέλος, το πλαίσιο εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον τα οποία έχουν 12,45% & 15,33% αντίστοιχα.



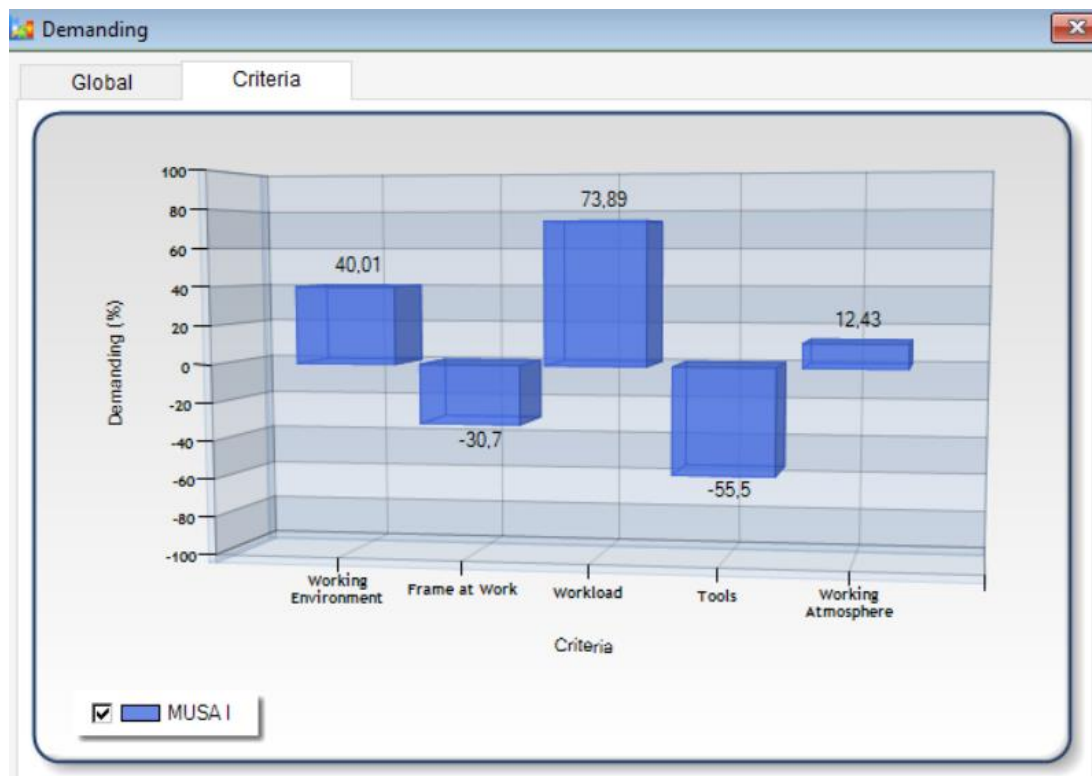
Σχήμα 6.27 Βάρη για το κριτήριο Συνθήκες Εργασίας

Στους μέσους δείκτες ικανοποίησης στο σχήμα 6.28, και στους μέσους δείκτες απαιτητικότητας στο σχήμα 6.29 αντίστοιχα, παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται το ποσοστό ικανοποίησης σε κάθε υποκριτήριο τόσο μειώνεται το ποσοστό απαιτητικότητας αντίστοιχα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το πλαίσιο εργασίας αλλά και ο παρεχόμενος εξοπλισμός τα οποία έχουν 72,68% & 76,79% αντίστοιχα και βλέπουμε στο σχήμα 6.30, στους δείκτες απαιτητικότητας να έχουν αρνητικό πρόσημο ποσοστού της τάξεως -30,7% και -55,5%, γεγονός που φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν απαιτήσεις για αυτά τα υποκριτήρια. Το κλίμα συνεργασίας και το εργασιακό περιβάλλον ακολουθούν με 48,53% & 36,52% και τέλος ο όγκος εργασίας που έχει το χαμηλότερο δείκτη ικανοποίησης 16,79% και τον υψηλότερο δείκτη απαιτητικότητας με 73,89% το οποίο και φανερώνει την απαίτηση των εργαζομένων σε αυτό το υποκριτήριο.

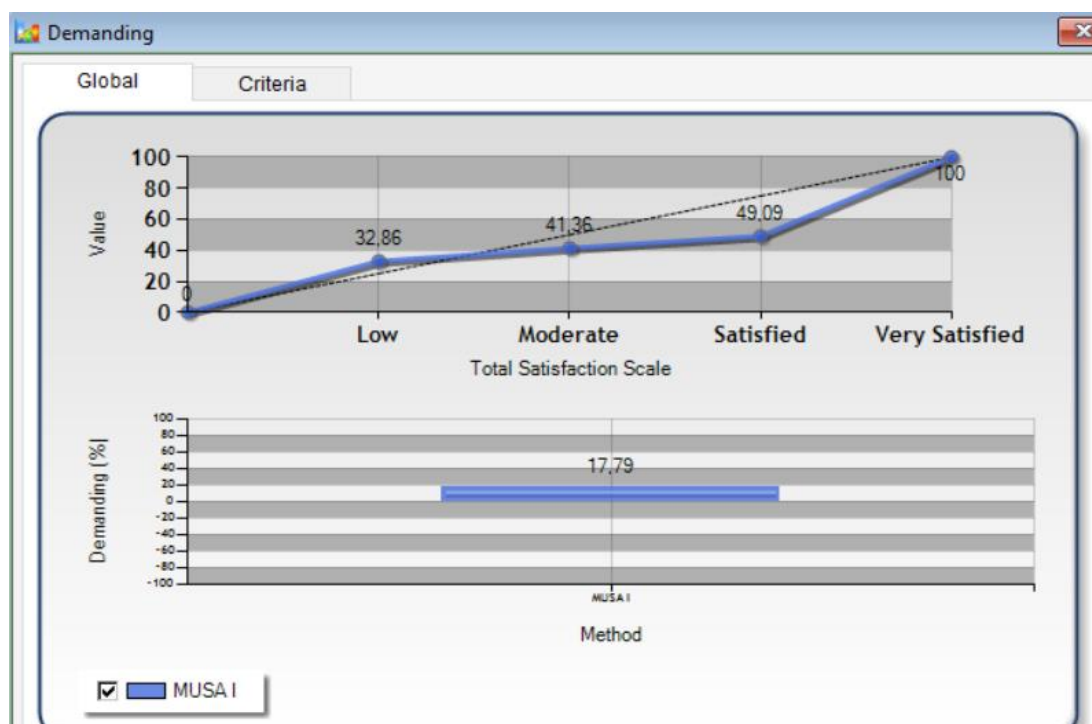


Σχήμα 6.28 Μέσοι Δείκτες Ικανοποίησης για τα υποκριτήρια στις Συνθήκες Εργασίας



Σχήμα 6.29 Μέσοι Δείκτες απαιτητικότητας για τα υποκριτήρια στις Συνθήκες Εργασίας

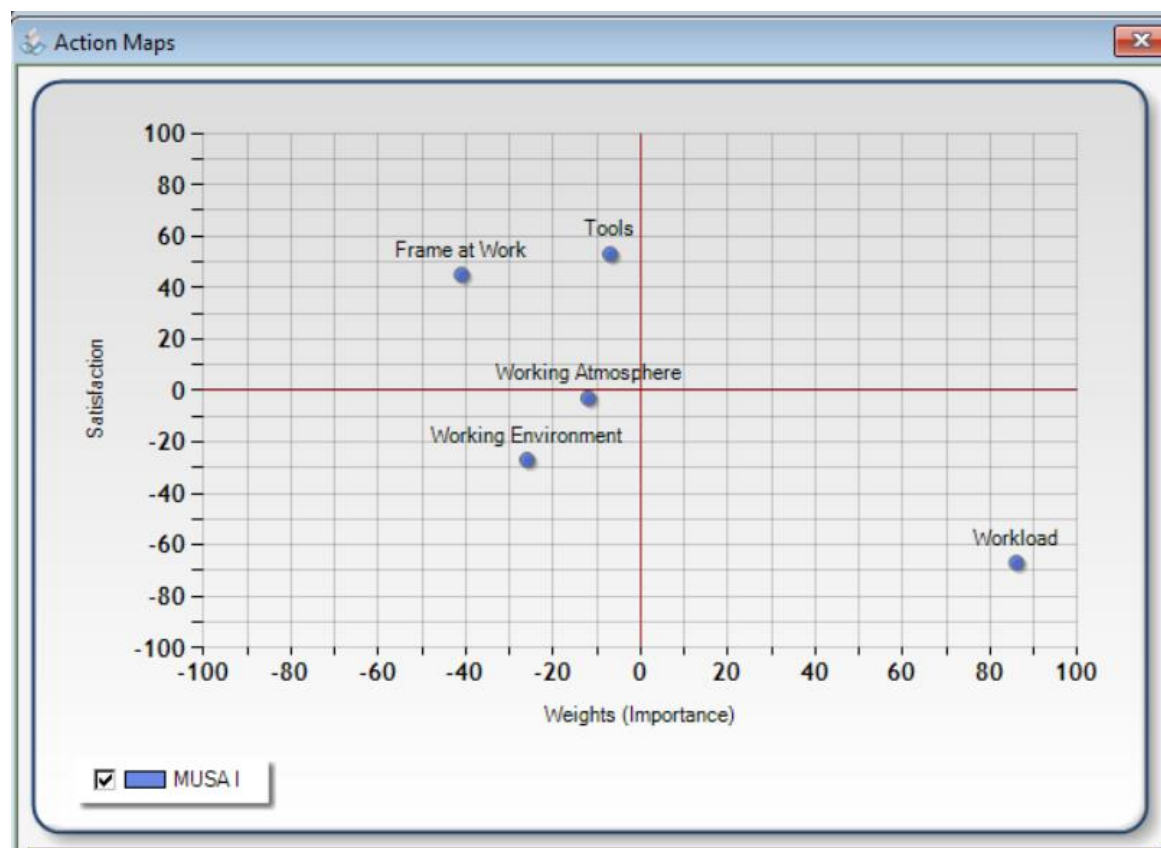
Ο δείκτης απαιτητικότητας είναι στα 17,79%, στο διάγραμμα βλέπουμε μία τάση για ευθυγράμμιση και αυτό αιτιολογείται διότι η ικανοποίηση εξομαλύνεται μαζί με άλλα υποκριτήρια στα οποία οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι ικανοποιημένοι



Σχήμα 6.30 Δείκτης Απαιτητικότητας στις Συνθήκες Εργασίας

Ταυτόχρονα, παρατηρούμε στο σχήμα 6.31, στο διάγραμμα δράσης, ότι ο όγκος εργασίας βρίσκεται στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο εκείνο που χαρακτηρίζεται από χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα, συνεπώς αποτελεί την αδυναμία του κριτηρίου αυτού και ταυτόχρονα είναι και το χαρακτηριστικό εκείνο που δεν είναι ικανοποιημένοι και θα πρέπει να υπάρξει βελτίωση ώστε να ικανοποιηθούν οι εργαζόμενοι στις συγκοινωνίες.

Ακόμη αξίζει να σημειωθεί, ότι το πλαίσιο εργασίας, το κλίμα συνεργασίας και ο εξοπλισμός που βρίσκονται στο πάνω αριστερά τεταρτημόριο, βρίσκονται στην περιοχή μεταφοράς πόρων, το οποίο εμπεριέχει εκείνα τα κριτήρια που δεν είναι σημαντικά για τους εργαζομένους αλλά σημειώνουν σημαντική απόδοση και μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιωθούν οι διαστάσεις της ικανοποίησης σε αυτή την περιοχή

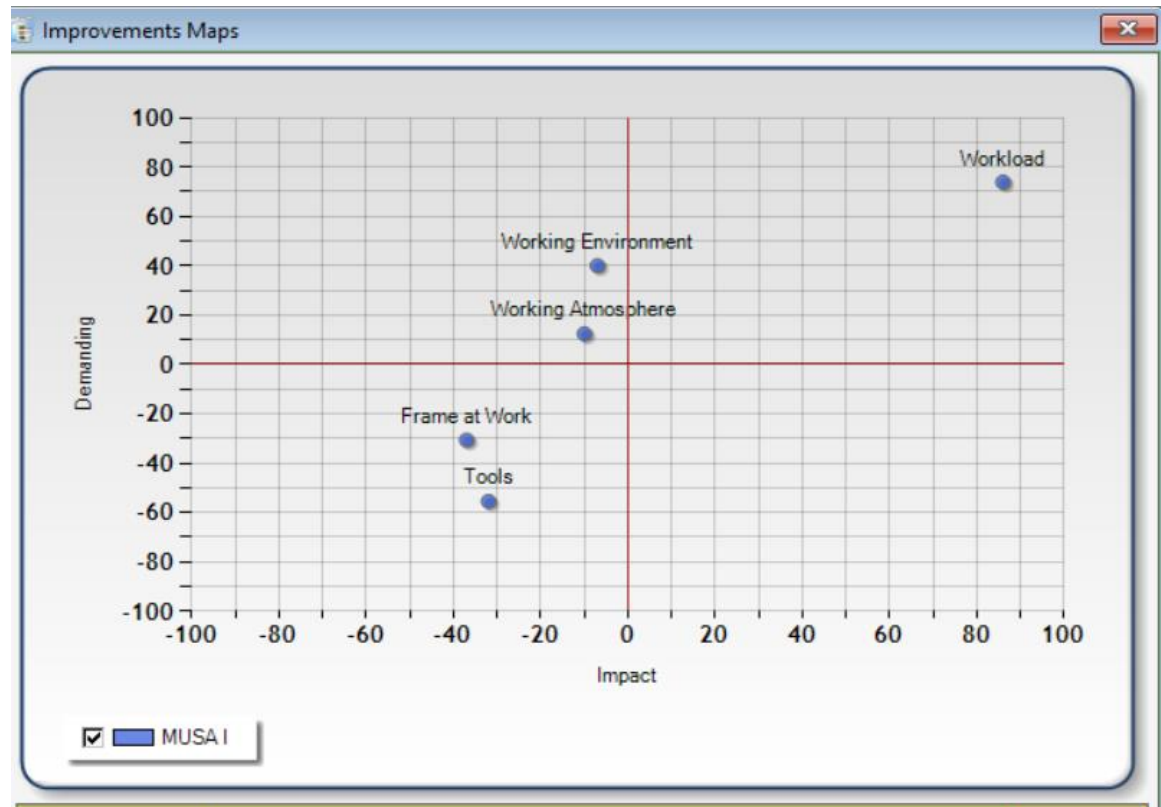


Σχήμα 6.31 Διάγραμμα Δράσης στις Συνθήκες Εργασίας

Στο διάγραμμα βελτίωσης σχήμα 6.32 ο εξοπλισμός και το πλαίσιο εργασίας βρίσκονται στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο το οποίο φανερώνει την χαμηλή σημαντικότητα και αποτελεσματικότητα, δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν είναι απαιτητικοί για αυτά τα υποκριτήρια.

Οι προσπάθειες θα πρέπει να στραφούν στη βελτίωση της διάστασης του όγκου εργασίας που βρίσκεται στο πάνω δεξιά τεταρτημόριο και χαρακτηρίζεται από υψηλή αποτελεσματικότητα και μεγάλη προσπάθεια.

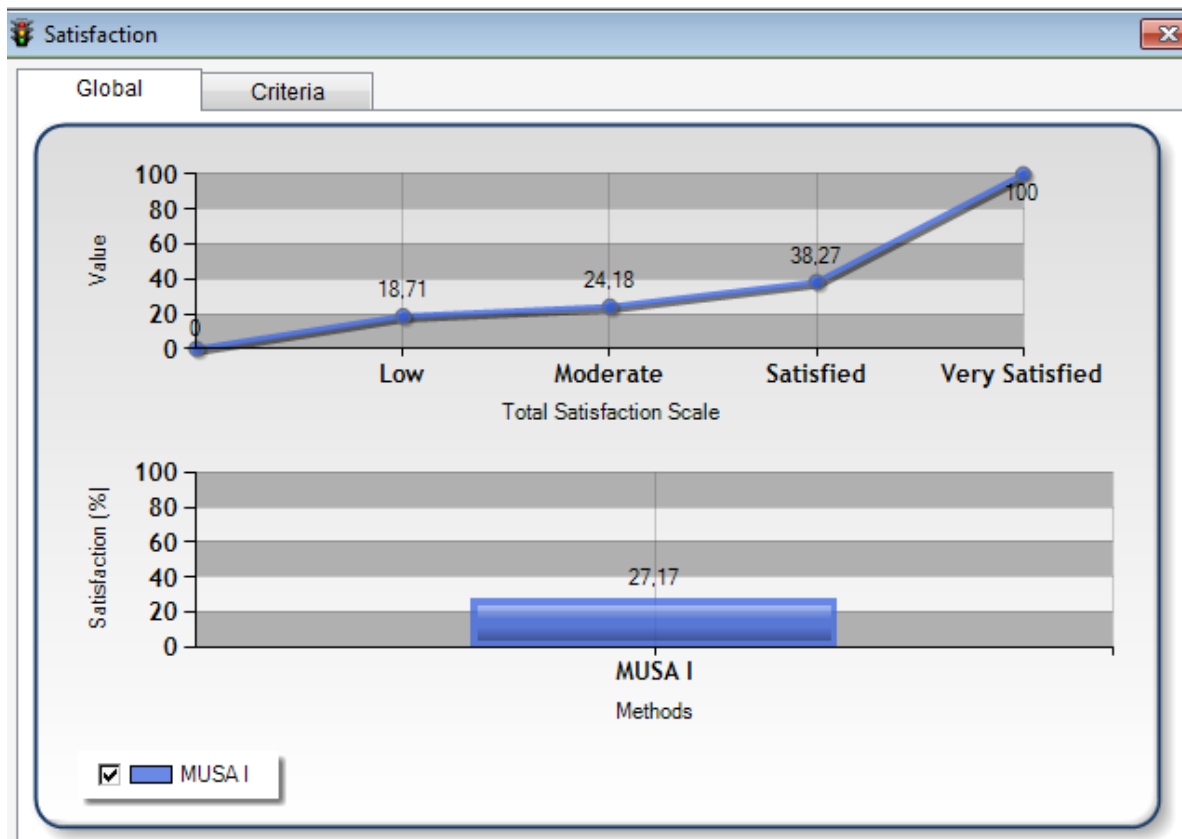
Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, ο χώρος εργασίας και το κλίμα συνεργασίας βρίσκονται στο πάνω αριστερό τεταρτημόριο το οποίο χαρακτηρίζεται από μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα. πράγμα που αποτελεί δεύτερη προτεραιότητα για την προσπάθεια βελτίωσης.



Σχήμα 6.32 Διάγραμμα Βελτίωσης στις Συνθήκες Εργασίας

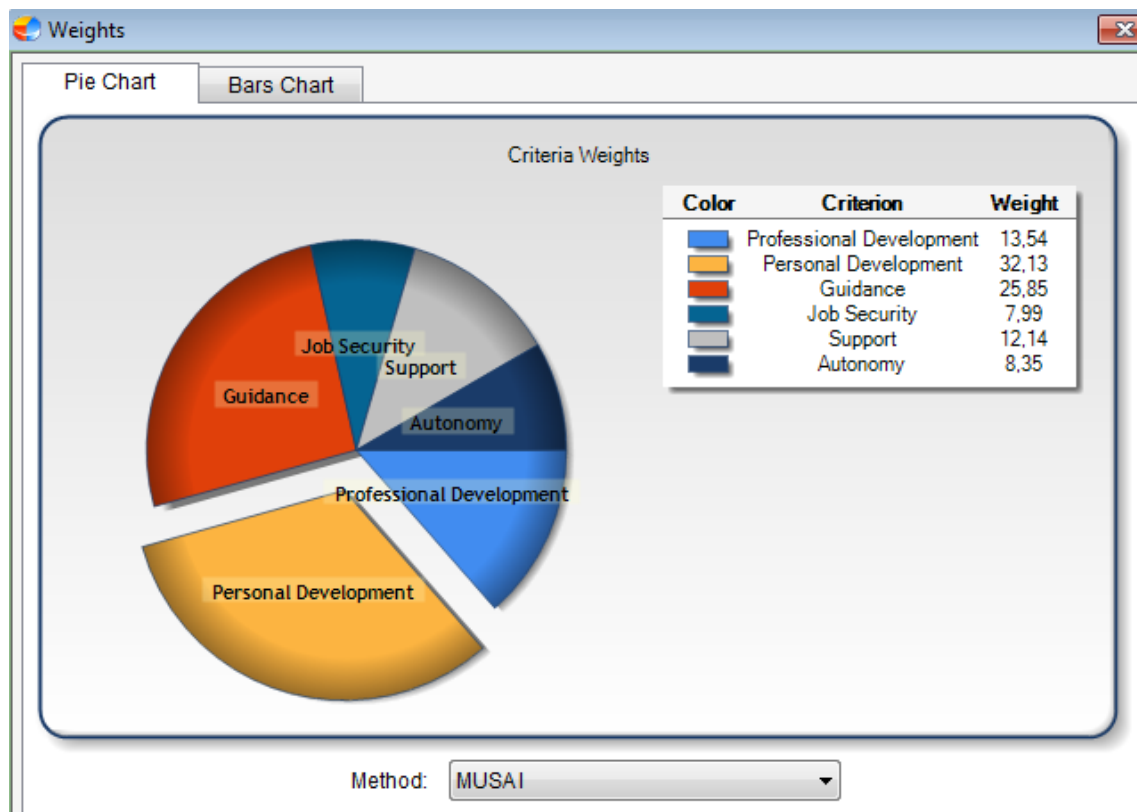
6.4.3 Κριτήριο Προοπτικές Ανάπτυξης

Στο παρόν κριτήριο, «προοπτικές ανάπτυξης», τα υποκριτήρια που ορίσαμε είναι η επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, η προσωπική ανάπτυξη, η καθοδήγηση, η ασφάλεια της θέσης εργασίας, η υποστήριξη και η αυτονομία. Η συνολική ικανοποίηση τους για το παρόν κριτήριο ανέρχεται στο 27,17% όπου σε σχέση με την ολική ικανοποίηση είναι υψηλότερη (όπως είδαμε παραπάνω στον πίνακα 6.1 είναι 24,92%) Στη συνάρτηση ικανοποίησης, στο σχήμα 6.33, τα κοίλα στρέφονται προς τα πάνω γεγονός που φανερώνει την απαιτητικότητα των εργαζομένων σε αυτό το κριτήριο, το οποίο σημαίνει ότι μόνο εφόσον προσφερθεί το βέλτιστο δυνατό για το επίπεδο των υποκριτηρίων αυτών οι εργαζόμενοι θα μείνουν ικανοποιημένοι.



Σχήμα 6.33 Συνάρτηση ολικής Ικανοποίησης (πάνω πλαίσιο) και ποσοστό ικανοποίησης (κάτω πλαίσιο) Εργαζομένων για το κριτήριο Προοπτικές Ανάπτυξης

Στην πίτα που ακολουθεί, στο σχήμα 6.34, απεικονίζονται τα βάρη για το κριτήριο προοπτικές ανάπτυξης. Το μεγαλύτερο βάρος το εμφανίζει η προσωπική ανάπτυξη με ποσοστό 32,13%, το οποίο υποδηλώνει τη σημαντικότητα του υποκριτηρίου αυτού για τους εργαζομένους. Έπειτα η καθοδήγηση με ποσοστό 25,65%, ακολουθεί η επαγγελματική ανάπτυξη με ποσοστό 13,54%, η υποστήριξη με 12,14% και η αυτονομία και η ασφάλεια θέσης με 8,35% & 7,99% αντίστοιχα.

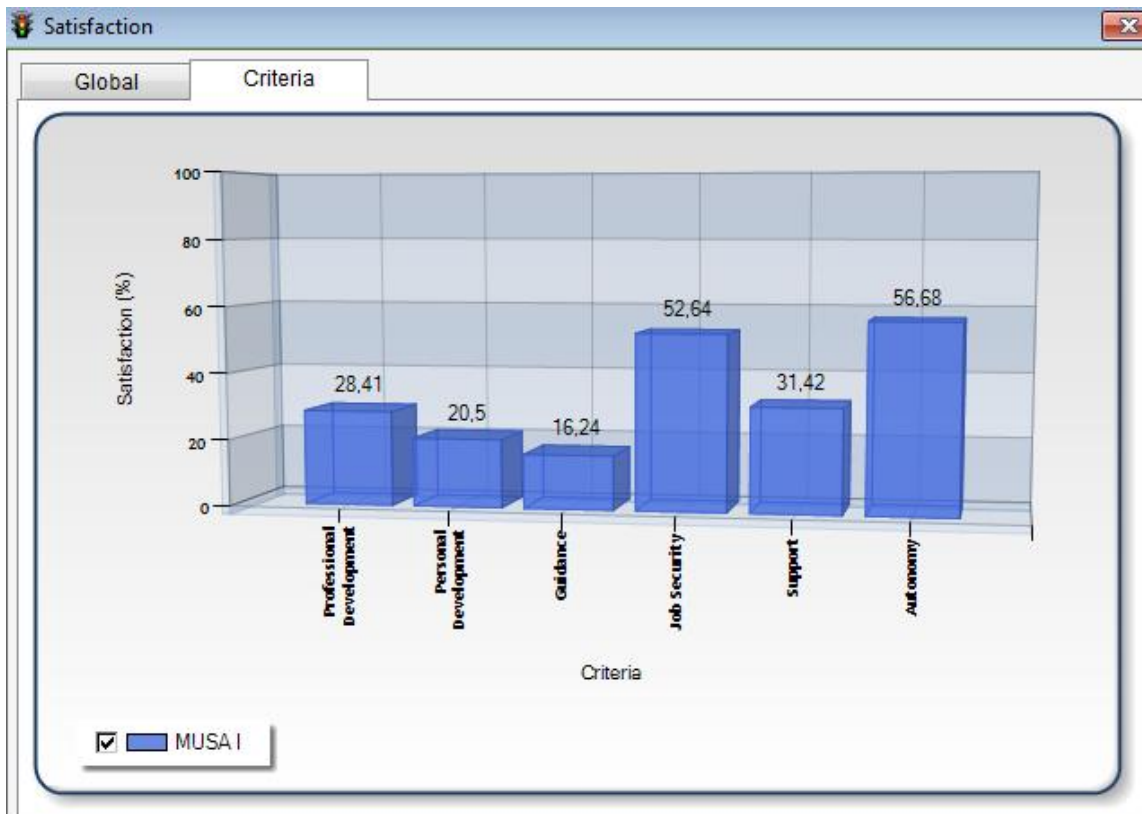


Σχήμα 6.34 Βάρη για το κριτήριο Προοπτικές Ανάπτυξης

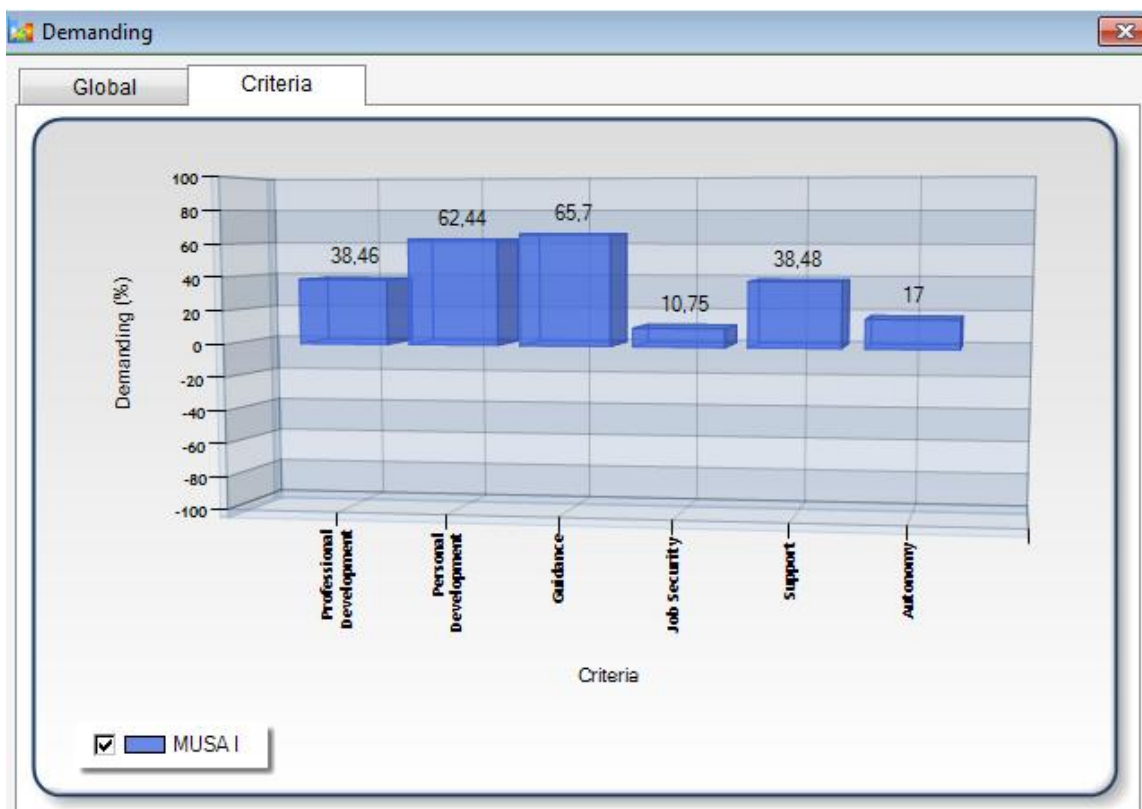
Στους μέσους δείκτες ικανοποίησης στο σχήμα 6.35, και στους μέσους δείκτες απαιτητικότητας στο σχήμα 6.36 αντίστοιχα, παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται το ποσοστό ικανοποίησης σε κάθε υποκριτήριο τόσο μειώνεται το ποσοστό απαιτητικότητας αντίστοιχα.

Εδώ παρατηρούμε ότι συγκεκριμένα η καθοδήγηση έχει το μικρότερο ποσοστό ικανοποίησης, ήτοι το 16,24% και το ποσοστό απαιτητικότητας (σχήμα 6.36) κατέχει το 65,7%. Ανάλογα ποσοστά έχει και η προσωπική ανάπτυξη με ποσοστό ικανοποίησης 20,5% και ποσοστό απαιτητικότητας 62,44%. Ταυτόχρονα, η επαγγελματική ανάπτυξη και η υποστήριξη έχουν 28,41% & 31,42% ποσοστό ικανοποίησης και 38,46 & 38,48% ποσοστό απαιτητικότητας.

Συμπεραίνεται ότι, τα συγκεκριμένα υποκριτήρια έχουν το μικρότερο επίπεδο ικανοποίησης και πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων.



Σχήμα 6.35 Μέσοι Δείκτες Ικανοποίησης για τα υποκριτήρια στις Προοπτικές Ανάπτυξης

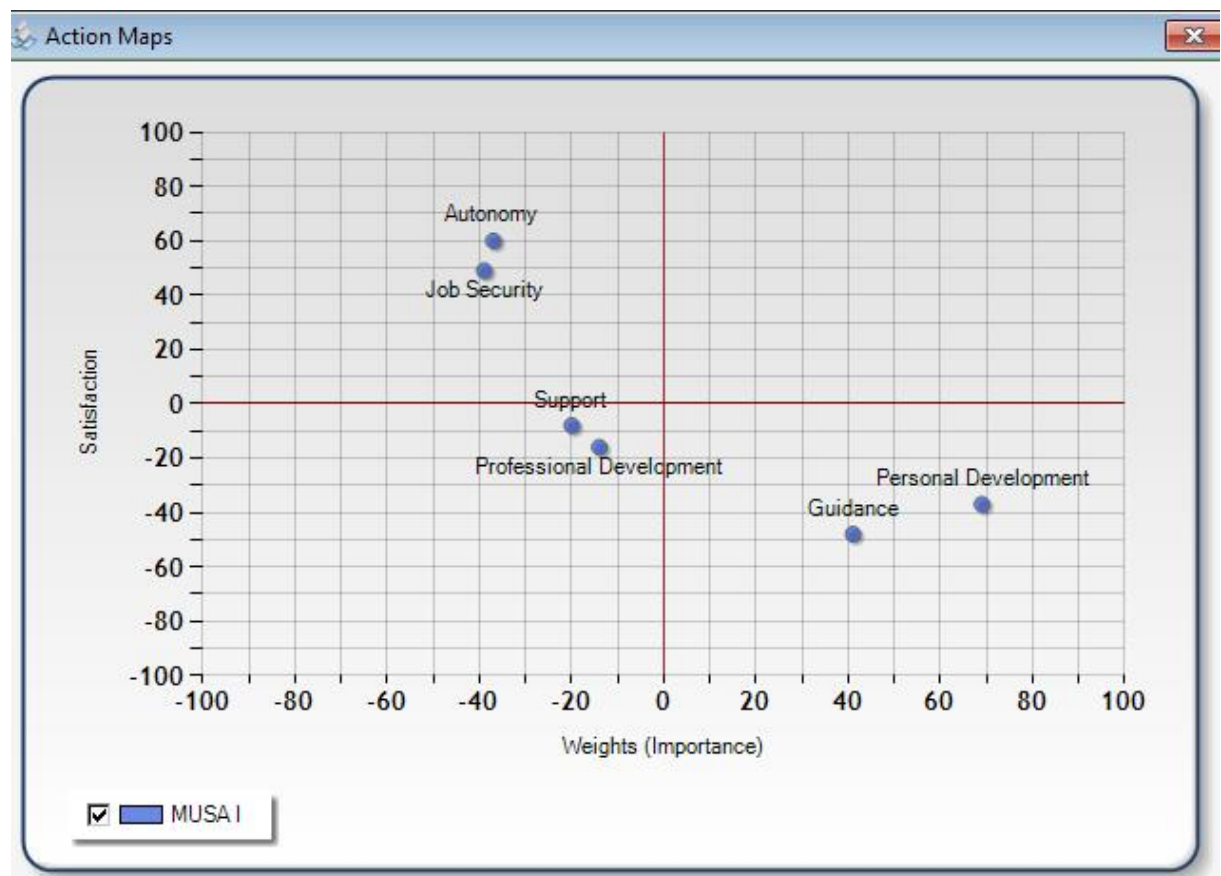


Σχήμα 6.36 Μέσοι Δείκτες Απαιτητικότητα για τα υποκριτήρια στις Προοπτικές Ανάπτυξης

Το παρακάτω διάγραμμα, σχήμα 6.37, μας φανερώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία για το κριτήριο προοπτικές ανάπτυξης. Παρατηρούμε ότι η αυτονομία και η ασφάλεια θέσης

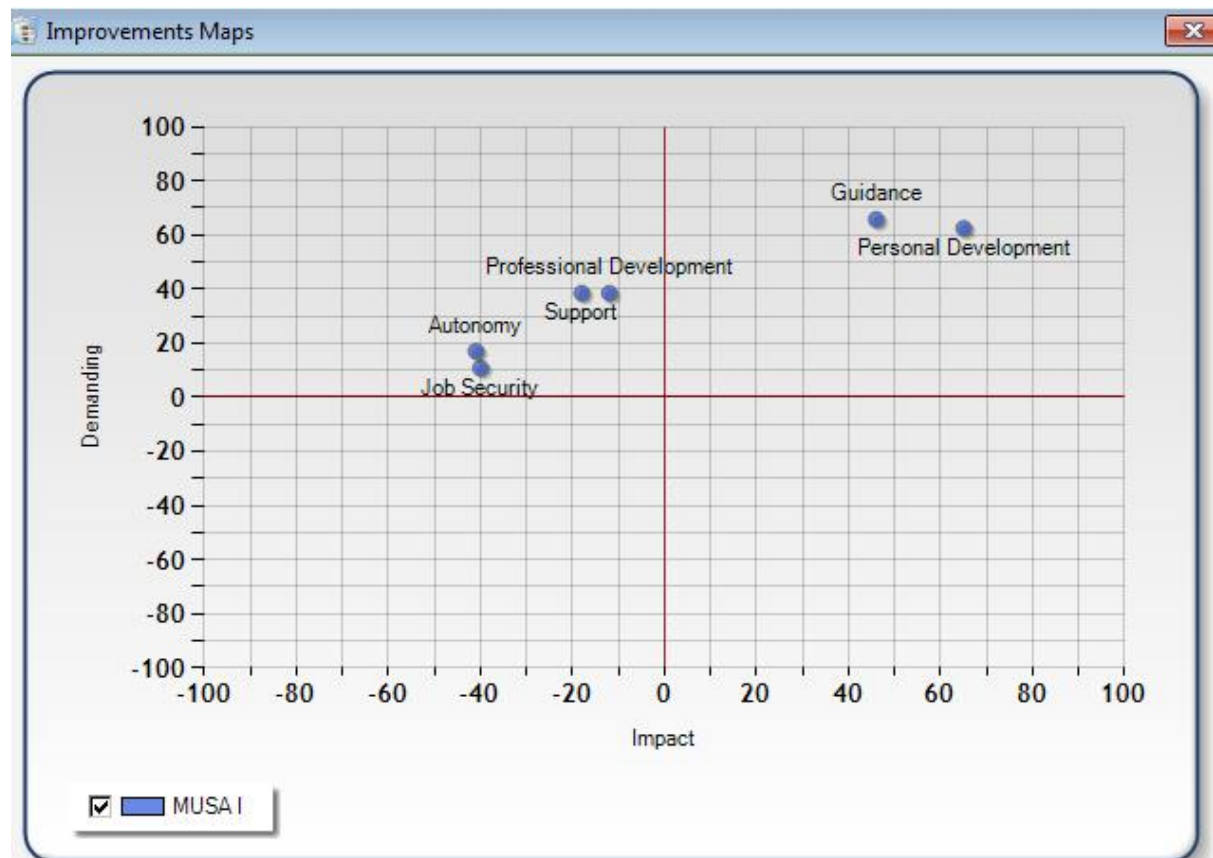
βρίσκεται στην περιοχή μεταφοράς πόρων η οποία χαρακτηρίζεται από χαμηλή σημαντικότητα και υψηλή απόδοση. Εδώ, εντάσσονται τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία δεν είναι σημαντικά για τους εργαζομένους αλλά σημειώνουν σημαντική απόδοση και μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιωθούν οι διαστάσεις ικανοποίησης στην περιοχή αυτή.

Η επαγγελματική ανάπτυξη και η υποστήριξη βρίσκονται σε εκείνο το πεδίο ισχύουσας κατάστασης όπου η εταιρεία δεν χρειάζεται να προβεί σε καμία ενέργεια καθώς για τους εργαζομένους δεν είναι σημαντικές, Τέλος, η προσωπική ανάπτυξη και η καθοδήγηση είναι οι δύο εκείνες διαστάσεις του κριτηρίου που βρίσκονται στην περιοχή δράσης στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο, αφορούν τις αδυναμίες του κριτηρίου αυτού και χαρακτηρίζονται από υψηλή σημαντικότητα και χαμηλή απόδοση. Με άλλα λόγια, πρέπει να υπάρξει βελτίωση άμεσα, ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στις συγκοινωνίες.



Σχήμα 6.37 Διάγραμμα Δράσης για τα υποκριτήρια στις Προοπτικές Ανάπτυξης

Στο διάγραμμα βελτίωσης παρακάτω, στο σχήμα 6.38, οι διαστάσεις καθοδήγηση και προσωπική ανάπτυξη βρίσκονται στο τεταρτημόριο που χαρακτηρίζεται η περιοχή αυτή από υψηλή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα, και είναι χαρακτηριστικά που χρήζουν βελτίωση για να αυξηθεί η ικανοποίηση. Όλα τα υπόλοιπα υποκριτήρια, ήτοι η ασφάλεια της θέσης, η αυτονομία η υποστήριξη και η επαγγελματική ανάπτυξη, βρίσκονται στο πάνω αριστερό τεταρτημόριο το οποίο χαρακτηρίζεται από μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα. πράγμα που αποτελεί δεύτερη προτεραιότητα για την προσπάθεια βελτίωσης

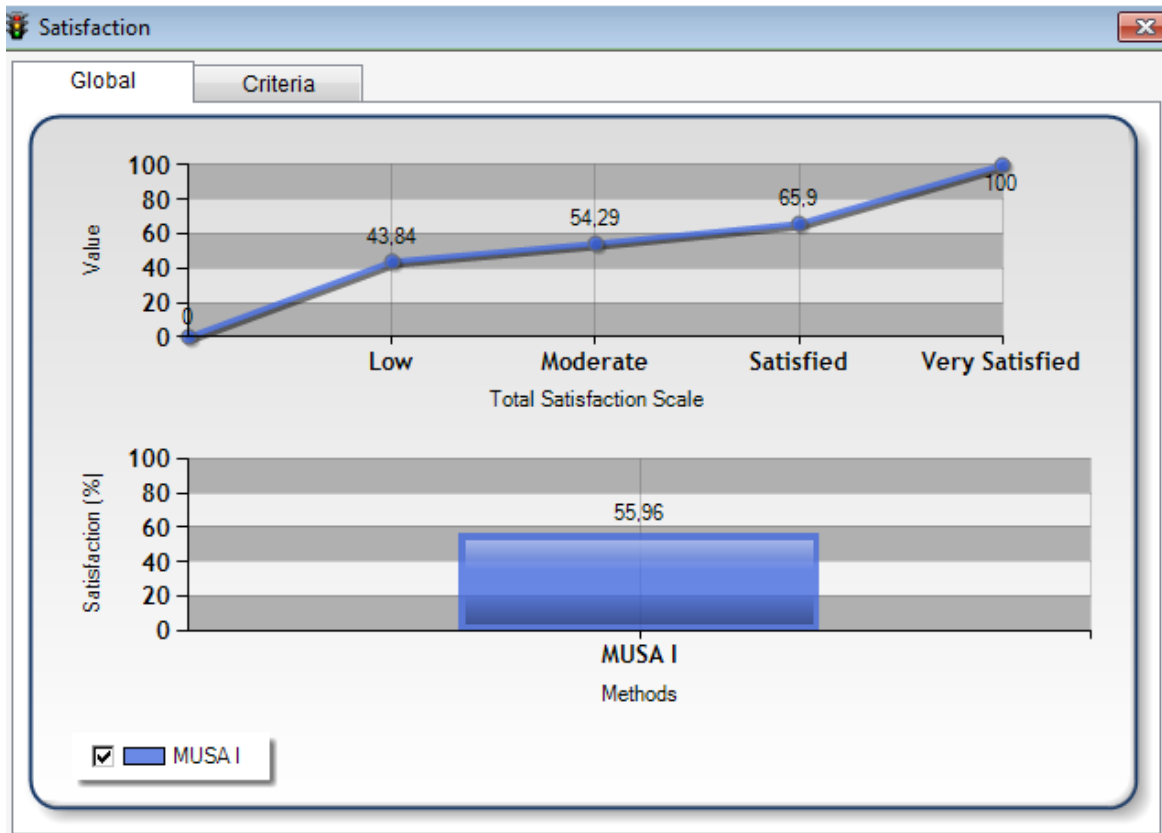


Σχήμα 6.38 Διάγραμμα Βελτίωσης για τα υποκριτήρια στις Προοπτικές Ανάπτυξης

6.4.4 Κριτήριο Σχέσεις

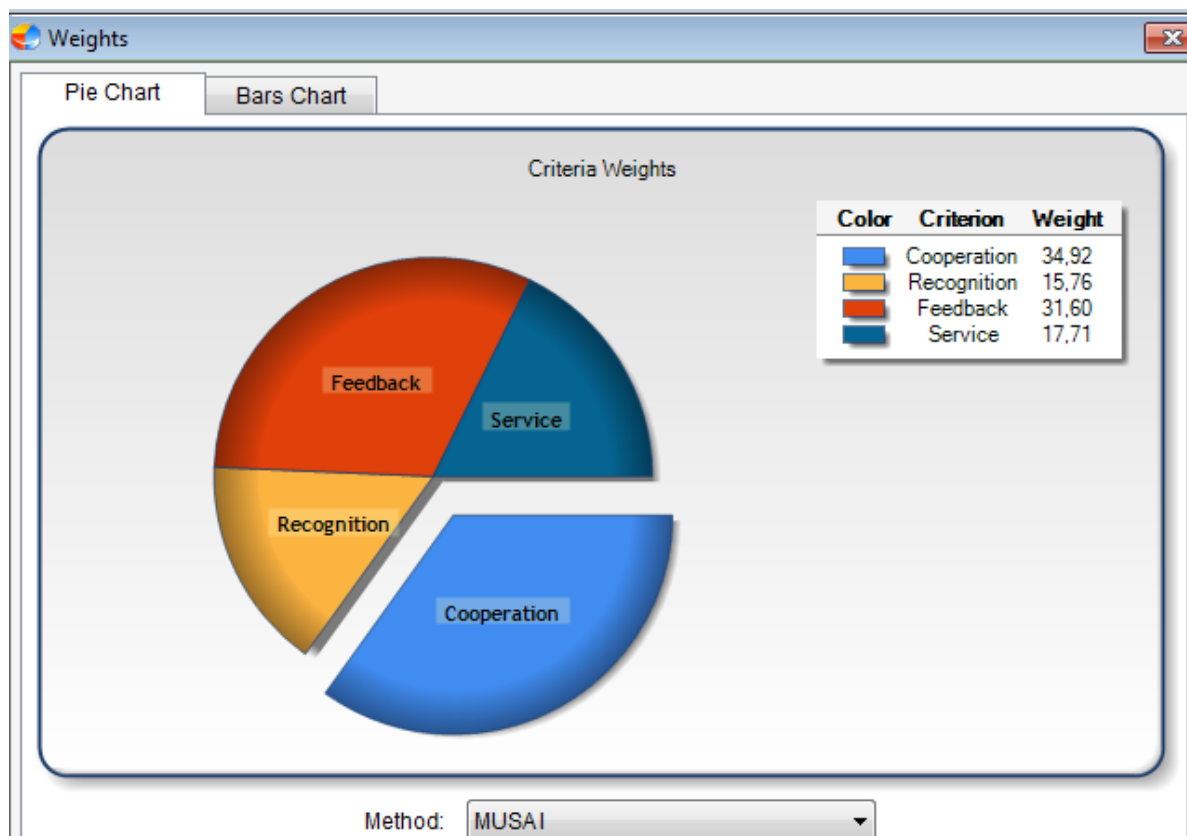
Στο κριτήριο σχέσεις τα υποκριτήρια είναι η συνεργασία, η αναγνώριση, η ανατροφοδότηση και η εξυπηρέτηση. Στο σχήμα 6.39, στη συνάρτηση ικανοποίησης βλέπουμε το ποσοστό να είναι 55,96% υψηλότερο από όλα τα κριτήρια και αρκετά υψηλότερο από την ολική ικανοποίηση όπως είδαμε στο πίνακα 6.1 που είναι 24,92%. Η απαιτητικότητα στο κριτήριο σχέσεις για τους εργαζομένους στις συγκοινωνίες παρατηρούμε ότι έχει μία τάση για

γραμμική μορφή, γεγονός που φανερώνει ότι όσο περισσότερο δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.



Σχήμα 6.39 Συνάρτηση ολικής Ικανοποίησης (πάνω πλαίσιο) και ποσοστό ικανοποίησης (κάτω πλαίσιο) Εργαζομένων για το κριτήριο Σχέσεις

Στην πίτα που ακολουθεί, στο σχήμα 6.40, απεικονίζονται τα βάρη για το κριτήριο «σχέσεις». Το μεγαλύτερο βάρος το εμφανίζει η συνεργασία με ποσοστό 34,92%, το οποίο υποδηλώνει τη σημαντικότητα του υποκριτηρίου αυτού για τους εργαζομένους στις μεταφορές. Έπειτα η ανατροφοδότηση με ποσοστό 31,60%, ακολουθεί η εξυπηρέτηση με ποσοστό 17,71%, και τελευταία η αναγνώριση με 15,76%.

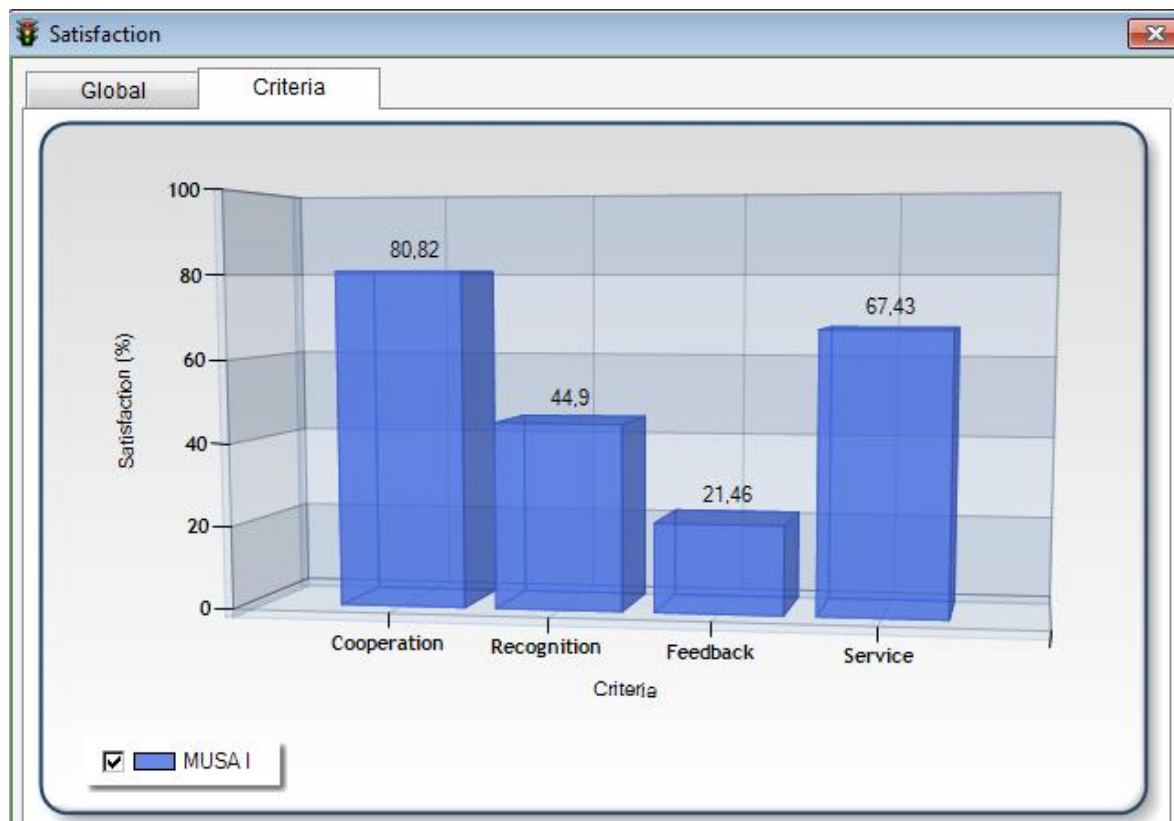


Σχήμα 6.40 Βάρη για το κριτήριο Σχέσεις

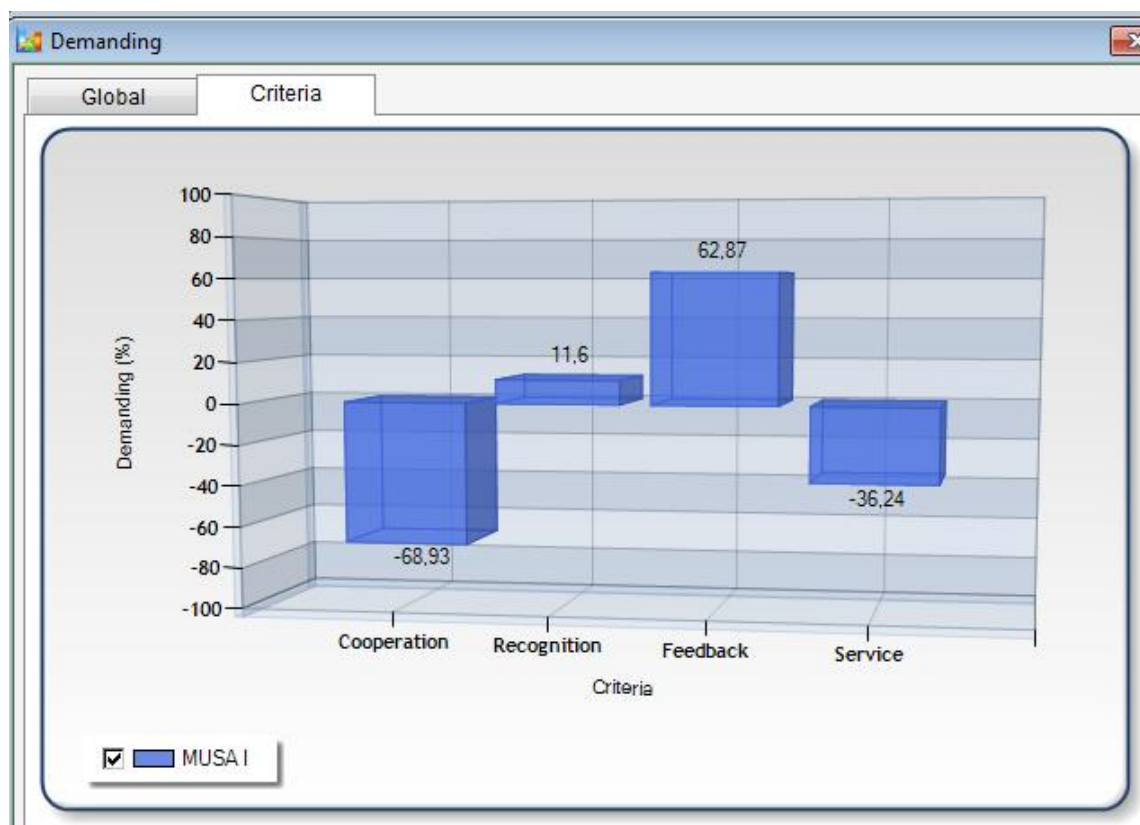
Στους μέσους δείκτες ικανοποίησης στο σχήμα 6.41, και στους μέσους δείκτες απαιτητικότητας στο σχήμα 6.42 αντίστοιχα, παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται το ποσοστό ικανοποίησης σε κάθε υποκριτήριο τόσο μειώνεται το ποσοστό απαιτητικότητας αντίστοιχα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η συνεργασία αλλά και η εξυπηρέτηση τα οποία έχουν 80,82% & 67,43% αντίστοιχα και βλέπουμε στο σχήμα 6.41, στους δείκτες απαιτητικότητας να έχουν αρνητικό πρόσημο ποσοστού της τάξεως -68,93% και -36,24%, γεγονός που μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι απαιτητικοί για αυτά τα υποκριτήρια. Ακολουθεί η αναγνώριση και ανατροφοδότηση με 44,9% & 21,46%. Η ανατροφοδότηση έχει το χαμηλότερο δείκτη ικανοποίησης και τον υψηλότερο δείκτη απαιτητικότητας με 62,87% το οποίο και φανερώνει την απαίτηση των εργαζομένων σε αυτό το υποκριτήριο.

Συνεπώς όλες οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρωθούν στο συγκεκριμένο κριτήριο.



Σχήμα 6.41 Μέσοι Δείκτες Ικανοποίησης για τα υποκριτήρια στις Σχέσεις



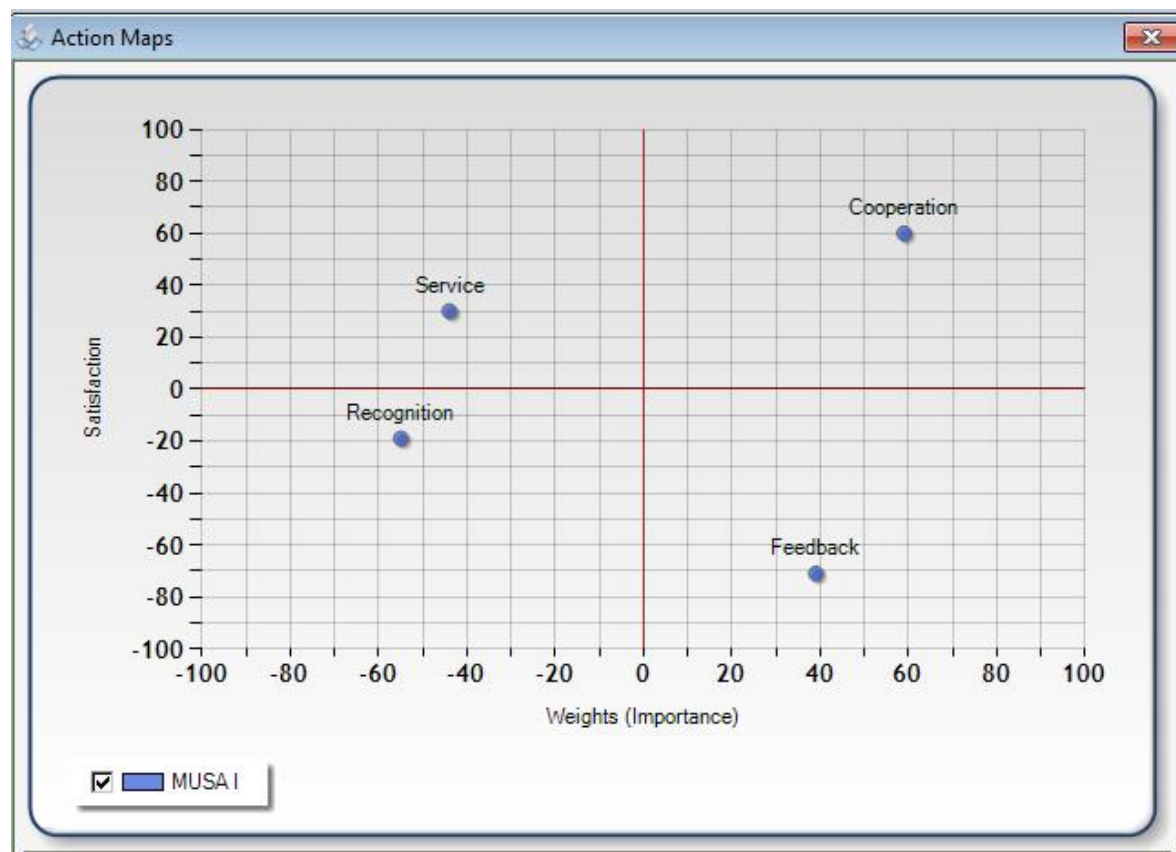
Σχήμα 6.42 Μέσοι Δείκτες Απαιτητικότητας για τα υποκριτήρια στις Σχέσεις

Το παρακάτω διάγραμμα, σχήμα 6.43, μας φανερώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία για το κριτήριο σχέσεις. Παρατηρούμε ότι η εξυπηρέτηση βρίσκεται στην περιοχή μεταφοράς πόρων που χαρακτηρίζεται από χαμηλή σημαντικότητα αλλά υψηλή απόδοση.

Η αναγνώριση βρίσκεται σε εκείνο το πεδίο ισχύουσας κατάστασης όπου δεν χρειάζεται η εταιρεία να προβεί σε καμία ενέργεια καθώς για τους εργαζομένους δεν είναι σημαντικές.

Η συνεργασία, βρίσκεται στο τεταρτημόριο εκείνο που χαρακτηρίζει την κατάσταση ισχύος και βρίσκονται τα δυνατά σημεία, τα πλεονεκτήματα. Στο σημείο αυτό τα χαρακτηριστικά που ανήκουν εκεί, χαρακτηρίζονται από υψηλή απόδοση και υψηλή αποτελεσματικότητα.

Τέλος, η ανατροφοδότηση είναι η διάσταση του κριτηρίου που βρίσκεται στην περιοχή δράσης, κάτω δεξιά τεταρτημόριο, όπου χαρακτηρίζονται από υψηλή σημαντικότητα και χαμηλή απόδοση πρέπει να βελτιωθούν με κάθε τρόπο, ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στις συγκοινωνίες

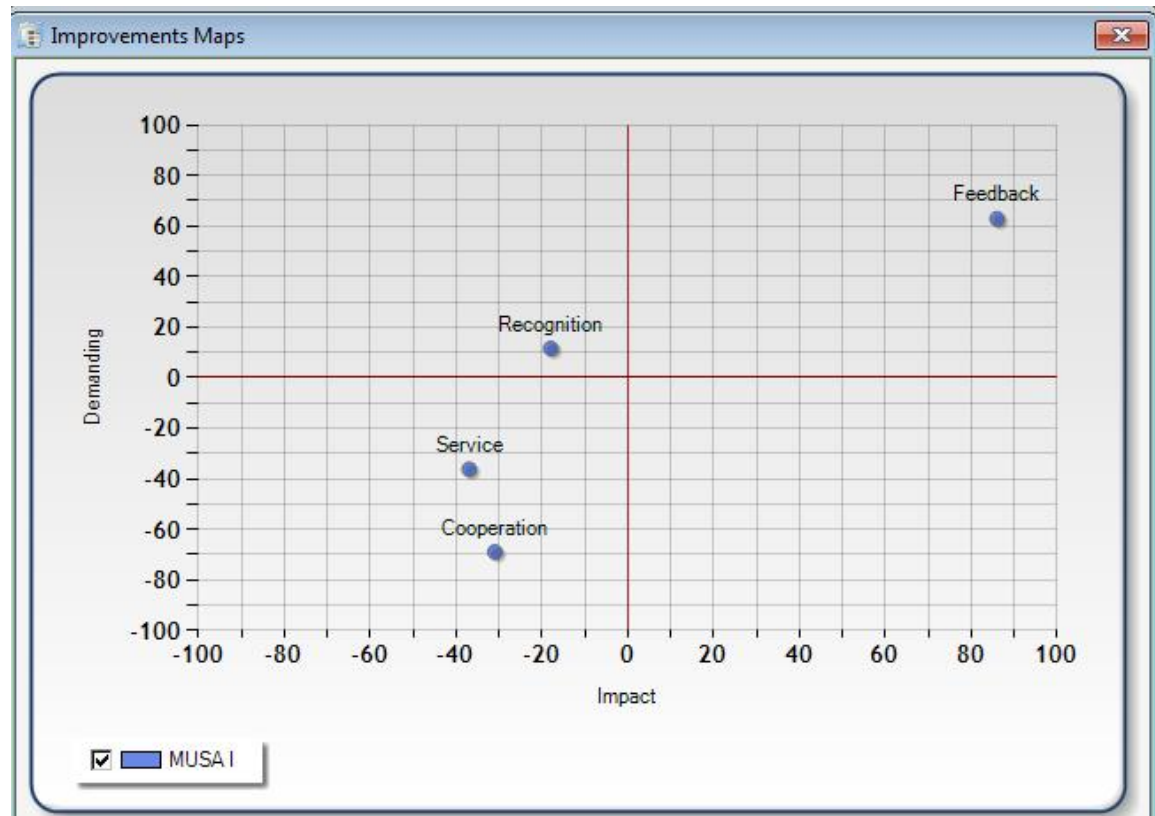


Σχήμα 6.43 Διάγραμμα Δράσης για τα υποκριτήρια στις Σχέσεις

Στο διάγραμμα βελτίωσης σχήμα 6.44 η εξυπηρέτηση και η συνεργασία βρίσκονται στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο το οποίο φανερώνει την χαμηλή σημαντικότητα και μικρή προσπάθεια. Ταυτόχρονα, η ανατροφοδότηση βρίσκεται στο πάνω δεξιά τεταρτημόριο και

χαρακτηρίζεται από υψηλή αποτελεσματικότητα και μεγάλη προσπάθεια, η εταιρεία θα πρέπει να προσπαθήσει ενεργά για τη βελτίωση της διάστασης αυτής.

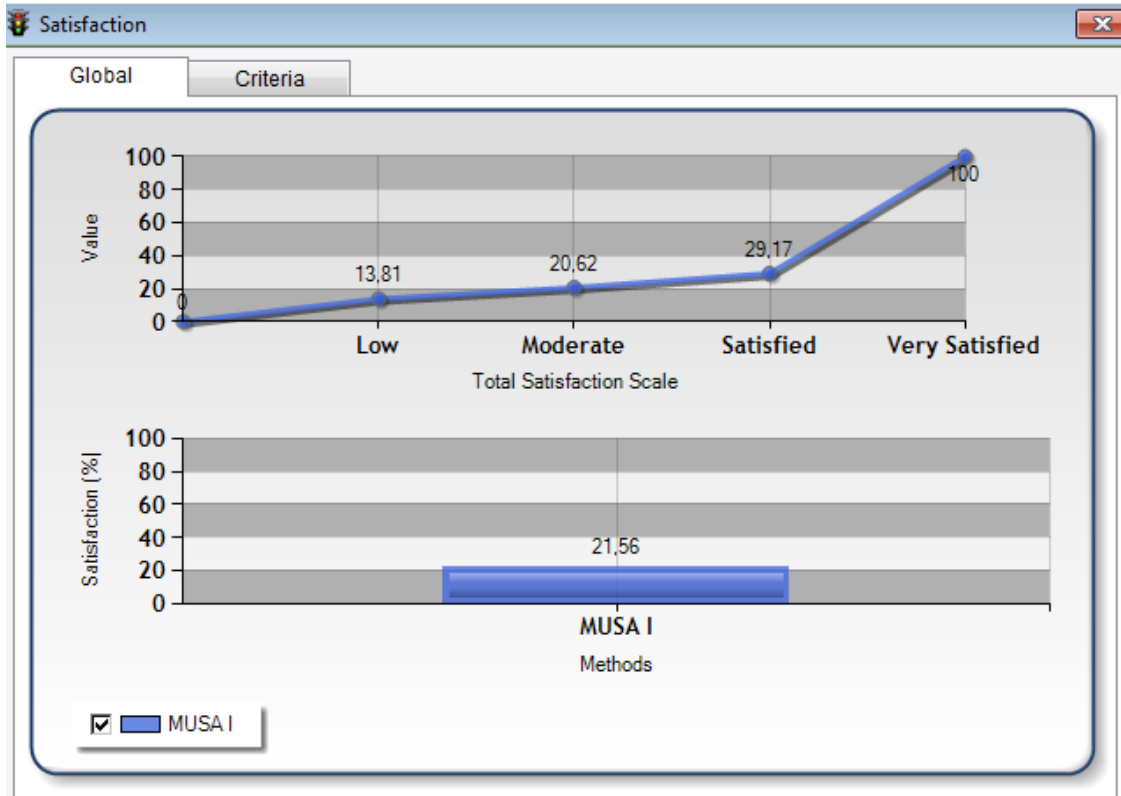
Η αναγνώριση βρίσκεται στο πάνω αριστερό τεταρτημόριο το οποίο χαρακτηρίζεται από μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη προσπάθεια πράγμα που αποτελεί τελευταία προτεραιότητα για την προσπάθεια βελτίωσης.



Σχήμα 6.44 Διάγραμμα Βελτίωσης για τα υποκριτήρια στις Σχέσεις

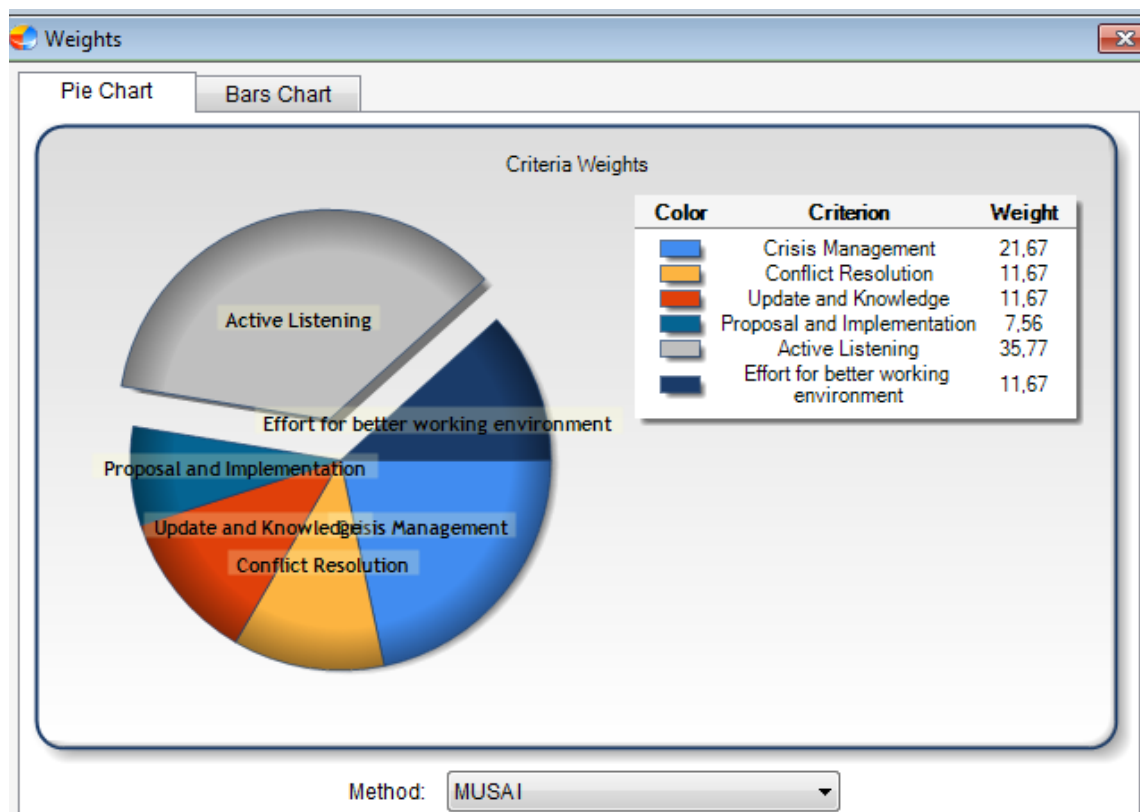
6.4.5 Κριτήριο Ηγεσία

Το επόμενο κριτήριο που θέσαμε είναι η ηγεσία και τα υποκριτήρια είναι η διαχείριση των κρίσεων, η επίλυση συγκρούσεων, η ενημέρωση και γνώση, η πρόταση νέων δράσεων και η υλοποίησή τους, η ενεργητική ακρόαση και η προσπάθεια για καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Στο σχήμα 6.45, στη συνάρτηση ικανοποίησης βλέπουμε το ποσοστό να είναι 21,56% χαμηλότερο από την ολική ικανοποίηση όπως είδαμε στο πίνακα 6.1 που είναι 24,92%. Ταυτόχρονα, η κοιλότητα είναι προς τα πάνω, συνεπώς καταλαβαίνουμε ότι οι εργαζόμενοι είναι «απαιτητικοί» σε αυτό το κριτήριο και μόνο με την παροχή αυτών των επιμέρους διαστάσεων στο υψηλότερο επίπεδό τους θα μπορέσει να επιτευχθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων.



Σχήμα 6.45 Συνάρτηση ολικής Ικανοποίησης (πάνω πλαίσιο) και ποσοστό ικανοποίησης (κάτω πλαίσιο) Εργαζομένων για το κριτήριο Ηγεσία

Στην πίτα που ακολουθεί, στο σχήμα 6.46, απεικονίζονται τα βάρη για το κριτήριο ηγεσία. Το μεγαλύτερο βάρος το εμφανίζει η ενεργητική ακρόαση με ποσοστό 35,77%, το οποίο υποδηλώνει τη σημαντικότητα του υποκριτηρίου αυτού για τους εργαζομένους στις μέσα μαζικής μεταφοράς. Έπειτα η διαχείριση κρίσεων με ποσοστό 21,67%, ακολουθούν η επίλυση συγκρούσεων, η ενημέρωση και γνώση και η προσπάθεια για καλύτερο εργασιακό περιβάλλον με ίδιο ποσοστό 11,67%, και τελευταία η πρόταση νέων δράσεων με 7,56%.



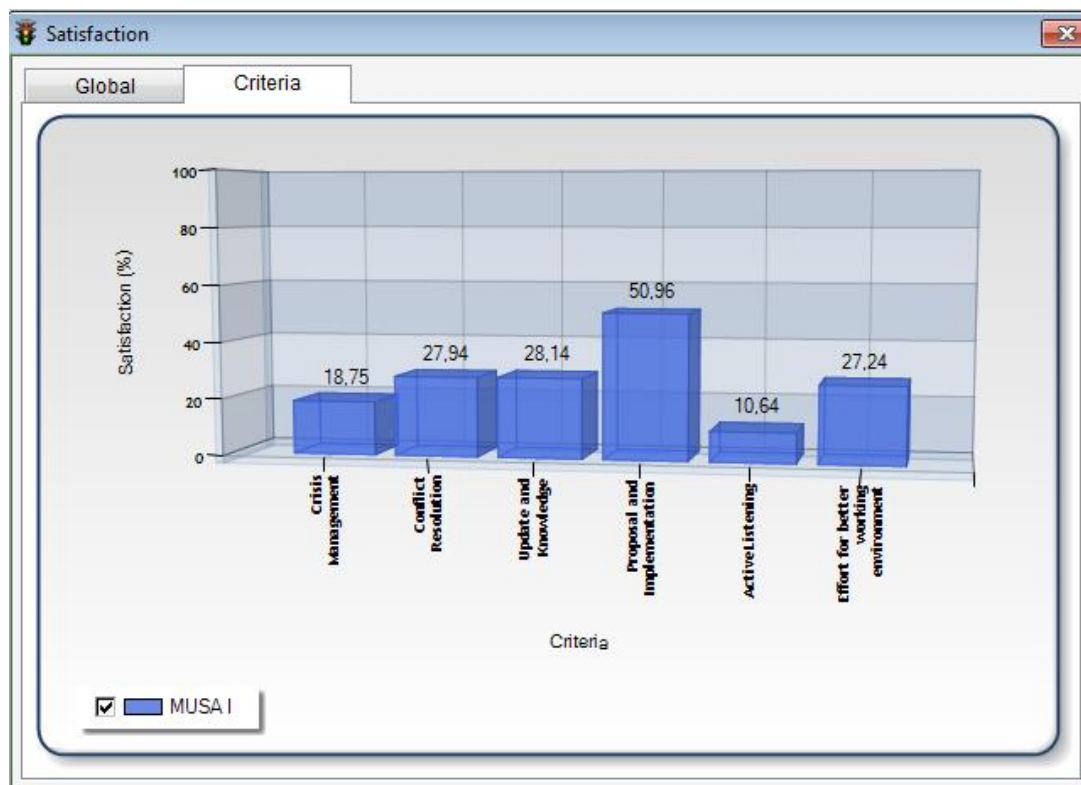
Σχήμα 6.46 Βάρη για το κριτήριο Ηγεσία

Στους μέσους δείκτες ικανοποίησης στο σχήμα 6.47, και στους μέσους δείκτες απαιτητικότητας στο σχήμα 6.48 αντίστοιχα, παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται το ποσοστό ικανοποίησης σε κάθε υποκριτήριο τόσο μειώνεται το ποσοστό απαιτητικότητας αντίστοιχα.

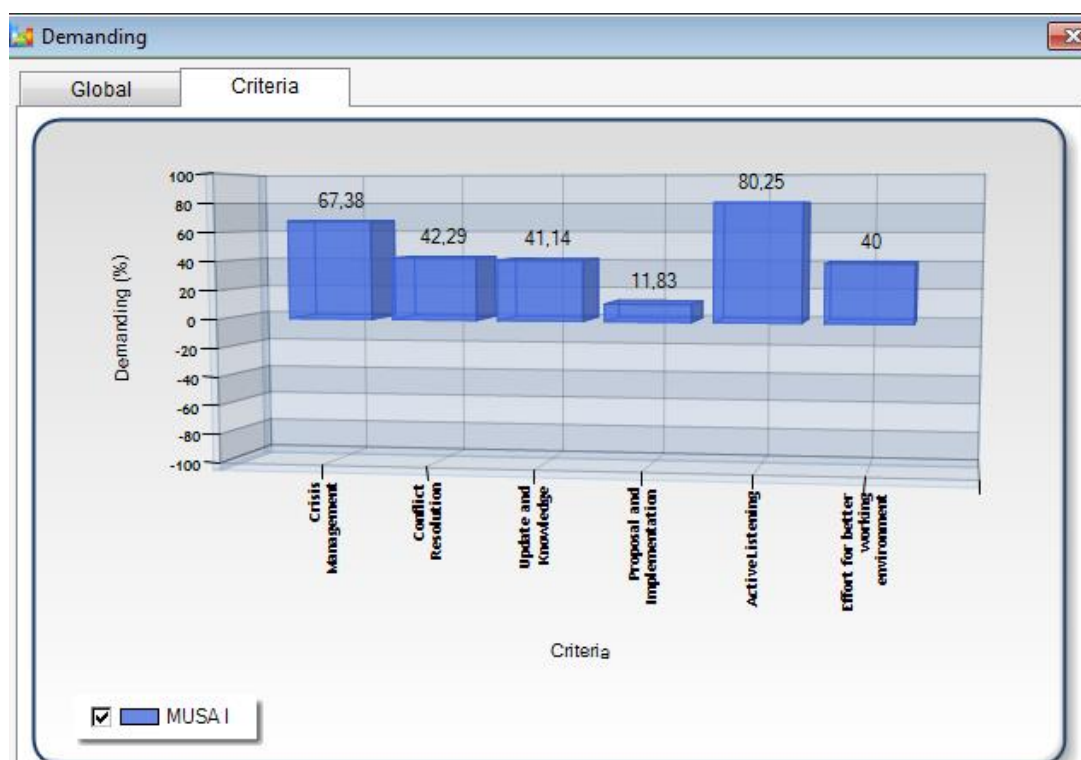
Η ενεργητική ακρόαση έχει τον χαμηλότερο μέσο δείκτη ικανοποίησης με ποσοστό 10,64%, αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι απαιτητικοί για αυτό το υποκριτήριο. Επιβεβαιώνεται τούτο από το ποσοστό του μέσου δείκτη απαιτητικότητας που είναι 80,25%. Ακολουθεί η διαχείριση κρίσεων με 18,75% ποσοστό ικανοποίησης και με 67,38% ποσοστό απαιτητικότητας.

Η επίλυση συγκρούσεων, η ενημέρωση και γνώση και η προσπάθεια για καλύτερο εργασιακό περιβάλλον έχουν περίπου 28% δείκτη ικανοποίησης και δείκτη απαιτητικότητας από 40 με 42,29% το οποίο και φανερώνει την απαίτηση των εργαζομένων σε αυτό το υποκριτήριο.

Η πρόταση νέων δράσεων κατέχει το 50,96% στον μέσο δείκτη ικανοποίησης και έχει το χαμηλότερο μέσο δείκτη απαιτητικότητας 11,83% σε σχέση με τα υπόλοιπα.



Σχήμα 6.47 Μέσοι Δείκτες Ικανοποίησης για τα υποκριτήρια στην Ηγεσία

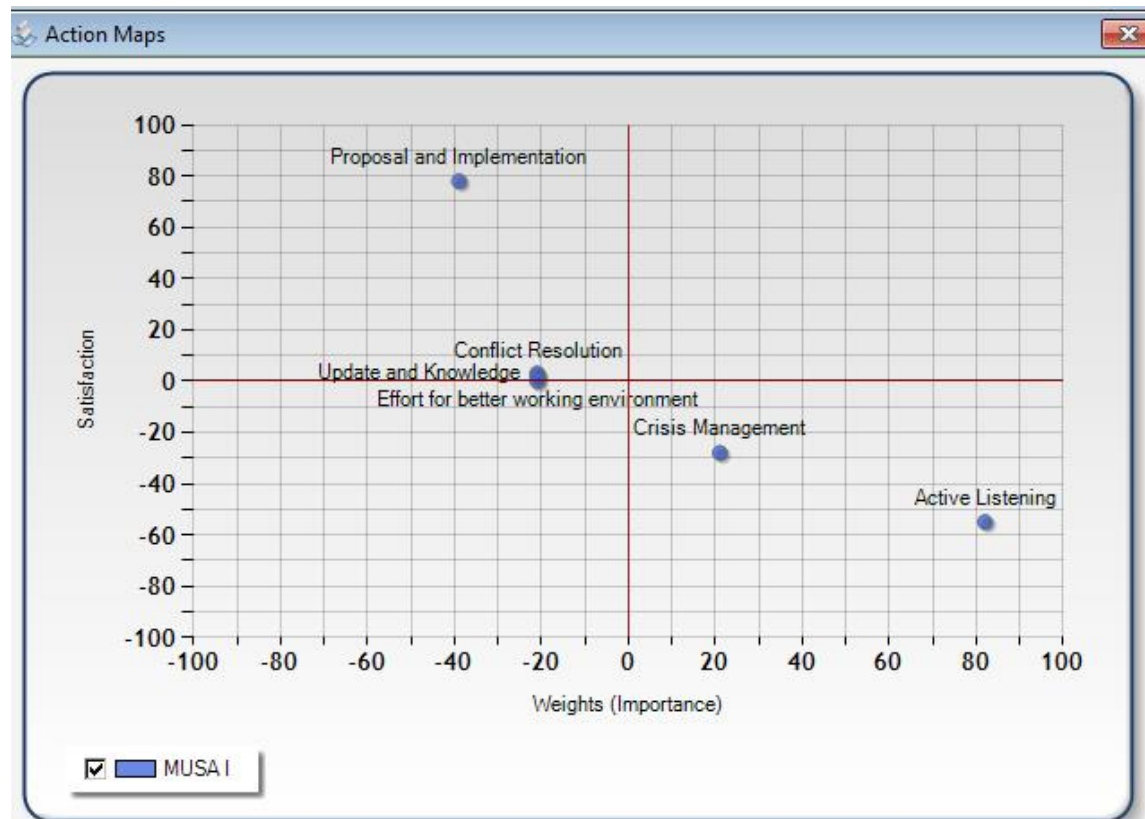


Σχήμα 6.48 Μέσοι Δείκτες Απαιτητικότητα για τα υποκριτήρια στην Ηγεσία

Το παρακάτω διάγραμμα, σχήμα 6.49, μας φανερώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία για το κριτήριο ηγεσία. Παρατηρούμε ότι η πρόταση νέων δράσεων και η υλοποίησή τους, η

επίλυση συγκρούσεων και η ενημέρωση και γνώση βρίσκονται στην περιοχή μεταφοράς πόρων που χαρακτηρίζεται από χαμηλή σημαντικότητα αλλά υψηλή απόδοση.

Η προσπάθεια για καλύτερο εργασιακό περιβάλλον βρίσκεται σε εκείνο το πεδίο ισχύουσας κατάστασης όπου δεν χρειάζεται η εταιρεία να προβεί σε καμία ενέργεια καθώς για τους εργαζομένους δεν είναι σημαντικές. Τέλος, η διαχείριση κρίσεων και η ενεργητική ακρόαση είναι οι δύο λεπτομερείς διαστάσεις του κριτηρίου που βρίσκονται στην περιοχή δράσης, κάτω δεξιά τεταρτημόριο, όπου χαρακτηρίζονται από υψηλή σημαντικότητα και χαμηλή απόδοση πρέπει να βελτιωθούν με κάθε τρόπο, ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στις συγκοινωνίες

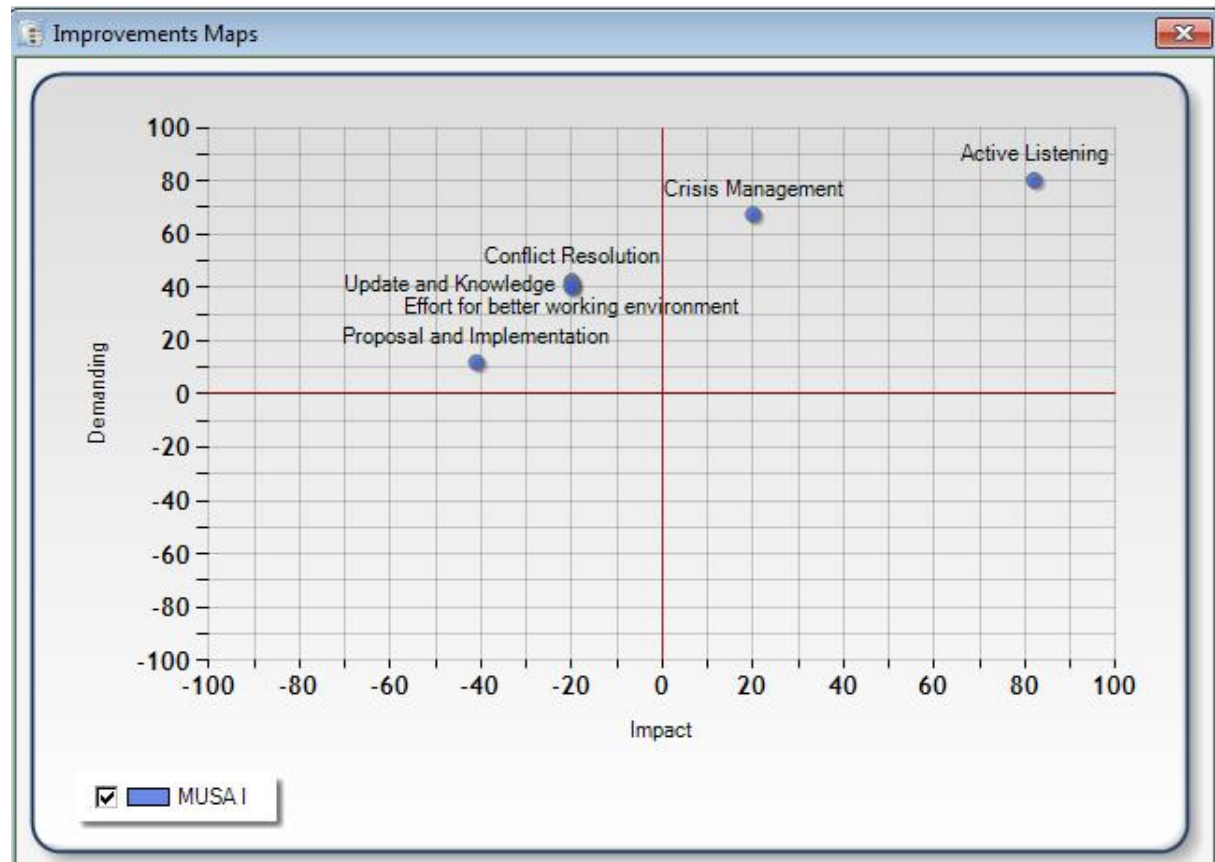


Σχήμα 6.49 Διάγραμμα Δράσης για τα υποκριτήρια στην Ηγεσία

Το διάγραμμα βελτίωσης σχήμα 6.50, φανερώνει ότι πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για τη βελτίωση των διαστάσεων της διαχείρισης κρίσεων και της ενεργητικής ακρόασης που βρίσκονται στο πάνω δεξιά τεταρτημόριο και χαρακτηρίζεται από υψηλή αποτελεσματικότητα και μεγάλη προσπάθεια.

Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, η επίλυση συγκρούσεων, η ενημέρωση και γνώση, η πρόταση νέων δράσεων και η υλοποίησή τους, και η προσπάθεια για καλύτερο εργασιακό περιβάλλον βρίσκονται στο πάνω αριστερό τεταρτημόριο το οποίο χαρακτηρίζεται από

μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα. πράγμα που αποτελεί δεύτερη προτεραιότητα για την προσπάθεια βελτίωσης.



Σχήμα 6.50 Διάγραμμα Βελτίωσης για τα υποκριτήρια στην Ηγεσία

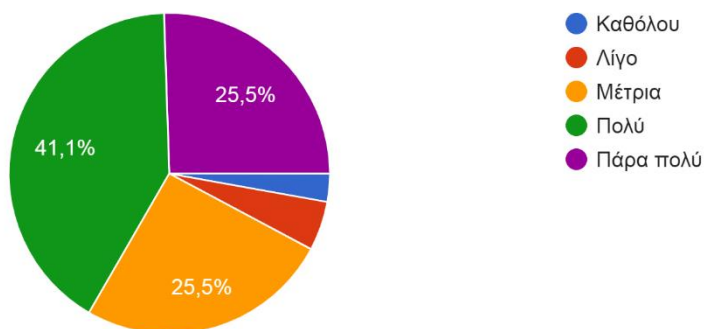
6.5. Αποτελέσματα ως προς την ικανοποίηση από την εργασία

Στο σημείο αυτό θα δούμε τις 5 (πέντε) ερωτήσεις που θέσαμε στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου καθώς και τι δήλωσαν οι ερωτώμενοι. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν για το πόσο περήφανοι είναι από το επάγγελμά τους.

Το 66,6% είναι πολύ έως πάρα πολύ περήφανοι για το επάγγελμά τους, το 25,5% είναι ουδέτεροι ενώ μόλις το 7,8% δεν αισθάνονται περήφανοι.

1. Πόσο περήφανος/η αισθάνεστε για το επάγγελμά σας;

141 απαντήσεις

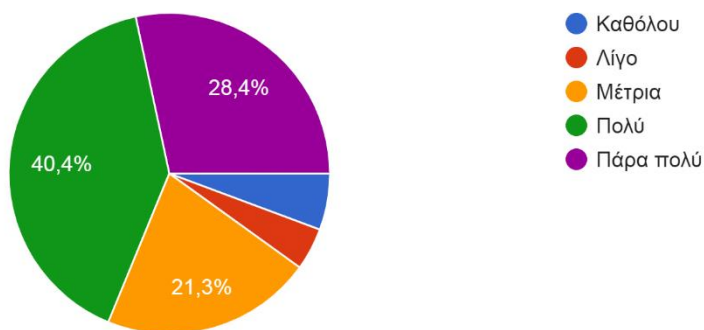


Σχήμα 6.51 Πίτα ανάλυσης ερώτησης «πόσο υπερήφανος αισθάνεστε για το επάγγελμά σας»

Η επόμενη ερώτηση για το πόσο ενδιαφέρον είναι για τους εργαζομένους στα μέσα μαζικής μεταφοράς το αντικείμενο της εργασίας τους παρατηρούμε το 68,8% να έχει απαντήσει πολύ έως πάρα πολύ ενώ μόλις το 10% έχει απαντήσει αρνητικά. Γεγονός που μας δείχνει ότι βρίσκουν αρκετά ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας τους.

2. Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον.

141 απαντήσεις

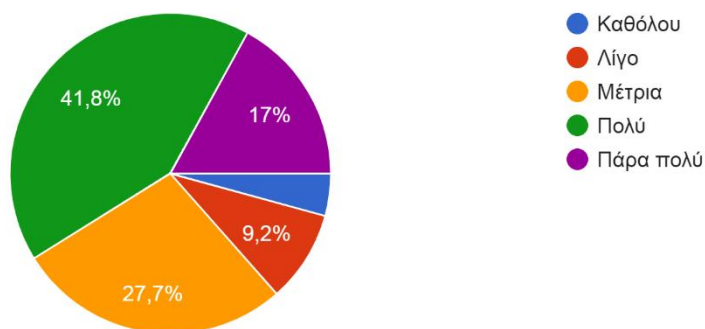


Σχήμα 6.52 Πίτα ανάλυσης ερώτησης «Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον»

Στην ερώτηση πόσο ευχαριστημένοι είναι από τη δουλειά που κάνουν βλέπουμε μόλις το 13,5 να βρίσκεται ανάμεσα στο καθόλου έως λίγο και το 58,8 να είναι πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι. Και στην ερώτηση αυτή βλέπουμε ένα 27,7% να είναι ουδέτεροι.

3.Είμαι ευχαριστημένος/η από τη δουλειά που κάνω.

141 απαντήσεις

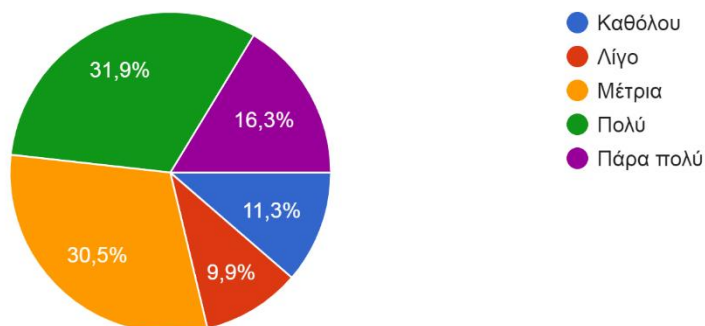


Σχήμα 6.53 Πίτα ανάλυσης ερώτησης «Είμαι ευχαριστημένος από τη δουλειά που κάνω»

Σχετικά με την επιθυμία παραμονής τους στην εργασία τους το ποσοστό 48,2% έχουν απαντήσει θετικά ενώ το 21,20% λίγο έως καθόλου. Αρκετά μεγάλο είναι το ποσοστό των ουδέτερων με 30,5%

4.Επιθυμώ να εργάζομαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία.

141 απαντήσεις



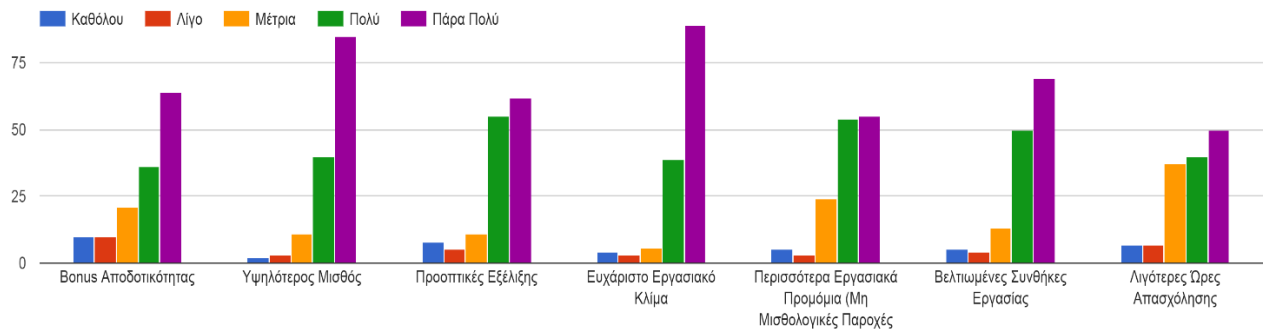
Σχήμα 6.54 Πίτα ανάλυσης ερώτησης «Επιθυμώ να εργάζομαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία»

Στο τέλος του ερωτηματολογίου, με την τελευταία ερώτηση θέσαμε κάποια κίνητρα, στους ίδιους τους εργαζόμενους των μεταφορών για να δούμε για εκείνους ποιο είναι πιο σημαντικό για την βελτίωση της απόδοσης τους. Στο σχήμα 6.54 παρουσιάζεται η κατανομή των κινήτρων και πως απάντησαν οι ερωτώμενοι.

Παρατηρούμε ότι πρωτεύοντα ρόλο για τους εργαζομένους των συγκοινωνιών παίζει το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και ο υψηλότερος μισθός. Ακολουθούν αμέσως μετά οι

βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και οι προοπτικές εξέλιξης, έπειτα οι Μη Μισθολογικές παροχές και τα bonus αποδοτικότητα και τέλος οι λιγότερες ώρες εργασίας.

5. Πόσο σημαντικό κίνητρο είναι για εσάς καθένα από τα παρακάτω για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής σας; (Παρακαλείσθε να επιλέξετε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα 1.Καθόλου 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ)



Σχήμα 6.55 Κατανομή βαθμού σημαντικότητας κινήτρων για βελτιωμένη απόδοση εργαζομένων στις συγκοινωνίες.

7. Συμπεράσματα

Στη παρούσα έρευνα, μελετήθηκε η ικανοποίηση των εργαζομένων πρώτης γραμμής στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς ως προς την οργάνωση και λειτουργία τους. Τα κύρια ευρήματα της αναλύσεώς μας είναι, ότι το 43,97% των εργαζομένων στις συγκοινωνίες διατηρεί μία μέτρια ικανοποίηση, το 30,5% είναι λίγο έως καθόλου ικανοποιημένοι ενώ το ποσοστό του 25,53% εμφανίζεται να είναι πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι.

Αναφορικά με τη μεμονωμένη συμβολή κάθε κριτηρίου ξεχωριστά στη συνολική ικανοποίηση (24,92%) βρέθηκε ότι τα πρώτα κριτήρια που εμφανίζουν το χαμηλότερο ολικό βαθμό ικανοποίησης από το συνολικό είναι οι «Σχέσεις» με 18,6% και ακολουθούν με μικρή διαφορά οι «Συνθήκες εργασίας» με 21,08%. Όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο παραπάνω για κάθε βασικό κριτήριο είχαμε θέσει και τις αντίστοιχες λεπτομερείς διαστάσεις.

Για το κριτήριο «Σχέσεις», η ικανοποίηση από την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από το έργο τους κατέχει το χαμηλότερο δείκτη ικανοποίησης και τον υψηλότερο δείκτη απαιτητικότητας με 62,87% , το οποίο και φανερώνει την απαίτηση των εργαζομένων σε αυτό το υποκριτήριο. Σχετικά με την αναγνώριση του έργου τους η ικανοποίηση τους αγγίζει το 45%, ενώ η συνεργασία και η εξυπηρέτηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τη Διεύθυνση στην οποία ανήκουν είναι στο 80,82% & 36,24% αντίστοιχα. Συγχρόνως, παρατηρούμε πως το ποσοστό στον δείκτη απαιτητικότητας εμφανίζεται με αρνητικό πρόσημο με -68,93% & με -36,24% αντίστοιχα το οποίο φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι απαιτητικοί για αυτά τα υποκριτήρια.

Έπειτα, για το κριτήριο «Συνθήκες εργασίας», το κλίμα συνεργασίας, το εργασιακό περιβάλλον (οι εγκαταστάσεις, η ασφάλεια) και ο όγκος εργασίας κατέχουν το χαμηλότερο δείκτη ικανοποίησης με ποσοστά 48,53% ,36,52% & 16,79% αντίστοιχα και τον υψηλότερο δείκτη απαιτητικότητας με ποσοστό 73,89%, συνεπώς είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που χρήζουν βελτίωσης. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι, στο σχήμα 6.54 με την τελευταία ερώτηση που θέσαμε για τη σημαντικότητα των κινήτρων οι εργαζόμενοι στις συγκοινωνίες το επιβεβαιώνουν καθώς το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον κατέχει την πρώτη θέση. Άξιο μνείας είναι, το άρθρο 'Personality characteristics, psychological symptoms and anxiety levels of drivers in charge of urban transportation in Istanbul', (Tisu L., Lupşa D., Virgă D., Rusu A., 2002), το οποίο είχε σκοπό να εξετάσει εάν οι κακές συνθήκες εργασίας επηρέασαν την ψυχολογική υγεία των οδηγών και να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των οδηγών, στο συμπέρασμα που οδηγήθηκε η έρευνα αυτή ήταν ότι οι οδηγοί λεωφορείων παρουσιάζουν σημάδια κακής σωματικής και ψυχικής υγείας, τα οποία μπορούσαν να βελτιωθούν με την τροποποίηση της εργασίας και του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά, ο εξοπλισμός αλλά και το πλαίσιο εργασίας που αφορά στο ωράριο καταλαμβάνουν τον υψηλότερο δείκτη ικανοποίησης

με ποσοστά 76,79% & 72,68% αντίστοιχα ενώ ο δείκτης απαιτητικότητας σε αυτά τα υποκριτήρια εμφανίζεται με αρνητικό πρόσημο της τάξης του -55,5% & -30,7%, το οποίο μας δείχνει ότι η εταιρεία δεν χρειάζεται να προβεί σε καμία ενέργεια καθώς οι εργαζόμενοι δεν είναι απαιτητικοί σε αυτές τις λεπτομερείς διαστάσεις.

Σχετικά με το κριτήριο «Διοικητικές Υπηρεσίες», η ικανοποίηση στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης κατέχει το 6,96% και αντίστοιχα ο δείκτης απαιτητικότητάς του ανέρχεται στο 83,35% ενώ η διαδικασία στελέχωσης σε θέσεις ευθύνης κατέχει μόλις το 19,05% δείκτη ικανοποίησης και ο μέσος δείκτης απαιτητικότητας είναι 58,87%. Συνεπώς, τα υποκριτήρια αυτά αποτελούν τις αδυναμίες του κριτηρίου αυτού και ταυτόχρονα είναι και τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να υπάρξει βελτίωση ώστε να ικανοποιηθούν οι εργαζόμενοι στις συγκοινωνίες. Εν αντιθέσει, η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων έχει τον υψηλότερο δείκτη ικανοποίησης 50,22%. Η διαδικασία πρόσληψης και οι ηθικές και υλικές αμοιβές βρίσκονται στην περιοχή μεταφοράς πόρων, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλή απόδοση αλλά χαμηλή σημαντικότητα.

Το κριτήριο «Προοπτικές ανάπτυξης» στον ολικό βαθμό ικανοποίησης κατέχει το 42,93% ποσοστό αρκετά μεγαλύτερο από τον συνολικό μέσο δείκτη ικανοποίησης (24,92%) ενώ ένα από τα υποκριτήρια που χρήζουν βελτίωσης είναι η καθοδήγηση που έχει το μικρότερο ποσοστό ικανοποίησης, ήτοι το 16,24% με το ποσοστό απαιτητικότητας να κατέχει το 65,7%. Ανάλογα ποσοστά έχει και η προσωπική ανάπτυξη με ποσοστό ικανοποίησης 20,5% και ποσοστό απαιτητικότητας 62,44%. Ακόμη, η επαγγελματική ανάπτυξη και η υποστήριξη έχουν ποσοστό ικανοποίησης 28,41% & 31,42% αντίστοιχα και ποσοστό απαιτητικότητας 38,46 & 38,48% αντίστοιχα. Συνάγεται λοιπόν ότι, αν και στις συγκεκριμένες λεπτομερείς διαστάσεις οι εργαζόμενοι έχουν το μικρότερο επίπεδο ικανοποίησης και πρέπει να βελτιωθούν, εντούτοις, οι εργαζόμενοι στα Μ.Μ.Μ αισθάνονται βεβαιότητα και σιγουριά για την θέση εργασίας τους και έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν αυτόνομα καθώς δίνουν το μικρότερο βάρος με ποσοστά 8,35% & 7,99% αντίστοιχα.

Τέλος, στο κριτήριο «Ηγεσία» η ενεργητική ακρόαση της Διοίκησης για τις ανάγκες των εργαζομένων έχει τον χαμηλότερο μέσο δείκτη ικανοποίησης με ποσοστό 10,64% και μέσο δείκτη απαιτητικότητας 80,25%. Ακολουθεί η ικανότητα της Διοίκησης στη διαχείριση κρίσεων με ποσοστό ικανοποίησης 18,75% και ποσοστό απαιτητικότητας 67,38%. Η ικανότητα της Διοίκησης σχετικά με την επίλυση συγκρούσεων, η ενημέρωση και γνώση για τις ανάγκες του επαγγέλματος και η προσπάθεια για σωστό εργασιακό περιβάλλον έχουν περίπου 28% δείκτη ικανοποίησης και δείκτη απαιτητικότητας από 40 έως 42,29% το οποίο και φανερώνει την απαίτηση των εργαζομένων σε αυτές τις λεπτομερείς διαστάσεις. Τέλος, η πρόταση νέων ιδεών

από πλευράς των εργαζομένων και η πιθανή υλοποίηση των καταλαμβάνει ποσοστό ικανοποίησης 50,96% και ποσοστό απαιτητικότητας 11,83% .

Υπό τη σκοπιά ότι, οι επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης είναι εκείνες που καθορίζουν στη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι στις συγκοινωνίες αποδίδουν το μεγαλύτερο «βάρος» και με όσα αναφέραμε παραπάνω, παρατηρούμε ότι τα βήματα που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός είναι να δοθεί έμφαση στις επιμέρους διαστάσεις ικανοποίησης.

Οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι ούτε από τη διαδικασία αξιολόγησης ούτε και από τη διαδικασία στελέχωση σε θέσεις ευθύνης και την ανατροφοδότηση. Συνεπώς, η εταιρεία χρειάζεται να εστιάσει αμφότερα τόσο στα καίρια σημεία των διαδικασιών όσο και των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους με σκοπό να καταφέρουν να «χτίσουν» την εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό. Παράλληλα, το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στην εταιρεία των μεταφορών, η ασφάλεια στους χώρους εργασίας, η σωστή συντήρηση των εγκαταστάσεων αλλά και ο όγκος εργασίας είναι όλα εκείνα στα οποία πρέπει να εστιάσει η εταιρεία με σκοπό τη βελτίωση της ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, η εταιρεία οφείλει να ενεργήσει προς όφελος των εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα βελτίωσης σχετικά με την επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων καθώς και τη σωστή καθοδήγησή τους σε θέματα που άπτονται του αντικειμένου τους. Τέλος, παρατηρούμε ότι η «Ηγεσία» είναι εκείνο το κριτήριο που έχει, συγκριτικά με τα υπόλοιπα τέσσερα βασικά κριτήρια, χαμηλότερο μέσο βαθμό ικανοποίησης σχεδόν σε όλα τα υποκριτήρια που θέσαμε. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε και την έρευνα, των (Belias, & Koustelios, 2015) στην οποία διερευνήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική κουλτούρα στον ελληνικό τραπεζικό οργανισμό και κατέληξαν ότι η ηγεσία είναι μια βασική πτυχή της οργανωσιακής κουλτούρας, επηρεάζοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους. Επίσης στο άρθρο 'Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire', (Hancer M., George R.T, 2003). απέδειξαν ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τρόπο άσκησης της διοίκησης και ως εκ τούτου έχει σαν αποτέλεσμα την εύρυθμη ή όχι λειτουργία της επιχείρησης. Συνεπώς, οι προσπάθειες της εταιρείας στο συγκεκριμένο κριτήριο το οποίο υστερεί σε βασικά είναι καίριας σημασίας ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων.

8. Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα μελέτη ερευνήσαμε την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων πρώτης γραμμής στην λειτουργία στα μέσα μαζικής μεταφοράς. Ένας από τους περιορισμούς που είχαμε

αφορά στο σύντομο χρονικό διάστημα που αφιερώσαμε ώστε να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο. Σε ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα θα είχαμε μεγαλύτερη ανταπόκριση.

Οι εταιρείες που απαρτίζουν τις συγκοινωνίες της Αθήνας, είναι αναμφισβήτητα εταιρείες νευραλγικές, είναι ζωντανοί οργανισμοί όπου η εργασία συνεχίζει και πέραν της επιβατικής κίνησης. Το ερωτηματολόγιο αφορούσε εργαζομένους που εργάζονται σε κυλιόμενο ωράριο, σε βάρδιες και στο κομμάτι καθαρά της λειτουργίας των συγκοινωνιών. Μία μελλοντική πρόταση είναι να πραγματοποιηθεί μία έρευνα σε όλους τους εργαζομένους, σε όλες τις ειδικότητες ξεχωριστά ακόμα και σε εκείνους που εργάζονται σε σταθερό ωράριο σε διοικητικές θέσεις. Με αυτό τον τρόπο, οι εταιρείες θα γνωρίζουν τις ανάγκες αλλά και την πραγματική οπτική κάθε μίας ειδικότητας ξεχωριστά ώστε να μπορέσουν να εξελιχθούν προς το καλύτερο.

Βιβλιογραφία

A. Ελληνόγλωσση

Γκόρτζα, Α. (2008). “Η διαδικασία μέτρησης ικανοποίησης πελατών στο πρότυπο ISO 9001”. Χανιά: Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Γρηγορούδης, Β., & Σίσκος, Γ. (2005). “Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη. Το σύστημα MUSA”. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Διακόπουλος, Χ. Α. (1986). “Marketing: Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη πωλήσεων”. Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας.

Κάντας, Α. (2009). “Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία.” Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κεχαγιάς, Ι. (1990). “Σημειώσεις Συμπεριφοράς Καταναλωτή.” Πειραιάς: Εκδόσεις Σταμούλης.

Koontz, H., & O' Donnell, C. (1983). “Οργάνωση και διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών” (2η εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μαγνήσαλης, Κ. Γ. (1981). “Καταναλωτική: Η τεχνική γνώσεως της συμπεριφοράς του καταναλωτή.” Αθήνα: Interbooks.

Σιώμοκος, Γ. (1994). “Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική marketing”. Αθήνα Πειραιάς: Εκδόσεις Σταμούλης.

Σοφία Μερετάκη, (2021-2022). “Βαρόμετρο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος”, Αθήνα, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Μαρία Βε, (2021-2022). “Μέτρηση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Εφαρμογή στα νηπιαγωγεία” , Αθήνα, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Β. Ξενόγλωσση

Adams, J. S. (1963). “Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*”, 67(5), 422.

Arkhipova, M. V., Belova, E. E., Gavrikova, Y. A., Nikolskaya, T. E., & Pleskanyuk, T. N. (2019). “Overview of the educational motivation theory: a historical perspective. *In Digital Economy: Complexity and Variety vs. Rationality*” (pp. 324-331). Cham Springer International Publishing.

Belias, D., & Koustelios, A. (2015). “Leadership style, job satisfaction and organizational culture in the Greek banking organization” *Journal of Management Research*, 15(2), 101-110.

Brown Andrew (1995). “Organizational Culture” (2nd ed). Pitman Publishing. pp. 9, 33, 176.

Chang, E., Cohen, J., Koethe, B., Smith, K., & Bir, A. (2017). Measuring job satisfaction among healthcare staff in the United States: a confirmatory factor analysis of the satisfaction of employees in Health Care (SEHC) survey. *International Journal for Quality in Health Care*, 29(2), 262-268.

Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). “Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement.” *Frontiers in psychology*, 9, 132.

Dyer, L., & Theriault, R. (1976). “The determinants of pay satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 34, pp. 579-589.

Grigoroudis, E., & Politis, Y. (2005). “Employee satisfaction: Methodological approaches, measurement dimensions and new technologies. *Proceedings of the Qualifying Labour, Social Issues and New Technologies International Conference*” (σσ. 39-59). Crete: Technical University of Crete, Aegean University, Technological Educational Institute of Piraeus.

Adrian Furnham, Andreas Eracleous, Tomas Chamorro-Premuzic, 2009. “Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 Issue: 8

J. Richard Hackman, Greg R. Oldham (1980). “*Work Redesign*”, Addison-Wesley.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). “The motivation to work.” New York: Wiley.

- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957).** *“Job attitudes: Review of research and opinion”*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hoffarth, M. J. (2020).** *“From achievement to power: David C. McClelland, McBer & Company, and the business of the Thematic Apperception Test (TAT), 1962–1985. Journal of the History of the Behavioral Sciences”*, 56(3), 153-168.
- Hollar, D. (2003).** A holistic theoretical model for examining welfare reform: Quality of life. *Public Administration Review*, January/February 2003, Vol. 63, No.1 (pp. 90-101).
- Ipsilandis, P. G., Samaras, G., & Mplanas, N. (2008).** *“A multicriteria satisfaction analysis approach in the assessment of operational programmes”*. *International Journal of Project Management*, 26(6), 601-611.
- Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. (2022).** *“Job satisfaction and associated factors in Greek public hospitals”*. *Acta Bio Medica: Atenei Parmensis*, 93(5).
- Kokkonieni, M., & Isomöttönen, V. (2020, October).** *“Project education and adams’ theory of equity. In 2020 IEEE Frontiers in Education Conference “(FIE) (pp. 1-5). IEEE.*
- Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyridakos, A., Siskos, Y., & Grigoroudis, E. (2007).** *“Implementing internal marketing through employee’s motivation.” In POMS 18th Annual Conference Dallas, Texas, USA.*
- Lawler, E. (1983)** *“Pay and Organisational effectiveness: a psychological view”* New Work: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020).** *“Building a theory by induction: The example of goal setting theory. Organizational Psychology Review”*, 10(3-4), 223-239.
- Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018).** *“Relationships between McGregor’s X and Y theory, compensation form, and job satisfaction.” CienciaUAT*, 13(1), 95-107.
- Maier, N.R.F., Verser, G.C. (1982).** *“Psychology in industrial organizations”* (5th ed) Boston: Houghton Mifflin Company.
- Maslow, A. H. (1943).** *“A theory of human motivation. Psychological Review”*, 50, σσ. 370-396.
- Mehrad, A. (2020).** *“Evaluation of academic staff job satisfaction at Malaysian universities in the context of Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory”*. *Journal of Social Science Research*, 15(1), 157-166.

- Mirela, T., & Mihaela, N. C. (2019).** “Motivation and job satisfaction of employees”. *Anale. Seria Stiinte Economice. Timisoara*, 24, 152-158.
- Mohanty, S. (2018).** “*Porter and Lawler’s Model of Motivation: Hypes and Realities*”.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968).** “*What job attitudes tell about motivation*” (pp. 118-126), Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.
- Sekaran, U. (1989).** “Paths to the job satisfaction of bank employees. *Journal of organizational behavior*,” 10(4), 347-359.
- Sha, F., Li, B., Law, Y. W., & Yip, P. S. (2019).** “Beyond the Resource Drain Theory: Salary satisfaction as a mediator between commuting time and subjective well-being.” *Journal of Transport & Health*, 15, 100631.
- Shaikh, S. H., Shaikh, H., & Shaikh, S. (2019).** “*The impact of job satisfaction and job dissatisfaction on Herzberg theory: A case study of Meezan Bank Limited and National Bank Limited. International Journal of Business and Social Science*,” 10(6), 143-147.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969).** “*The measurement of satisfaction in work and retirement.*” Chicago: Rand McNally.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019).** “*Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee’s performance.*” *South Asian Journal of Business Studies*.
- Ștefan, S. C., Popa, Ș. C., & Albu, C. F. (2020).** “*Implications of Maslow’s hierarchy of needs theory on healthcare employees*” performance. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(59), 124-143.
- Stobbe, E. J., Groenewegen, P. P., & Schäfer, W. (2021).** “*Job satisfaction of general practitioners: a cross-sectional survey in 34 countries. Human resources for health*,” 19(1), 1-12.
- Tang, D. S., & Do, D. T. (2019).** “*The Impact of Work Characteristics on Bank Employees’ Motivation in Hanoi: Application of Job Characteristics*” Theory of Hackman and Oldham (1980). *European J. Busin. Manage*, 11, 27.
- Taskinen, T. (2019).** “Employee job satisfaction in 21st Century organizations.”
- Vroom, V. (1964).** “Expectancy theory. *Work and motivation*”, 964.

Glaveli N., Grigoroudis E. & Manolitzas P. (2019) “Practical application of MSQ and MUSA methodology in determining critical job satisfaction factors of seasonal employees in summer destination luxury resorts”. *Tourism Management* 74, s.426-437
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.020>

Akirmak U., Ayla P., “How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective, *Personality and Individual Differences*”. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886919305999>

Aleksynska, Mariya, 2018, “Temporary employment, work quality, and job satisfaction”, *Journal of Comparative Economics*, 46, pp. 722–735

Björk I.T., Samdal G.B., Hansen B.S., Tørstad S., Hamilton G.A., 2007, “Job satisfaction in a Norwegian population of nurses: A questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*”, 44, pp. 747–757

Fort E, Gadegbeku B., Gat E., Pelissier C., Hours M., Charbotel B., 2019, “Working conditions and risk exposure of employees whose occupations require driving on public roads – Factorial analysis and classification, *Accident Analysis and Prevention*”, 131, pp. 254–267.

Fujii S., Gärling T., Kitamura R., 2001, “Changes in Drivers' Perceptions and Use of Public Transport during a Freeway Closure: Effects of Temporary Structural Change on Cooperation in a Real-Life Social Dilemma, *Environment and Behavior*”, 33 (6), pp. 796-808.

Güleryüz G., Güney S., Aydın E.M., Aşan O., 2008, “The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*”, 45, pp. 1625–1635

Hancer M., George R.T., 2003, “Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 85-100. Available from: doi10.1177/1096348002238882

Härmä M., Sallinen M., Ranta R., Mutanen P., Müller K., 2002, “The effect of an irregular shift system on sleepiness at working train drivers and railway traffic controllers”, *European Sleep Research Society, J. Sleep Res.*, 11, pp. 141–151

Krueger P., Brazil K., Lohfeld L., Edward H.G., Lewis D., Tjam E., 2002, “Organization specific predictors of job satisfaction: findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey”, *BMC Health Services Research*, 2:6

Lu H., While A.E., Barriball K.L., 2007, “Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China”, *International Journal of Nursing Studies*, 44, pp. 574–588

Nielsen K., Yarker J., Randall R., Munir F., 2009, “The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*”, 46, pp. 1236–1244, Available from doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001

Şahin B., Musaoğlu E., Doğan B., Yıldırım A., Arslan T., Şahin H., 2019, “Profile differences of medical doctors from three different hospitals in Turkey concerning burnout, job satisfaction, and depression *Turkish J Clinical Psychiatry*”, 22, pp. 148-156. Available from DOI: 10.5505/kpd.2019.73792

Tisu L., Lupşa D., Virgă D., Rusu A., 2002, “Personality characteristics, psychological symptoms, and anxiety levels of drivers in charge of urban transportation in Istanbul, *Personality, and Individual Differences*”, 52 No. 6, pp. 297–303

Useche S.A., Alonso F., Cendales B.E., Autukevičiūtė R., Serge A., 2017, “Burnout, Job strain and road accidents in the field of public transportation: The case of city bus drivers”, *Journal of Environmental and Occupational Science*, Vol 6, Issue 1

Useche S., Cendales B., Alonso F., Serge A., 2017, “Comparing Job Stress, Burnout, Health and Traffic Crashes of Urban Bus and BRT Drivers”, *American Journal of Applied Psychology*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-32. Available from doi: 10.12691/ajap-5-1-5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Ι

Ερωτηματολόγιο έρευνας

«Μέτρηση Ικανοποίησης εργαζομένων πρώτης γραμμής στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς»

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας με στόχο τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς την οργάνωση και λειτουργία των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς.

Η έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA του τμήματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του ΠΑΔΑ.

Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη λόγω της εμπειρίας σας. Η καταγραφή των απόψεων σας σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία των εταιρειών που απαρτίζουν τα Μ.Μ.Μ. μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των πτυχών που πρέπει να αντιμετωπιστούν αλλά και τις δράσεις που πρέπει να ληφθούν προς αυτή την κατεύθυνση.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό. Τα δεδομένα σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο στο πλαίσιο του παραπάνω ερευνητικού έργου. Ο προβλεπόμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμαίνεται από 5-8 λεπτά

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας και την συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Πρώην συνάδελφος

Αρβανίτη Ευριδίκη (Έρρικα)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α.ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Γυναίκα
- Άνδρας

2. Ηλικία

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 και πάνω

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος
- Έγγαμος
- Διαζευγμένος/η
- Άλλο

4. Αριθμός τέκνων

- 1
- 2
- 3
- 4 και πάνω

5. Μορφωτικό επίπεδο-Εκπαίδευση

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΙΕΚ
- ΑΕΙ-ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

6. Έτη απασχόλησης

- 0-2
- 3-5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- 20 χρόνια και πάνω

Β.ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ

(επιλέξτε το κουτάκι που σας εκφράζει καλύτερα ανάμεσα στην κλίμακα καθόλου έως πάρα πολύ)

1.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- 1.1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη διαδικασία πρόσληψης των εργαζομένων
- 1.2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη διαδικασία στελέχωσης σε θέσεις ευθύνης.
- 1.3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις υλικές και ηθικές αμοιβές της εργασίας σας.
- 1.4. Πόσο ικανοποιημένος/η νιώθετε από την εκπαίδευση και επιμόρφωση σας.
- 1.5. Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης
- 1.6. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;

2. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- 2.1. Είστε ικανοποιημένος/η από το χώρο εργασίας σας (ασφάλεια, εγκαταστάσεις)
- 2.2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το πλαίσιο εργασίας σας (ωράριο)
- 2.3. Είμαι ικανοποιημένος/η από τον καθημερινό όγκο εργασίας που μου ζητείται να φέρνω εις πέρας
- 2.4. Είστε ικανοποιημένος/η από τον παρεχόμενο εξοπλισμό σας
- 2.5. Είμαι ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στην εταιρεία μου
- 2.6. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τις συνθήκες εργασίας σας

3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

- 3.1. Πόσο ικανοποιημένος/η νιώθετε από τις δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης που σας παρέχονται
- 3.2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης
- 3.3. Πόσο σας ικανοποιεί το επίπεδο καθοδήγησης που λαμβάνετε

- 3.4. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την ασφάλεια της θέσης σας
- 3.5. Είστε ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη που λαμβάνετε
- 3.6. Πόσο ικανοποιημένος είστε από το επίπεδο αυτονομίας που έχετε στην εκτέλεση της εργασίας σας
- 3.7. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τις παρεχόμενες δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης και ενδυνάμωσης

4. ΣΧΕΣΕΙΣ

- 4.1. Πόσο ικανοποιημένος είστε αξιολογώντας τις ικανότητες της διεύθυνσης όπου ανήκετε σχετικά με την συνεργασία που έχετε
- 4.2. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την αναγνώριση του έργου σας
- 4.3. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την ανατροφοδότηση που λαμβάνετε για το έργο σας
- 4.4. Είστε ικανοποιημένος/η από την εξυπηρέτηση που λαμβάνετε από την Διεύθυνσή που ανήκετε
- 4.5. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με τα εμπλεκόμενα μέρη κατά την άσκηση του έργου σας

5. ΗΓΕΣΙΑ

- 5.1. Πόσο ικανοποιημένος είστε αξιολογώντας τις ικανότητες της διεύθυνσης όπου ανήκετε σχετικά με την διαχείριση κρίσεων
- 5.2. Πόσο ικανοποιημένος είστε αξιολογώντας τις ικανότητες της διεύθυνσης όπου ανήκετε σχετικά με την επίλυση συγκρούσεων
- 5.3. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την ενημέρωση και γνώση που έχει η Διοίκηση σχετικά με τις ανάγκες του επαγγέλματός σας.
- 5.4. Θεωρείτε ότι μπορείτε να προτείνετε νέες δράσεις και να υλοποιηθούν
- 5.5. Αισθάνεστε ότι η Διοίκηση νοιάζεται και «ακούει» τις ανάγκες σας
- 5.6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προσπάθειες που κάνει η Διοίκηση με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό περιβάλλον
- 5.7. Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τις ικανότητες της ηγεσίας

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Συγκεντρωτικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την οργάνωση και λειτουργία της εταιρείας στην οποία εργάζεστε

Γ.ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

1. Πόσο υπερήφανος/η αισθάνεστε για το επάγγελμά σας
2. Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον
3. Είμαι ευχαριστημένος από τη δουλειά που κάνω
4. Επιθυμώ να εργάζομαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία
5. Ποιο θεωρείς ότι είναι το σημαντικότερο κίνητρο για την παραμονή σου στην εργασία σου;

- Βonus αποδοτικότητας
- Υψηλότερος μισθός
- Προοπτικές Εξέλιξης
- Ευχάριστο εργασιακό κλίμα
- Περισσότερα εργασιακά προνόμια (Μη μισθολογικές παροχές)
- Βελτιωμένες συνθήκες εργασίας
- Λιγότερες ώρες απασχόλησης

Παράρτημα Π

Συχνότητες απαντήσεων αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης

Πίνακας 6.2: Συχνότητες απαντήσεων αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης						
Κριτήριο	Υποκριτήριο	Καθόλου Ικανοποιημένος/η	Λίγο Ικανοποιημένος/η	Μέτρια Ικανοποιημένος/η	Πολύ Ικανοποιημένος/η	Πάρα πολύ Ικανοποιημένος
Διοίκηση Διοικητικών Υπηρεσιών	Πρόσληψη	12,77%	17,73%	48,94%	14,89%	5,67%
	Στελέχωση σε θέσεις ευθύνης	13,48%	19,86%	49,65%	14,89%	2,13%
	Ηθικές & Υλικές Αμοιβές	9,93%	29,79%	39,72%	17,02%	3,55%
	Εκπαίδευση & επιμόρφωση	3,55%	12,77%	43,26%	34,04%	6,38%
	Αξιολόγηση	26,95%	23,40%	34,75%	13,48%	1,42%
Συνθήκες Εργασίας	Χώρος εργασίας	13,48%	12,06%	33,33%	30,05%	10,64%
	Πλαίσιο εργασίας	4,96%	7,09%	35,46%	40,43%	12,06%
	Όγκος Εργασίας	12,77%	19,86%	34,75%	26,95%	5,67%
	Εξοπλισμός	7,09%	12,77%	36,17%	35,46%	8,51%
	Κλίμα Συνεργασίας	9,22%	17,73%	27,66%	33,33%	12,06%
Προοπτικές Εξέλιξης	Επαγγελματική ανάπτυξη & εξέλιξη	19,86%	22,70%	34,04%	16,31%	7,09%
	Προσωπική ανάπτυξη	15,60%	17,73%	33,33%	28,37%	4,96%
	Καθοδήγηση	19,15%	26,95%	34,75%	14,18%	4,96%
	Ασφάλεια θέσης Εργασίας	6,38%	12,77%	33,33%	38,30%	9,22%
	Υποστήριξη	10,64%	24,11%	36,17%	23,40%	5,67%
	Αυτονομία	2,13%	8,51%	32,62%	41,84%	14,89%
Σχέσεις	Συνεργασία	7,80%	14,89%	36,88%	29,79%	10,64%
	Αναγνώριση	12,06%	21,99%	29,08%	28,37%	8,51%
	Ανατροφοδότηση	7,80%	21,99%	42,55%	22,70%	4,96%
	Εξυπηρέτηση Διεύθυνσης	7,80%	19,15%	32,62%	31,21%	9,22%
Ικανότητες Ηγεσίας	Διαχείριση κρίσεων	15,60%	20,57%	34,04%	24,11%	5,67%
	Επίλυση συγκρούσεων	14,89%	23,40%	31,91%	25,53%	4,26%
	Ενημέρωση και Γνώση	14,18%	22,70%	31,21%	29,08%	2,84%
	Ενεργητική ακρόαση	22,70%	21,28%	33,33%	19,15%	3,55%
	Πρόταση νέων δράσεων και υλοποίηση	8,51%	13,48%	30,50%	38,30%	9,22%
	Προσπάθεια για σωστό εργασιακό περιβάλλον	13,48%	22,70%	42,55%	18,44%	2,84%