



ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΠΜΣ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ



ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ Α. ΦΕΛΕΚΗ

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Καραμάνης
Αναπληρωτής καθηγητής

ΠΡΕΒΕΖΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΠΜΣ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ &
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ



ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ Α. ΦΕΛΕΚΗ

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Καραμάνης

Αναπληρωτής καθηγητής

ΠΡΕΒΕΖΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017

FACTORS OF WORK SATISFACTION
CASE STUDY: THE REGION OF WESTERN GREECE

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 3-5-2017

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής
Καραμάνης Κωνσταντίνος
Αναπληρωτής Καθηγητής
2. Μέλος επιτροπής
Ναξάκης Χαρ.
Καθηγητής
3. Μέλος επιτροπής
Διακομιχάλης Μιχαήλ
Αναπληρωτής Καθηγητής

Ο Διευθυντής του ΠΜΣ

Διακομιχάλης Μιχαήλ

Αναπληρωτής Καθηγητής

© Φελέκη Ελευθερία, 2017

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Δήλωση μη λογοκλοπής

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

Φελέκη Ελευθερία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί βασικό συστατικό της συναισθηματικής και ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων τόσο στον Ιδιωτικό όσο και στον Δημόσιο τομέα. Συμφέρον του κάθε οργανισμού είναι να κρατά τους εργαζομένους ευχαριστημένους με τον μισθό, τις ευκαιρίες για προαγωγή, με το επίπεδο αυτονομίας κ.λ.π. για να επιτύχει την υλοποίηση στρατηγικών στόχων. Στην παρούσα εργασία εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας. Η εργασία είναι οργανωμένη σε έξι κεφάλαια. Τα τρία πρώτα κεφάλαια αναφέρονται στην έννοια και την σημασία της εργασιακής ικανοποίησης. Παρουσιάζουν το θέμα της αποξένωσης και της παρακίνησης στην εργασία με ιδιαίτερη αναφορά στα χαρακτηριστικά της. Περιλαμβάνουν βασικές θεωρίες και μοντέλα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και αποτελέσματα ερευνών από τον διεθνή και τον ελληνικό χώρο στο ιδιαίτερο πεδίο των Δημοσίων Υπαλλήλων. Στα υπόλοιπα κεφάλαια γίνεται λόγος για την ερευνητική μεθοδολογία που έγινε μεταξύ 150 υπαλλήλων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, για τον ερευνητικό σκοπό, για την συλλογή δεδομένων και για την διαχείριση της έρευνας. Αναφέρονται αποτελέσματα τόσο από την ανάλυση δεδομένων που συμμετείχαν στην έρευνα όσο και από την ανάλυση των ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης που περιέχονταν στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε. Στην συνέχεια παρουσιάζονται ενδιαφέρουσες διασταυρώσεις συνάφειας μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του φύλου, της θέσης, του εισοδήματος και της εκπαίδευσης. Τέλος αναφέρονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Λέξεις – κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, έρευνα, υπάλληλοι ερωτηματολόγιο

ABSTRACT

Work satisfaction plays an essential part in employee's emotional and psychological prosperity in both private and public sectors. It is in each organism's best interest, in order to achieve their strategic goals to keep each employee pleased with the salary, the opportunities for promotions and the feeling of being independent. This dissertation examines the level of employee satisfaction in the region of western Greece. The dissertation is organized into six chapters. The first three chapters refer to the meaning and importance of job satisfaction. They introduce the subject of alienation and motivation in the working environment with particular reference to its characteristics. They include basic theories and models regarding job satisfaction as well as research results from the international and Greek field of the special sector of state employees. The rest of the chapters refer to the research methodology that was used for 150 employees in the region of western Greece, for research purposes, data collection and for the management of the research results. Results are reported from both the analysis of data that took part in the research and from the analysis of job satisfaction questions included in the questionnaire that was used. Afterwards interesting crossings of relevance are introduced between job satisfaction, gender, position, income and education. Finally, the results of the research are reported.

Keywords: job satisfaction, the region of Western Greece, research, employees, questionnaire.

Περιεχόμενα

Γραφήματα.....	11
Πίνακες.....	12
Εισαγωγή.....	13
1. Η εργασιακή ικανοποίηση	14
1.1. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης.....	15
1.2. Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση	17
1.3. Προσωπικά χαρακτηριστικά και εργασιακή ικανοποίηση	18
1.4. Παρακίνηση – Αποξένωση - Εργασιακή εξουθένωση	19
1.4.1. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας.....	23
1.5. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.....	25
1.5.1. Minnesota Satisfaction Questionnaire	25
Job Descriptive Index.....	26
1.5.2. Job Satisfaction Survey	26
2. Θεωρίες και μοντέλα για την εργασιακή ικανοποίηση.....	27
2.1. Taylor και επιστημονικό μάνατζμεντ.....	27
2.2. Οι μελέτες του Hawthorne	27
2.3. Ιεράρχηση αναγκών του Maslow	28
2.4. Οι θεωρίες X και Y του McGregor	29
2.5. Η ανάγκη κατά τον McClelland	30
2.6. Οι προσδοκίες του Vroom.....	30
3. Η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα	33
3.1. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα και συνήθη εμπόδια	33
3.2. Η διεθνής εμπειρία.....	34
3.3. Η ελληνική εμπειρία.....	37
3.4. Οι Περιφέρειες στην Ελλάδα	39
4. Ερευνητική μεθοδολογία	42
4.1. Μεθοδολογία.....	42
Ερευνητικός σκοπός	42
4.2. Διαχείριση της έρευνας και συλλογή δεδομένων	42
5. Αποτελέσματα έρευνας.....	44
5.1. Ανάλυση δεδομένων συμμετεχόντων	45
Φύλο.....	45
Ηλικία.....	46
Οικογενειακή κατάσταση.....	47
Επίπεδο σπουδών.....	48

Χρόνος υπηρεσίας	49
Θέση	50
Μηνιαίο εισόδημα.....	51
Επαφές	53
5.2. Ανάλυση ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης	54
Δραστηριότητα	57
Επίτευγμα.....	57
Αξιοποίηση ικανοτήτων	58
Ανέλιξη	58
Εξουσία.....	59
Υπηρεσιακές πολιτικές και πρακτικές	59
Αμοιβές	60
Συνάδελφοι.....	61
Δημιουργικότητα	61
Ανεξαρτησία	62
Ηθικές αξίες	62
Αναγνώριση	63
Υπευθυνότητα.....	64
Ασφάλεια	64
Κοινωνική ευθύνη	65
Κοινωνική θέση	65
Εποπτεία – ανθρώπινες σχέσεις	66
Εποπτεία – τεχνική	67
Ποικιλία.....	67
Συνθήκες εργασίας	68
5.3. Μερικές διασταυρώσεις με την εργασιακή ικανοποίηση.....	70
Φύλο.....	71
Εκπαίδευση.....	73
Εισόδημα.....	75
Θέση	77
5.4. Γραμμικό μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης	78
6. Συμπεράσματα	84
Βιβλιογραφία.....	86
Παράρτημα.....	89

Γραφήματα

Γράφημα 1: Απαντήσεις ανά φύλο	45
Γράφημα 2: Κατανομή ηλικιών	46
Γράφημα 3: Κατανομή ηλικιών ανάλογα με το φύλο	46
Γράφημα 4: Ποσοστιαία κατανομή οικογενειακής κατάστασης	47
Γράφημα 5: Ποσοστιαία κατανομή οικογενειακής κατάστασης ανάλογα με το φύλο	47
Γράφημα 6: Ποσοστιαία κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης	48
Γράφημα 7: Ποσοστιαία κατανομή εκπαιδευτικού επιπέδου ανάλογα με το φύλο	48
Γράφημα 8: Κατανομή του χρόνου στην υπηρεσία	49
Γράφημα 9: Κατανομή του χρόνου στη θέση	49
Γράφημα 10: Κατανομή του χρόνου στον ιδιωτικό τομέα	50
Γράφημα 11; Κατανομή θέσεων εργασίας	51
Γράφημα 12: Κατανομή θέσεων εργασίας ανάλογα με το φύλο	51
Γράφημα 13: Κατανομή μηνιαίου εισοδήματος	52
Γράφημα 14: Κατανομή μηνιαίου εισοδήματος ανάλογα με το φύλο	52
Γράφημα 15: Επαφές με άλλα τμήματα	53
Γράφημα 16: Επαφές με άλλους οργανισμούς	53
Γράφημα 17: Επαφές με το κοινό	54
Γράφημα 18: Δραστηριότητα	57
Γράφημα 19: Επίτευγμα	57
Γράφημα 20: Αξιοποίηση ικανοτήτων	58
Γράφημα 21: Ανέλιξη	58
Γράφημα 22; Εξουσία	59
Γράφημα 23: Υπηρεσιακές πολιτικές και πρακτικές	59
Γράφημα 24: Αμοιβές	60
Γράφημα 25; Συνάδελφοι	61
Γράφημα 26: Δημιουργικότητα	61
Γράφημα 27: Ανεξαρτησία	62
Γράφημα 28: Ηθικές αξίες	62
Γράφημα 29: Αναγνώριση	63
Γράφημα 30: Υπευθυνότητα	64
Γράφημα 31: Ασφάλεια	64
Γράφημα 32: Κοινωνική ευθύνη	65
Γράφημα 33: Κοινωνική θέση	65
Γράφημα 34: Εποπτεία – ανθρώπινες σχέσεις	66
Γράφημα 35: Εποπτεία - τεχνική	67
Γράφημα 36: Ποικιλία	67
Γράφημα 37: Συνθήκες εργασίας	68

Πίνακες

Πίνακας 1: Αντιδράσεις στη δυσαρέσκεια.....	17
Πίνακας 2: Cronbach's Alpha σχετικά με την γενική ικανοποίηση.....	44
Πίνακας 3: Επίδραση της αφαίρεσης ερωτήσεων σχετικά με την γενική ικανοποίηση	44
Πίνακας 4: Μη απαντημένα ερωτήματα.....	45
Πίνακας 5: Κατανομή των απαντήσεων κατά ηλικιακή ομάδα και φύλο	46
Πίνακας 6: Οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων	47
Πίνακας 7:Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων	1
Πίνακας 8:Χρόνος υπηρεσίας, χρόνος στη θέση και εργασία στον ιδιωτικό τομέα.	49
Πίνακας 9: Θέσεις εργασίας.....	50
Πίνακας 10:Μηνιαίο εισόδημα	52
Πίνακας 11: Επαφές με τρίτους	53
Πίνακας 12:Συντελεστές στάθμισης απαντήσεων	54
Πίνακας 13:Κλίμακες και ερωτήσεις.....	54
Πίνακας 14: Cronbach's Alpha σχετικά με την ενδογενή ικανοποίηση	55
Πίνακας 15: Επίδραση της αφαίρεσης ερωτήσεων σχετικά με την ενδογενή ικανοποίηση..	55
Πίνακας 16: Cronbach's Alpha σχετικά με την εξωγενή ικανοποίηση.....	56
Πίνακας 17: Επίδραση της αφαίρεσης ερωτήσεων σχετικά με την εξωγενή ικανοποίηση ...	56
Πίνακας 18: Απαντήσεις κατά κλίμακα.....	69
Πίνακας 19: Περιγραφικά μέτρα ενδογενούς ικανοποίησης	69
Πίνακας 20: Περιγραφικά μέτρα εξωγενούς ικανοποίησης	70
Πίνακας 21: Μέσοι όροι και διακυμάνσεις ικανοποιήσεων.....	70
Πίνακας 22: Κατανομή της ικανοποίησης ανάλογα με φύλο	71
Πίνακας 23: Έλεγχοι χ^2 για τον συνδυασμό φύλου και ικανοποίησης	72
Πίνακας 24: Έλεγχος Somer's d για τον συνδυασμό φύλου και ικανοποίησης	73
Πίνακας 25: Κατανομή της ικανοποίησης ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	73
Πίνακας 26: Έλεγχοι χ^2 για τον συνδυασμό εκπαίδευσης και ικανοποίησης.....	74
Πίνακας 27: Έλεγχος Somer's d για τον συνδυασμό φύλου και ικανοποίησης	75
Πίνακας 28: Κατανομή της ικανοποίησης ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα.....	75
Πίνακας 29: Έλεγχοι χ^2 για τον συνδυασμό μηνιαίου εισοδήματος και ικανοποίησης	76
Πίνακας 30: Έλεγχος Somer's d για τον συνδυασμό μηνιαίου εισοδήματος και ικανοποίησης	77
Πίνακας 31: Κατανομή της ικανοποίησης ανάλογα με την θέση	77
Πίνακας 32: Έλεγχοι χ^2 για τον συνδυασμό θέσης και ικανοποίησης	78
Πίνακας 33: Έλεγχος Somer's d για τον συνδυασμό θέσης και ικανοποίησης	78
Πίνακας 34: Model Summary	79
Πίνακας 35: ANOVA.....	80
Πίνακας 36: Coefficients.....	80
Πίνακας 37: Model Summary	81
Πίνακας 38: ANOVA.....	81
Πίνακας 39: Coefficients.....	82
Πίνακας 40: Model Summary	82
Πίνακας 41: ANOVA.....	82
Πίνακας 42: Coefficients.....	83

Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Spector, η εργασιακή ικανοποίηση είναι το πως αισθάνονται οι άνθρωποι σχετικά με την εργασία τους και τις διάφορες πτυχές της. Είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν ή δεν αγαπούν την εργασία τους. Καθώς η ικανοποίηση είναι συνδεδεμένη με διάφορες συμπεριφορές των εργαζόμενων όπως για παράδειγμα η θετική συνεισφορά, οι απουσίες ή η πίστη στον οργανισμό, είναι προς το συμφέρον του οργανισμού να τους κρατά ευχαριστημένους με το μισθό, τις ευκαιρίες για προαγωγή, το επίπεδο αυτονομίας κλπ.

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να εξεταστεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στη Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας. Η εργασία είναι οργανωμένη σε 4 κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζει την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, τη σημασία που έχει τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς. Παρατίθενται μια σειρά από προσωπικά χαρακτηριστικά για τα οποία έχει γίνει έρευνα σχετικά με την συσχέτισή τους με την εργασιακή ικανοποίηση. Παρουσιάζεται το θέμα της αποξένωσης στην εργασία και η παρακίνηση. Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στα χαρακτηριστικά της εργασίας που έχουν σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και αναφέρονται διάφοροι τρόποι για τη μέτρησή της, όπως αυτοί έχουν προταθεί από διάφορους ερευνητές και έχουν αναγνωριστεί διεθνώς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις βασικές θεωρίες και μοντέλα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ στο επόμενο, παρατίθενται αποτελέσματα ερευνών τόσο στον διεθνή όσο και στον ελληνικό χώρο, σχετικά με το ιδιαίτερο πεδίο των δημοσίων υπαλλήλων.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας που περιλαμβάνει το τέταρτο, πέμπτο και έκτο κεφάλαιο γίνεται λόγος τόσο για την ερευνητική μεθοδολογία, την ανάλυση δεδομένων συμμετεχόντων, την ανάλυση των ερωτήσεων για την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και διασταυρώσεις συνάφειας με την εργασιακή ικανοποίηση όσο και για τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα της, που έγινε μεταξύ 150 υπαλλήλων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας.

1. Η εργασιακή ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση αντανακλά την αξιολόγηση ενός ατόμου σχετικά με το αντικείμενο και το πλαίσιο εργασίας του. Αποτελεί καθοριστικό συστατικό τόσο της συναισθηματικής και ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων, όσο και της εύρυθμης λειτουργίας των οργανισμών, αποτελώντας μια από τις πιο συχνά μελετώμενες μεταβλητές της οργανωτικής/βιομηχανικής Ψυχολογίας. Έχουν γίνει πολλές έρευνες που προσπαθούν να αναλύσουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Ακόμη, αναζητούν τρόπους και λύσεις για υψηλές επιδόσεις, καλύτερη ποιότητα εργασίας, αίσθηση σταθερότητας και ταυτόχρονα, ικανοποίηση στην εργασία.

Οι θέσεις εργασίας που γεμίζουν περισσότερο τους εργαζόμενους είναι εκείνες που έχουν ενδιαφέρον, παρέχουν κατάρτιση, ποικιλία, ανεξαρτησία και έλεγχο¹. Υπάρχει επίσης μια ισχυρή αντιστοιχία μεταξύ πόσο καλά οι άνθρωποι απολαμβάνουν το κοινωνικό πλαίσιο της εργασίας τους και πόσο ικανοποιημένοι είναι συνολικά. Αλληλεξάρτηση, ανατροφοδότηση, κοινωνική στήριξη και αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους εκτός του χώρου εργασίας σχετίζονται έντονα με ικανοποίηση από την εργασία ακόμη και όταν έχουν ληφθεί υπόψη τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας².

Συχνά, όταν το θέμα της συζήτησης είναι η εργασιακή ικανοποίηση, προκύπτει το θέμα της αμοιβής. Για³ τους ανθρώπους που είναι φτωχοί ή που ζουν στις φτωχές χώρες, η αμοιβή συσχετίζεται με ικανοποίηση από την εργασία και γενικότερη ευτυχία. Αλλά όταν ένα άτομο φτάσει ένα επίπεδο άνετης διαβίωσης (για παράδειγμα στις ΗΠΑ το επίπεδο αυτό εμφανίζεται στα 40.000 περίπου δολάρια ετησίως, ανάλογα με το μέγεθος της οικογένειας και την περιοχή), η σχέση μεταξύ αμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης ουσιαστικά εξαφανίζεται. Έχει βρεθεί ότι οι άνθρωποι που κερδίζουν \$80.000 είναι, κατά μέσο όρο, το ίδιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους με εκείνους που κερδίζουν κοντά στα \$40.000. Ένας ερευνητής βρήκε ότι η γενικότερη ευτυχία των πλουσιότερων ανθρώπων που βρίσκονται στον κατάλογο Forbes 400, δεν είχε σημαντική διαφορά από αυτή των βοσκών Μασάϊ στην

¹ J. Barling, E. K. Kelloway, and R. D. Iverson, "High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 2 (2003), pp. 276–283; κλπ, όπως αναφέρεται σε Robbins and Judge, 2013, p.115

² S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (2007), pp. 1332–1356; κλπ όπως αναφέρεται σε Robbins and Judge, 2013, p.115

³ Diener et al. 1993

ανατολική Αφρική⁴. Το χρήμα αποτελεί κίνητρο για τους ανθρώπους, αλλά προφανώς οτιδήποτε είναι κίνητρο δεν είναι αναγκαστικά και κάτι που προκαλεί ικανοποίηση.

Ικανοποίηση από την εργασία δεν αφορά μόνο τις συνθήκες εργασίας. Η⁵ προσωπικότητα παίζει επίσης ρόλο. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι που έχουν θετική ιδέα για την αξία τους και τις βασικές ικανότητές τους είναι πιο ικανοποιημένοι με τις εργασίες τους από ό,τι εκείνοι που έχουν αρνητική εντύπωση. Όχι μόνο θεωρούν τη δουλειά τους πιο ικανοποιητική και προκλητική, είναι πιο πιθανό να κλίνουν προς τις απαιτητικές εργασίες εξ αρχής. Εκείνοι που έχουν αρνητική εντύπωση για τον εαυτό τους, θέτουν λιγότερο φιλόδοξους στόχους και είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Έτσι, είναι πιο πιθανό να κολλήσουν σε βαρετές, επαναλαμβανόμενες εργασίες από εκείνους με θετικότερη στάση.

Σημαντικό πλήθος ερευνητικών προσπαθειών έχει γίνει σχετικά με τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Όχι μικρός αριθμός ερευνητών επισημαίνει ότι ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν σημαίνει κατ' ανάγκη και παραγωγικό εργαζόμενο. Για παράδειγμα, η παραγωγικότητα ενός υπαλλήλου στη Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας έχει άμεση σχέση με την οργάνωση της υπηρεσίας ή του τμήματός του, τις οδηγίες και κατευθύνσεις της διοίκησης και άλλους εξωγενείς παράγοντες πέρα από την προσωπικότητα του ίδιου του εργαζόμενου ή τη διάθεσή του για εξυπηρέτηση του πολίτη. Είναι συνηθισμένο το αποτέλεσμα της εργασίας του να εξαρτάται από το αποτέλεσμα συναδέλφων του και επομένως η ίδια η παραγωγικότητα να μην είναι αποτέλεσμα μόνο ενός παράγοντα. Σχετικά⁶ πρόσφατη έρευνα σε περίπου 2.000 επιχειρήσεις, έδειξε ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, οι επιχειρήσεις έχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

1.1. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι εργαζόμενοι περνούν τουλάχιστον το ένα τρίτο της ημέρας τους στην εργασία και επομένως η εργασιακή ικανοποίηση παίζει σημαντικό ρόλο στη ζωή τους. Επηρεάζει τόσο τη συμπεριφορά τους όσο και την συνολική ευτυχία στη ζωή τους.

⁴ http://www.forbes.com/2004/09/21/cx_mh_0921happiness.html

⁵ T. A. Judge and C. Hurst, "The Benefits and Possible Costs of Positive Core Self-Evaluations: A Review and Agenda for Future Research," in D. Nelson and C. L. Cooper (eds.), *Positive Organizational Behavior* (London, UK: Sage Publications, 2007), pp. 159–174, όπως αναφέρεται σε Robbins and Judge, 2013, p.116

⁶ <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/08/100813121920.htm>

Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος και επομένως πιθανότατα ένας πετυχημένος εργαζόμενος. Ο Spector⁷ διακρίνει τρεις σημαντικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

- *Πρώτον*, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καθοδηγούνται από τις ανθρώπινες αξίες. Τέτοιες εταιρείες θα αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους δίκαια και με σεβασμό. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να χρησιμεύσει ως μια καλή ένδειξη για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Υψηλά επίπεδα ικανοποίησης μπορεί να είναι σημάδι καλής συναισθηματικής και ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων.
- *Δεύτερον*, η συμπεριφορά των υπαλλήλων, ανάλογα με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, θα επηρεάσει τη λειτουργία και τις δραστηριότητες των λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτό το επιχείρημα αποδεικνύει ότι η ικανοποίηση από την εργασία θα έχει ως αποτέλεσμα μια θετική συμπεριφορά και αντιθέτως, δυσαρέσκεια από την εργασία θα έχει ως αποτέλεσμα μια αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων.
- *Τρίτον*, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να χρησιμεύσει ως ένδειξη των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Μέσω της αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης, μπορούν να οριστούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες, αλλά με τη σειρά της, μπορεί να χρησιμεύσει ως μια καλή ένδειξη σχετικά με το σε ποια οργανωτική μονάδα πρέπει να γίνουν αλλαγές προκειμένου να ενισχυθεί η απόδοση των εργαζομένων.

Τι συμβαίνει όμως όταν οι εργαζόμενοι, αγαπούν και τι όταν αντιπαθούν τη δουλειά τους; Ένα θεωρητικό μοντέλο — το πλαίσιο εξόδου – φωνής – πίστης – παραμέλησης (exit – voice – loyalty – neglect framework) — είναι χρήσιμο για την κατανόηση των συνεπειών της δυσαρέσκειας. Στον πίνακα παρουσιάζονται οι τέσσερις αντιδράσεις του πλαισίου που διαφέρουν σε δύο διαστάσεις: εποικοδομητική/καταστροφική και ενεργητική/παθητική. Οι αντιδράσεις έχουν ως εξής⁸:

- **Έξοδος.** Η αντίδραση της εξόδου κατευθύνει συμπεριφορά προς την εγκατάλειψη του οργανισμού, κάτι που περιλαμβάνει και την αλλαγή τμήματος, την αναζήτηση νέας εργασίας ή και την παραίτηση.
- **Φωνή.** Η φωνητική αντίδραση περιλαμβάνει την ενεργή και εποικοδομητική προσπάθεια να βελτιώσης των συνθηκών, κάτι που περιλαμβάνει και προτάσεις για βελτίωση, συζήτηση προβλημάτων με ανωτέρους και όπως προτείνουν βελτιώσεις, συζητούν τα προβλήματα με τους ανωτέρους και ορισμένες μορφές συνδικαλιστικής δραστηριότητας.

⁷ Όπως αναφέρεται στο Aziri, 2011, p.79

⁸ D. Farrell, "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal* (December 1983), pp. 596–606; κλπ όπως αναφέρεται σε Robbins and Judge, 2013, p.116

- **Αφοσίωση.** Η αντίδραση της πίστης σημαίνει παθητική αλλά αισιόδοξη αναμονή για τη βελτίωση των συνθηκών και συμπεριλαμβάνει και την υπεράσπιση του οργανισμού σε εξωτερική κριτική, και την εμπιστοσύνη στον οργανισμό και τη διοίκησή του να «κάνουν το σωστό πράγμα» .
- **Παραμέληση.** Η αντίδραση της παραμέλησης παθητικά επιτρέπει την επιδείνωση των συνθηκών και περιλαμβάνει χρόνια ιστορικό απουσιών ή αργοπορία, μειωμένη προσπάθεια και αυξημένο ποσοστό σφαλμάτων.

	Εποικοδομητική	Καταστροφική
Ενεργητική	ΦΩΝΗ	ΕΞΟΔΟΣ
Παθητική	ΠΙΣΤΗ	ΠΑΡΑΜΕΛΗΣΗ

Πηγή: Robbins & Judge 2013, p.117

Πίνακας 1: Αντιδράσεις στη δυσaréσκεια

Οι συμπεριφορές εξόδου και παραμέλησης περιλαμβάνουν τις μεταβλητές των επιδόσεων — παραγωγικότητα, απουσίες και παραγωγή. Αλλά αυτό το μοντέλο επεκτείνει τις αντιδράσεις των εργαζομένων για να περιλάβει την φωνή και την πίστη — εποικοδομητικές συμπεριφορές που επιτρέπουν στα άτομα να ανέχονται τις δυσάρεστες καταστάσεις ή να αναβιώνουν ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας. Βεβαία παρότι το πλαίσιο αυτό είναι χρήσιμο, παραμένει πολύ γενικό.

1.2. Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση

Ο Locke (1969) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση σαν «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας ή της εργασιακής εμπειρίας του ατόμου». Ωστόσο δεν υπάρχει μόνο ένας ορισμός στον οποίο να συμφωνούν όλοι. Ο Gruneberg (1979) σημειώνει πως οι Wanus και Lawrel το 1972 παρέθεσαν εννέα λειτουργικούς ορισμούς, που ο καθένας βασιζόνταν σε διαφορετικό θεωρητικό προσανατολισμό και ο καθένας κατέληγε σε διαφορετικά μέτρα. Η βασική διαφορά είναι ο τρόπος με τον οποίο συνδυάζονται οι διάφορες όψεις της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι McShane και ⁹von Glinow τη θεωρούν ως την εκτίμηση των αντιλαμβανόμενων εργασιακών χαρακτηριστικών, του εργασιακού περιβάλλοντος και των συναισθηματικών εμπειριών στην εργασία.

⁹ McShane & von Glinow 2009 p 108

Ο Locke¹⁰ έχει υποστηρίξει ότι η ικανοποίηση από την συγκεκριμένες όψεις της εργασίας, καθορίζεται από τρία βασικά στοιχεία:

- Η ποσότητα της ικανοποίησης που λαμβάνουν από μια συγκεκριμένη πτυχή της εργασίας τους,
- Η ποσότητα της ικανοποίησης που επιθυμούν να λαμβάνουν από την συγκεκριμένη πτυχή,
- Η σπουδαιότητα της πτυχής της εργασίας. Η σπουδαιότητα έχει το ρόλο του μετρισμού της επίπτωσης που έχει η σύγκριση της τρέχουσας ικανοποίησης με την επιθυμητή πάνω στην γενικότερη ικανοποίηση.

Οι McFarlin & Rice¹¹, βρήκαν ότι το κλείσιμο της ψαλίδας ανάμεσα στη τρέχουσα και την αναμενόμενη ικανοποίηση, μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση των εργαζομένων μόνοι όταν η πτυχή στην οποία αναφέρεται είναι σημαντική γι' αυτούς.

1.3. Προσωπικά χαρακτηριστικά και εργασιακή ικανοποίηση

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό¹² που θέλει μια ομάδα ανθρώπων είναι συχνά διαφορετικό από εκείνο που θέλει μια άλλη ομάδα. Είναι ένα θέμα που έχει ερευνηθεί το πως οι ατομικές συσχετίσεις με τη εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να θεωρηθούν ως διαφορές στη διάθεση και φυσικές και πνευματικές διαφορές.

Αρκετοί ερευνητές έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ φύλου και εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο τα αποτελέσματα είναι συχνά αντικρουόμενα. Μερικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες ενώ άλλες το αντίθετο. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι περισσότερες μελέτες δείχνουν ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των φύλων.

Σε πολλές μελέτες βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται όσο αυξάνει το επίπεδο εκπαίδευσης. Υποτίθεται ότι η εκπαίδευση που δεν οδηγεί σε εξωγενείς ανταμοιβές (χρήματα, γόητρο, εξουσία, αυτονομία) θα μπορούσε να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια με την εργασία καθώς δημιουργεί ανεκπλήρωτες προσδοκίες και φιλοδοξίες.

Φαίνεται να υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις για την σχέση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης. Συχνά έχει παρατηρηθεί σε μελέτες ότι οι διαφορές με την ηλικία είναι μεγαλύτερες από αυτές που αποδίδονται στο φύλο ή την εκπαίδευση. Πολλές μελέτες έ-

¹⁰ Όπως αναφέρεται στο McFarlin & Rice, 1991 p.25

¹¹ McFarlin & Rice, 1991 p.36

¹² Στηριγμένο στο Franek & Vecera, 2008

χουν αναφέρει ότι η ικανοποίηση είναι θετικά και γραμμικά συνδεδεμένη με την ηλικία. Συνήθως αυτή η σχέση εξηγείται με όρους αλλαγής των αναγκών, εξομάλυνσης των διαδικασιών και τη αλλαγή στη γνωστική δομή που συνδέονται με την ηλικία. Υπάρχει ωστόσο και η άποψη ότι οι εργαζόμενοι μετά τα 40 ικανοποιούνται λιγότερο από την εργασία τους. Μια εξήγηση γι' αυτό μπορεί να είναι ότι οι μεγαλύτεροι στην ηλικία εργαζόμενοι δυσχεραούνται ολοένα και περισσότερο αναγνωρίζοντας ότι οι προσδοκίες τους περιορίζονται όλο και περισσότερο. Ενδεχομένως δε να βιώνουν αυξημένη πίεση από παράγοντες όπως η εξέλιξη της τεχνολογίας.

Μελέτες, αν και περιορισμένες σε πλήθος, έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ θέσης και ικανοποίησης, με εργαζόμενους σε υψηλές θέσεις να είναι γενικά περισσότερο ικανοποιημένοι από εκείνους σε χαμηλότερες θέσεις.

Ως αντιλαμβανόμενη αυτοδυναμία ορίζεται η πίστη των ανθρώπων γύρω από την ικανότητά τους να παράγουν καθορισμένα επίπεδα απόδοσης τα οποία ασκούν επιρροή πάνω στα γεγονότα που επηρεάζουν τη ζωή τους. Οι πεποιθήσεις της αυτοδυναμίας προσδιορίζουν το πως οι άνθρωποι σκέφτονται, αισθάνονται, παρακινούν τους εαυτούς τους και συμπεριφέρονται. Η ισχυρή αίσθηση αποτελεσματικότητας ενδυναμώνει τα ανθρώπινα επιτεύγματα και την προσωπική ευημερία με πολλούς τρόπους, αντίθετα με τους ανθρώπους που αμφιβάλλουν για τις ικανότητές τους και αποφεύγουν δύσκολες εργασίες τις οποίες εκλαμβάνουν ως προσωπική απειλή. Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει μικρή επιρροή της αυτοδυναμίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η έννοια της δυναμικής προσωπικότητας έχει επίσης ερευνηθεί ευρέως σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτά τα άτομα ψάχνουν για ευκαιρίες, δείχνουν πρωτοβουλία, αναλαμβάνουν δράση και επιμένουν μέχρι να επιφέρουν την αλλαγή.

Η προσωπική συναισθηματική διάθεση έχει δύο πτυχές, μία θετική και μια αρνητική συναισθηματικότητα. Έχουν γίνει προσπάθειες για την σύνδεση αυτής της συναισθηματικότητας με την εργασιακή ικανοποίηση και έχει δειχθεί ότι υπάρχει η σχετική συσχέτιση.

1.4. Παρακίνηση – Αποξένωση - Εργασιακή εξουθένωση

Μία προσέγγιση για την εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την απογοήτευση και αποξένωση στην εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως η άλλη όψη της απογοήτευσης στη δουλειά. Η αποξένωση αναφέρεται στην αποσύνδεση του προσώπου από τον εργασιακό ρόλο του. Η έννοια της αλλοτρίωσης στην εργασία σχετίζεται

αρχικά με τις απόψεις του Μαρξ¹³. Ο καταμερισμός της εργασίας και η εκμετάλλευση των εργαζόμενων στο κυνήγι του κέρδους, θεωρήθηκε σαν άρνηση στην ανάγκη του εργαζόμενου για αυτοέκφραση. Οι εργάτες αποξενώνονται από το προϊόν της εργασίας τους και η εργασία δεν παρέχει η ίδια ικανοποίηση αλλά αντιπροσωπεύει το μέσο ικανοποίησης άλλων εξωτερικών αναγκών. Δηλαδή ο εργάτης αποξενώνεται τόσο από το προϊόν όσο και από τη διαδικασία της παραγωγής. Η σκέψη του ήταν ότι ο εργάτης δεν έχει τη δυνατότητα να καθορίσει ο ίδιος, σαν αφεντικό του εαυτού του, την ζωή και τη μοίρα του, το χαρακτήρα των ενεργειών του, τις σχέσεις του με του άλλους ανθρώπους, να κατέχει τα πράγματα που χρησιμοποιεί και να οικειοποιείται την αξία των πραγμάτων ή υπηρεσιών που παράγει.

Ο Blauner (1964)¹⁴ περιγράφει την αποξένωση αναφορικά με τις τέσσερις διαστάσεις της: αδυναμία, η έλλειψη νοήματος, η απομόνωση και η αυτο-αποξένωση.

- Η αδυναμία υποδηλώνει την έλλειψη ελέγχου των εργαζομένων πάνω στην πολιτική της διοίκησης, τις διαδικασίες άμεσης εργασίας ή τις συνθήκες απασχόλησης.
- Η έλλειψη νοήματος πηγάζει από την τυποποίηση και την κατανομή της εργασίας. Αυτό υποδηλώνει την αδυναμία αντίληψης του αντικείμενου της δουλειάς που γίνεται ή την ταύτιση με την συνολική παραγωγική διαδικασία ή το τελικό προϊόν.
- Η απομόνωση είναι το να μην ανήκουν σε μια ολοκληρωμένη ομάδα εργασίας ή στην οργάνωση της κοινωνικής εργασίας και να μην καθοδηγείται από τους κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας.
- Η αυτο-αποξένωση είναι η αποτυχία στην αντίληψη της δουλειάς ως αυτοσκοπού ή ως κεντρικό ζήτημα της ζωής. Οι εργαζόμενοι βιώνουν μια απρόσωπη απόσπαση και η εργασία θεωρείται αποκλειστικά ως ένα μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι μια ιδιαίτερη κατηγορία εργαζομένων. Είναι κοινή γνώση ότι τα περιθώρια που έχουν για καινοτομία και εφευρετικότητα είναι πολύ περιορισμένα όπως και η δυνατότητά τους να επηρεάσουν τις εργασιακές σχέσεις καθώς όλα αυτά είναι ήδη προσδιορισμένα σε ένα σχετικά άκαμπτο σύστημα. Ο υπάλληλος έχει την αίσθηση ότι δεν μπορεί να αλλάξει ή να επηρεάσει τις διαδικασίες και το τρόπο εργασίας. Μαζί με την δυσκολία να διαπραγματευτεί το μισθό του, του δίνουν την αίσθηση της έλλειψης δύναμης και επομένως απώλειας της αυτονομίας του. Μπορεί να είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα εργασιακής αποξένωσης.

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια ψυχολογική διαδικασία συναφής αλλά όχι ταυτόσημη με το επαγγελματικό άγχος. Συμβαίνει όταν το εργασιακό περιβάλλον ενός ατόμου είναι τόσο στρεσογόνο που δεν το βοηθάει να κάνει πλέον την δουλειά του με ευχαρίστη-

¹³ Ριζοσπάστης <http://www.rizospastis.gr/story.do?id=349075>

¹⁴ Όπως αναφέρεται στο Mullins, 2010 p.288

ση. Παρόλο που η επαγγελματική εξουθένωση δεν θεωρείται ψυχική νόσος, είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να επηρεάσει πολύπλευρα τη ζωή των ανθρώπων. Μπορεί όμως και να θεραπευτεί, μπορεί κανείς να επανακτήσει την ισορροπία του, να θέσει εκ νέου προτεραιότητες, να βρει χρόνο για τον εαυτό του και να αναζητήσει υποστήριξη από κάποιον ειδικό.

Η¹⁵ επαγγελματική εξουθένωση είναι μια κατάσταση συναισθηματικής, νοητικής και σωματικής εξάντλησης που προκαλείται από μεγάλης έντασης και μακράς διάρκειας στρες. Είναι ένα σύνδρομο που αποτελείται από τρεις επιμέρους διαστάσεις:

- a) τη συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion), που αναφέρεται στην μείωση των συναισθημάτων του ατόμου με αποτέλεσμα να μην μπορεί να προσφέρει συναισθηματικά στους αποδέκτες των υπηρεσιών του,
- b) την αποπροσωποποίηση (depersonalization), που έχει ως αποτέλεσμα να βλέπει τους αποδέκτες των υπηρεσιών του αρνητικά και πολλές φορές κυνικά, όπως επίσης και να τους αντιμετωπίζει πολλές φορές σαν αντικείμενα, και
- c) το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης, που αναφέρεται στην τάση του ατόμου να αισθάνεται μια γενικότερη δυσαρέσκεια για την εργασία του και να αξιολογεί αρνητικά τόσο τον εαυτό του όσο και τους αποδέκτες των υπηρεσιών του.

Οι παράγοντες που έχει βρεθεί ότι συντελούν στην δημιουργία της επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν να κάνουν τόσο με τη φύση και τα χαρακτηριστικά της εργασίας όσο και με την προσωπικότητα και τον γενικότερο τρόπο ζωής των ατόμων. Οι παράγοντες που αφορούν την εργασία, σχετίζονται τόσο με τη φύση της εργασίας, όσο και με το γεγονός ότι τα άτομα αισθάνονται ότι έχουν λίγο ή καθόλου έλεγχο πάνω στην εργασία τους, με την έλλειψη αναγνώρισης και ανταμοιβών για τις υπηρεσίες τους, με τις αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις, με τη δουλειά που δεν δίνει κίνητρα και με την εργασία σε χαοτικά και υψηλής πίεσης περιβάλλοντα. Οι παράγοντες που σχετίζονται με τον τρόπο ζωής των ατόμων και συμβάλλουν στην δημιουργία αισθημάτων επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν να κάνουν με χαρακτηριστικά όπως η εργασιομανία (με αποτέλεσμα να μην υπάρχει καθόλου χρόνος για κοινωνικές επαφές και ξεκούραση), οι μεγάλες προσδοκίες που έχουν οι άλλοι προς το άτομο, η λήψη πολλών υποχρεώσεων χωρίς να υπάρχει και επαρκής βοήθεια από άλλους, ο κακής ποιότητας και λίγος ύπνος, η έλλειψη στενών, υποστηρικτικών σχέσεων από το εργασιακό, κοινωνικό και οικογενειακό περιβάλλον. Επιπλέον, μερικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του burnout είναι οι τάσεις τελειομανίας – τίποτα ποτέ δεν είναι αρκετά καλό-, η τάση να βλέπει κανείς απαισιόδοξα τον εαυτό του και τον κόσμο γενικότερα, η ανάγκη του να έχει πάντα τον έλεγχο σε όλα, η προσωπικότητα

¹⁵ Διζέ, -

που θέτει πολύ υψηλούς στόχους χωρίς να έχει όμως και τα απαραίτητα προσόντα για να τους υποστηρίξει.

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει επιπτώσεις τόσο στην ψυχική και σωματική υγεία των ατόμων, που συχνά παρουσιάζουν ευερεθιστότητα, καταθλιπτικά συμπτώματα, αϋπνίες, πονοκεφάλους, αισθήματα σωματικής κόπωσης κ.α., όσο και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις με το οικογενειακό αλλά και το εργασιακό τους περιβάλλον αφού εμφανίζουν μεγάλο βαθμό δυσαρέσκειας προς την εργασία τους, μεγάλο βαθμό απουσιών και γενικότερα αυξημένη τάση για αλλαγή εργασίας ή επαγγέλματος.

Οι οργανισμοί προσπαθούν να παρακινούν τους εργαζόμενους έτσι ώστε αυτοί να επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις. Αυτό σημαίνει να εργάζονται σκληρά, να έρχονται κανονικά στην εργασία τους και να συνεισφέρουν θετικά στο σκοπό του οργανισμού. Η παρακίνηση ξεκινά από την ανάγκη, δηλαδή κάτι που επιθυμεί ή ζητά ο εργαζόμενος. Η παρακινούμενη συμπεριφορά συνήθως ξεκινά όταν κάποιος έχει μία ή περισσότερες σοβαρές ανάγκες. Παρότι μια ανάγκη που έχει ήδη ικανοποιηθεί μπορεί να παρακινεί ορισμένη συμπεριφορά, οι ανικανοποίητες ανάγκες συνήθως έχουν σαν αποτέλεσμα περισσότερο έντονα συναισθήματα και αλλαγές στη συμπεριφορά.

Ένα έλλειμμα σε κάποια ανάγκη συνήθως προκαλεί μια έρευνα για τρόπους ικανοποίησής της. Για παράδειγμα αν κάποιος αισθάνεται ότι η αμοιβή και η θέση του δεν είναι αντίστοιχα με την σπουδαιότητα της εργασίας τους στον οργανισμό μπορεί είτε να ζητήσει αύξηση και προαγωγή, είτε να εργαστεί σκληρότερα ελπίζοντας γι' αυτά στο μέλλον είτε να αναζητήσει νέα εργασία με υψηλότερο μισθό και καλύτερη θέση.

Στη συνέχεια έρχεται μια επιλογή από συμπεριφορές που προσδιορίζονται από στόχους. Αν και είναι δυνατόν να επιδιώκονται περισσότεροι από ένας στόχοι κάθε φορά, το πιθανότερο είναι ότι όλη η ενέργεια θα αφιερωθεί στην επιδίωξη μόνο ενός και ανάλογα με το αποτέλεσμα θα τροποποιείται η συμπεριφορά.

Τέλος το άτομο εκτιμά το βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα που πέτυχε ικανοποιεί πλήρως την αρχική ανάγκη.

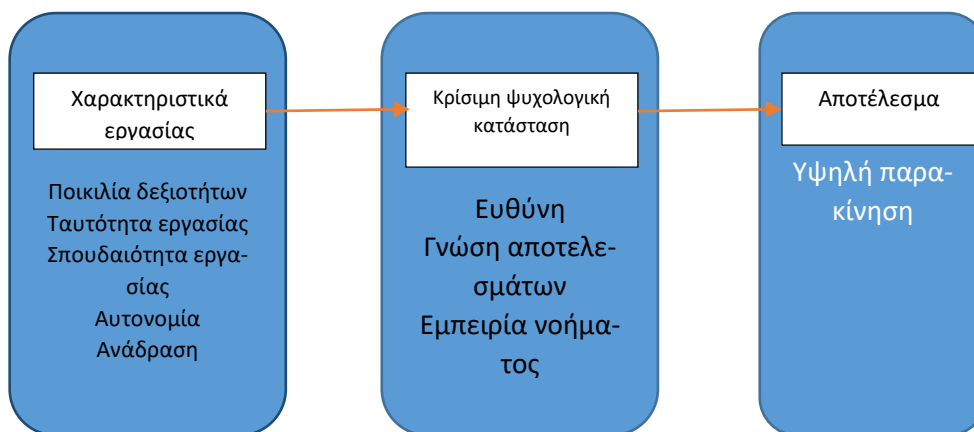
Οι ψυχολόγοι έχουν μελετήσει εκτενώς τα ανθρώπινα κίνητρα και έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με το τι ωθεί τους ανθρώπους. Βάσει των αναγκών οι θεωρίες που στηρίζονται στις ανάγκες περιλαμβάνουν αυτή του Maslow για την ιεραρχία των αναγκών, τη θεωρία του Aldersfer, τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και τη θεωρία των αποκτημένων αναγκών του McClelland. Μια άλλη προσέγγιση επικεντρώνεται σε εξω-

τερικούς παράγοντες και το ρόλο τους στην κατανόηση των κινήτρων των εργαζόμενων (π.χ. θεωρία των ενισχύσεων του Skinner). Θεωρίες που βασίζονται σε ενδογενείς παράγοντες εστιάζουν στις διαδικασίες εσωτερικής σκέψης και αντιλήψεις περί κινήτρων (π.χ. η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, θεωρία στοχοθεσίας του Locke).

1.4.1. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας

Το¹⁶ μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας, που σχεδιάστηκε από τους Hackman και Oldham, βασίζεται στην ιδέα ότι η ίδια η εργασία είναι το κλειδί για την παρακίνηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, μια βαρετή και μονότονη δουλειά καταπνίγει το κίνητρο για καλή εκτέλεση, ενώ μια προκλητική εργασία ενισχύει τα κίνητρα. Η ποικιλία, η αυτονομία και η δυνατότητα λήψης αποφάσεων είναι τρεις τρόποι προσθήκης προκλήσεων σε μια εργασία. Ο εμπλουτισμός της εργασίας και η εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι οι δύο τρόποι προσθήκης ποικιλίας και πρόκλησης.

Υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασίας, σπουδαιότητα εργασίας, αυτονομία και ανάδραση) που επηρεάζουν τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις (εμπειρία νοήματος, εμπειρία ευθύνης για το αποτέλεσμα και γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων) που με τη σειρά τους επιδρούν στα αποτελέσματα της εργασίας (ικανοποίηση από την εργασία, απουσίες, εργασιακή παρακίνηση κλπ).



Σχήμα 1: Σχέση χαρακτηριστικών και αποτελέσματος

¹⁶ Στηριγμένο στο Ball, -

Ψυχολογικές καταστάσεις

Νόημα εργασίας. Είναι το ότι η εργασία έχει κάποιο νόημα για τον εργαζόμενο, είναι κάτι με το οποίο μπορεί να συσχετιστεί και δεν προκύπτει μόνο από ένα σύνολο κινήσεων που απλώς επαναλαμβάνονται. Είναι το βασικό στοιχείο της ενδογενούς παρακίνησης.

Ευθύνη. Είναι η δυνατότητα επιτυχίας ή αποτυχίας στην εργασία ως αποτέλεσμα της ύπαρξης επαρκούς ελευθερίας για δράση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δυνατότητα επιβολής αλλαγών και ενσωμάτωσης της γνώσης που αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Γνώση αποτελεσμάτων. Είναι σημαντική για δύο λόγους. Πρώτον διότι δίνει στον εργαζόμενο τη γνώση του κατά πόσο η εργασία του ήταν πετυχημένη, που με τη σειρά της του δίνει την ευκαιρία να μαθαίνει από τα λάθη του. Δεύτερον είναι η σύνδεση με τους χρήστες των αποτελεσμάτων τους, δίνοντας έτσι μεγαλύτερο σκοπό στην εργασία.

Χαρακτηριστικά της εργασίας

- **Νόημα:** Η εργασία θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως έχουσα νόημα (η συνεισφορά του εργαζομένου έχει σημαντική επίδραση στη συνολική αποδοτικότητα του οργανισμού). Αυτό προκύπτει από:
 - ✓ **Ποικιλία δεξιοτήτων:** η χρήση της κατάλληλης ποικιλίας δεξιοτήτων και ταλέντων: πάρα πολλά μπορεί να είναι υπερβολικά, πολύ λίγα μπορεί να είναι βαρετά.
 - ✓ **Ταυτότητα εργασίας:** η δυνατότητα αναγνώρισης της εργασίας σαν ένα ολοκληρωμένο σύνολο έτσι ώστε να υπάρχει η περηφάνεια για το αποτέλεσμα της.
 - ✓ **Σπουδαιότητα εργασίας:** η δυνατότητα της αναγνώρισης της εργασίας ως συνεισφορά σε κάτι μεγαλύτερο, στην κοινωνία ή στην ομάδα και πάντως πάνω από τον ίδιο τον εργαζόμενο.
- **Αυτονομία:** έχει σαν αποτέλεσμα την ευθύνη καθώς η εργασία παρέχει σημαντική ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτική ευχέρεια στο άτομο για τον προγραμματισμό της εργασίας του και στον προσδιορισμό των διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την εκτέλεσή της.
- **Ανάδραση:** έχει σαν συνέπεια τη γνώση των αποτελεσμάτων. Υπονοεί την επίγνωση του εργαζομένου σχετικά με την αποτελεσματικότητα της μετατροπής των προσπαθειών του σε επιδόσεις. Μπορεί να είναι οτιδήποτε από στοιχεία παραγωγής μέχρι στοιχεία ικανοποίησης πελατών. Το θέμα είναι ότι η ανάδραση προσφέρει πληροφορίες οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να τα πράγματα να γίνονται διαφορετικά, αν το επιθυμεί ο εργαζόμενος.

1.5. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Σε ότι αφορά τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι γενικά αποδεκτό ότι αυτή μπορεί να εκτιμηθεί γενικά, συνολικά ή μέσα από μετρήσεις διαφόρων πλευρών της εργασιακής ικανοποίησης. Μέσα από τη μελέτη της ικανοποίησης, με βάση διάφορες πτυχές της εργασίας, είναι εφικτό να αναγνωρισθούν από τον οργανισμό οι πηγές δυσαρέσκειας και, κατά επέκταση, να αναπτυχθούν οι κατάλληλες συνθήκες για μετατροπή της δυσαρέσκειας σε ικανοποίηση.

Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να γίνει με τη χρήση είτε ποιοτικών εργαλείων όπως είναι οι συνεντεύξεις είτε ποσοτικών όπως είναι τα ερωτηματολόγια. Η συνέντευξη είναι μια μέθοδος με μεγαλύτερο κόστος, η οποία απαιτεί και περισσότερο χρόνο και για το λόγο αυτό δεν χρησιμοποιείται πολύ ως μεθοδολογικό εργαλείο. Ωστόσο, μπορεί όμως να δώσει σημαντικές πληροφορίες στις ερωτήσεις πώς και γιατί, τα οποία δεν μπορούν να απαντηθούν μέσω του ποσοτικού ερωτηματολογίου. Επίσης, σε αντίθεση με την ποσοτική μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης όπου υπάρχουν συγκεκριμένα εργαλεία, στην περίπτωση της ποιοτικής προσέγγισης του θέματος δεν υπάρχουν έτοιμα εργαλεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Ως εκ τούτου, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται αναπτύσσονται κάθε φορά με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν το στόχο της έρευνας.

Οι περισσότερες μελέτες που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία προσεγγίζουν το θέμα της μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης ποσοτικά, με τη συλλογή δηλαδή ερωτηματολογίων. Ως εκ τούτου, μπορεί κανείς να βρει στη βιβλιογραφία αρκετά εργαλεία τα οποία έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Οι πιο γνωστές κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης αναλύονται στη συνέχεια.

1.5.1. Minnesota Satisfaction Questionnaire

Το MSQ αναπτύχθηκε το 1967 (Weiss et al, 1967; <http://www.jsevansconsultinginc.com/Pages/MINNESOTA.htm>) και είναι σχεδιασμένο για να μετρά την ικανοποίηση των εργαζομένων και το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι εργασιακές ανάγκες και αξίες τους στην εργασία. Αποτελείται από 100 ερωτήσεις, 5 για κάθε μία από τις 20 επιμέρους διαστάσεις (Αξιοποίηση ικανοτήτων, Επίτευξη, Δραστηριότητα, Προαγωγές, Εξουσία, Πολιτική της εταιρίας, Αμοιβή, Συνεργάτες, Δημιουργικότητα, Ανεξαρτησία, Ηθικές αξίες, Αναγνώριση, Υπευ-

θυνότητα, Ασφάλεια, Κοινωνική υπηρεσία, Κοινωνικό γόητρο, Εποπτεία-ανθρώπινες σχέσεις, Τεχνική εποπτεία, Ποικιλία, Συνθήκες εργασίας) και χρησιμοποιείται 5βαθμη κλίμακα.

Υπάρχει επίσης μια πιο σύντομη εκδοχή με συνολικά 20 ερωτήσεις, μία για κάθε διάσταση της εργασίας.

Job Descriptive Index

Το JDI (Smith, Kendall & Hulin, 1969) είναι το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Έχει πέντε διαστάσεις (φύση της εργασίας, εποπτεία/προϊστάμενοι, συνεργάτες, αμοιβή και προαγωγές ή δυνατότητες προαγωγών) και συνολικά περιλαμβάνει 90 ερωτήσεις. Κάθε διάσταση έχει μερικές ερωτήσεις που μπορούν να απαντηθούν με ένα «ναι» και ένα «όχι». Επίσης, υπάρχει και μια πιο σύντομη εκδοχή αυτού του εργαλείου με συνολικά 25 ερωτήσεις πέντε για κάθε διάσταση της εργασίας.

1.5.2. Job Satisfaction Survey

Η Job Satisfaction Survey (JSS) αναπτύχθηκε από τον Spector (1985) προκειμένου να μετρήσει τις κύριες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης οι οποίες είναι: Μισθός, προαγωγή, προϊστάμενος, οφέλη, πρόσθετες παροχές, λειτουργικές διαδικασίες, συνάδελφοι, φύση της εργασίας και η επικοινωνία. Αποτελείται από 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου και για την αξιολόγηση των ερωτήσεων χρησιμοποιείται μια 6βαθμη κλίμακα.

2. Θεωρίες και μοντέλα για την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση απασχόλησε τους ερευνητές ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Η προσπάθεια κατανόησής της ξεκίνησε από την ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας και της σταθερότητας μέσα στον εργασιακό χώρο και επομένως ήταν αναγκαίο να προσδιοριστούν οι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση.

2.1. Taylor και επιστημονικό μάνατζμεντ

Ο¹⁷ Taylor, υποστήριξε ότι ο βασικός αντικειμενικός σκοπός του μάνατζμεντ πρέπει να είναι η εξασφάλιση της μέγιστης ευημερίας του εργοδότη, συνδυασμένη με τη μέγιστη ευημερία για κάθε εργαζόμενο. Υποστήριξε ότι το σημαντικότερο πράγμα για τον εργαζόμενο και το μάνατζμεντ θα πρέπει να είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη κάθε προσώπου στην επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορεί να αποδίδει τα μέγιστα με τις ικανότητες που έχει προικιστεί από την φύση. Έδειξε ότι η μέγιστη ευημερία μπορεί να υπάρχει μόνο σαν αποτέλεσμα της μέγιστης παραγωγικότητας, τόσο για την επιχείρηση σαν σύνολο όσο και για κάθε εργαζόμενο, και απέρριψε την ιδέα ότι τα βασικά συμφέροντα εργοδότη και εργαζόμενου είναι ανταγωνιστικά. Οι βασικές αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ όπως προτάθηκε από τον Taylor συνοψίζονται σε:

- Για κάθε εργασία πρέπει να υπάρχουν γραπτές οδηγίες, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία της εποπτείας και του ελέγχου της ποιότητας της εργασίας σαν αποτέλεσμα της επιστημονικής ανάλυσης κάθε εργασίας.
- Πρέπει να γίνεται επιλογή εργαζομένων με επιστημονικό τρόπο έτσι ώστε να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες και στη συνέχεια αυτοί πρέπει να εκπαιδεύονται και να αναπτύσσονται συστηματικά και όχι να αφήνονται στη τύχη τους.
- Η εργασία θα πρέπει να κατανέμεται εξίσου μεταξύ διοίκησης και εργατών έτσι ώστε η μέν διοίκηση να εφαρμόζει το επιστημονικό μάνατζμεντ στο σχεδιασμό των εργασιών και οι εργάτες να εκτελούν τις αντίστοιχες εργασίες.

2.2. Οι μελέτες του Hawthorne

Ο¹⁸ Mayo επέβλεψε μελέτες που έγιναν στους εργάτες του εργοστασίου της Western Electric Company που βρίσκονταν στο Hawthorne (εξ ου και Hawthorne studies). Στόχος των ερευνών ήταν να μελετήσουν τις επιπτώσεις των φυσικών συνθηκών στην παραγωγικότητα. Διαφοροποιώντας τις συνθήκες εργασίας (φωτισμό, ωράριο εργασίας, διαλείμματα κλπ) σε διάφορες ομάδες εργαζομένων έφθασαν στο συμπέρασμα ότι η βελτίωση της παραγωγικό-

¹⁷ Wikipedia e

¹⁸ Sarachek, 1968

τητας ήταν αποτέλεσμα συγκεκριμένων συνθηκών εργασίας. Για τον Mayo, τα πειράματα αυτά έδειξαν τα ακόλουθα:

- Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την εσωτερική παρόρμηση να αναζητούν κοινωνικές συμμαχίες και παραγωγικές συνεργασίες ο ένας με τον άλλο.
- Κατάλληλες τροποποιήσεις στο περιβάλλον που καταλαμβάνεται από το άτομο, μπορεί να αναπτύξει ψυχική υγεία και προσωπική ικανοποίηση και να προκαλέσει περισσότερη παραγωγική συνεργασία μεταξύ ατόμων και των ομάδων με τις οποίες αυτά συνδέονται.

2.3. Ιεράρχηση αναγκών του Maslow

Η θεωρία της υποκίνησης θεωρείται ότι είναι δημιούργημα του Maslow. Υποστήριξε ότι οι άνθρωποι υποκινούνται προς την επίτευξη ορισμένων στόχων. Όταν μπορέσουν να πετύχουν κάποιο, κινούνται προς τη επίτευξη του επομένου και ούτω κάθε εξής. Πρότεινε πέντε επίπεδα παραγόντων υποκίνησης, τα οποία συνήθως παρουσιάζονται υπό τύπον ιεραρχικών επιπέδων σε μια πυραμίδα.

1. Βιολογικές και φυσιολογικές ανάγκες (βάση της πυραμίδας) όπως τροφή, στέγαση, ύπνος κλπ. Αυτές καλύπτονται μέσω της εξασφάλισης κυρίως βασικών οικονομικών απολαβών.
2. Ανάγκες ασφαλείας, όπως σταθερότητα, ασφάλεια, ελευθερία από φόβο, αξιοπρεπή διαβίωση. Αυτές καλύπτονται από τη διατήρηση και αναβάθμιση της θέσης εργασίας και των συνακόλουθων απολαβών, την εξασφάλιση περίθαλψης, σύνταξης κλπ.
3. Ανάγκες κοινωνικής αποδοχής όπως η φιλία, η οικειότητα, η αγάπη από το οικογενειακό, φιλικό και εργασιακό περιβάλλον. Αυτές καλύπτονται με την υιοθέτηση αποδεκτής συμπεριφοράς, σύμφωνα με τις αξίες της ομάδας.
4. Ανάγκες αναγνώρισης όπως επιτεύγματα, ικανότητες, ανεξαρτησία, αυτοεκτίμηση και εκτίμηση από άλλους.
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης όπως η πραγματοποίηση προσωπικών στόχων, συνέπεια ως προς τις αξίες που αποδέχεται.

Οι ανάγκες ικανοποιούνται με ιεραρχικό τρόπο από τις χαμηλότερες προς τις υψηλότερες και σύμφωνα με το Maslow η προσπάθεια κατατείνει στην ικανοποίησή τους με εύκολο, οικονομικό και αποτελεσματικό τρόπο. Ειδικά σε αυτές των χαμηλών επιπέδων, η ανάγκη γίνεται επιτακτικότερη όσο καθυστερεί η ικανοποίησή τους. Όταν οι ανάγκες αυτές έχουν ικανοποιηθεί μέχρι ένα λογικό σημείο, τότε κάποιος μπορεί να επιδιώξει την ικανοποίηση της αυτοπραγμάτωσης που αναφέρεται στις εσωτερικές αξίες του ατόμου.

Ο Alderfer συνέπτυξε τις κατηγορίες που πρότεινε ο Maslow σε τρεις ομάδες αναγκών:

- Τη διατήρηση της υλικής ύπαρξης που περιλαμβάνει της φυσικές και βιολογικές ανάγκες καθώς και εκείνες για ασφάλεια
- Τη διατήρηση των σημαντικών διαπροσωπικών σχέσεων που περιλαμβάνει τις ανάγκες κοινωνικής αποδοχής και της αναγνώρισης
- Την ανάγκη για εξεύρεση ευκαιριών για ανάπτυξη και προσωπική εξέλιξη που περιλαμβάνει τις εσωτερικές ανάγκες αποδοχής και την ανάγκη για αυτοεκπλήρωση¹⁹.

2.4. Οι θεωρίες X και Y του McGregor

Την δεκαετία του '60 ο Douglas McGregor παρουσίασε τις θεωρίες X και Y για την ανθρώπινη υποκίνηση. Παρουσιάζουν δύο αντίθετα μοντέλα υποκίνησης των εργαζομένων που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στην οργανωσιακή συμπεριφορά, επικοινωνία και ανάπτυξη.

Η θεωρία X είναι η απαισιόδοξη άποψη για το μέσο εργαζόμενο. Θεωρεί ότι οι άνθρωποι είναι εγγενώς τεμπέληδες, επιδιώκουν μόνο προσωπικούς στόχους και αποφεύγουν την εργασία και τις ευθύνες. Επομένως το αυταρχικό στυλ διοίκησης είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί των εργαζομένων και ο εργαζόμενος να αμείβεται ή να τιμωρείται προσωπικά ανάλογα με το αποτέλεσμα των πράξεων του. Γενικά θεωρείται ότι είναι αποτελεσματική με όρους συνέπειας της εργασίας και ταιριάζει σε εργασίες που έχουν να κάνουν με γραμμή παραγωγής ή είναι χειρωνακτικές. Με την εφαρμογή της οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται και επομένως η επιχείρηση μπορεί να παράγει μαζικά σε μεγαλύτερη ποσότητα και ποιότητα άρα να αποκομίζει μεγαλύτερα κέρδη.

Η θεωρία Y προτείνει ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται εσωτερικά, ευχαριστούνται από την εργασία τους και εργάζονται για να βελτιώσουν τον εαυτό τους και όχι για να ανταμειφθούν. Θεωρεί ότι αυτοί οι εργαζόμενοι είναι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και ευδοκιμούν με τις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίζουν. Δεν απαιτείται συνεχής επίβλεψη και τείνουν να αναλαμβάνουν πλήρη ευθύνη για τη δουλειά τους. Η ικανοποίηση θεωρείται ικανή παρακίνηση για να γίνει καλή δουλειά. Παρόλα αυτά η προσωπική σχέση που αναπτύσσεται με τους προϊσταμένους, αφήνει το περιθώριο για λάθη σε όρους συνέπειας και ομοιομορφίας.

Ο McGregor θεωρούσε ότι για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη παραγωγή θα μπορούσε να είναι κατάλληλος ένας συνδυασμός των δύο θεωριών²⁰.

¹⁹ Ξηροτύρη – Κουφίδου 2010 σ.360-361, Wikipedia b.

²⁰ Wikipedia d.

2.5. Η ανάγκη κατά τον McClelland

Ο David McClelland πρότεινε τη θεωρία της Ανάγκης γνωστή και ως θεωρία των Τριών Αναγκών. Υποστηρίζει ότι οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο είναι τρεις: η ανάγκη για δύναμη, για συνεργασία και επαφή και για επίτευγμα.

Η ανάγκη για επίτευγμα είναι ένα χαρακτηριστικό που εκπορεύεται από την ανθρώπινη φύση και αναφέρονται σε διάθεση του ατόμου για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων. Τα άτομα αυτά έχουν έντονα αισθήματα για την επιτυχία και την αποτυχία, προτιμούν να εργάζονται σε έργα που το αποτέλεσμα θα εξαρτάται από αυτά και όχι από οτιδήποτε άλλο. Η ανάγκη για διάκριση τα κάνει να αποφεύγουν τόσο τις χαμηλού όσο και τις υψηλού ρίσκου καταστάσεις.

Η ανάγκη για δύναμη κάνει τα άτομα να ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή, ενθάρρυνση και έλεγχο. Δίνουν ιδιαίτερη αξία στην εργασία και τη πειθαρχία, επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικοί και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια.

Η ανάγκη για συνεργασία και επαφή ωθεί τα άτομα να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν οικειότητα. Χαίρονται να είναι μέρος ομάδας και έχουν ανάγκη αποδοχής και αγάπης.

Ο McClelland διατύπωσε την άποψη ότι είναι αναγκαίο τα διευθυντικά στελέχη να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη των αναγκών που προσδιόρισε²¹.

2.6. Οι προσδοκίες του Vroom

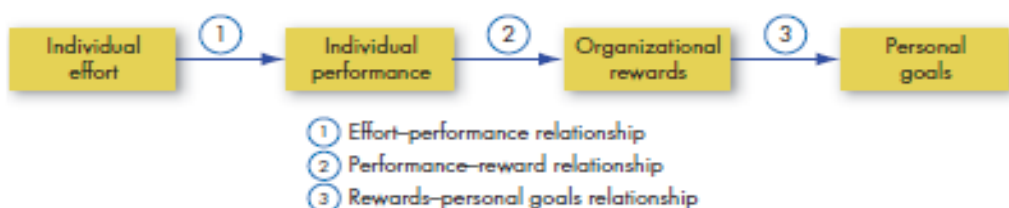
Η²² θεωρία των προσδοκιών διατυπώθηκε από τον Vroom το 1964. Υποστηρίζει ότι η απόφαση ενός ατόμου να συμπεριφερθεί ή να δράσει κατά ένα ορισμένο τρόπο προκύπτει από ενσυνείδητες επιλογές μεταξύ εναλλακτικών, ο σκοπός των οποίων είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης και η ελαχιστοποίηση της δυσαρέσκειας. Στηρίζεται σε τρεις μεταβλητές: Την αποδιδόμενη αξία (valence), που είναι η αξία που αποδίδει το άτομο σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Την προσδοκία, που είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει σαν αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. «Η οδός που θα ακολουθήσει» (instrumentality) δηλαδή η αντίληψη ότι το άτομο θα ανταμειφθεί αν επιτύχει τις αναμενόμενες επιδόσεις. Η θεωρία προτείνει ότι, αν

²¹ Ξηροτυρη – Κουφίδου 2010 σ.370-372

²² Ξηροτυρη – Κουφίδου 2010 σ.369-370, <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/>

και οι εργαζόμενοι ενδεχομένως έχουν διαφορετικά σύνολα στόχων, μπορούν να υποκινηθούν αν πιστεύουν ότι:

- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ προσπαθειών και ανταμοιβής.
- Μια καλή επίδοση θα έχει σαν αποτέλεσμα μια επιθυμητή ανταμοιβή.
- Η ανταμοιβή θα ικανοποιεί μια σημαντική ανάγκη.
- Η επιθυμία για την ικανοποίηση της ανάγκης είναι επαρκώς ισχυρή ώστε να κάνει την προσπάθεια να αξίζει το κόπο.



Πηγή: Robins-Judge, 2013 p.258

Σχήμα 2: Η θεωρία της παρακίνησης – υγιεινής του Herzberg

Ο²³ Herzberg υποστηρίζει ότι κάποια εργασιακά χαρακτηριστικά μπορούν να οδηγήσουν στην εργασιακή ικανοποίηση ενώ κάποια άλλα μπορεί να οδηγήσουν στην εργασιακή δυσαρέσκεια. Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια θεωρούνται ανεξάρτητες μεταξύ τους οπότε η αύξηση της μιας δεν σημαίνει αυτόματα μείωση της άλλης. Ο Herzberg αναγνωρίζει δύο ομάδες παραγόντων:

Οι **παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας**, που η ύπαρξή τους μπορεί να μην αυξάνει την απόδοση, η έλλειψή τους όμως την μειώνει γιατί προκαλεί δυσαρέσκεια και μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιστοιχούν στις ανάγκες χαμηλών επιπέδων που προσδιορίζει ο Maslow. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

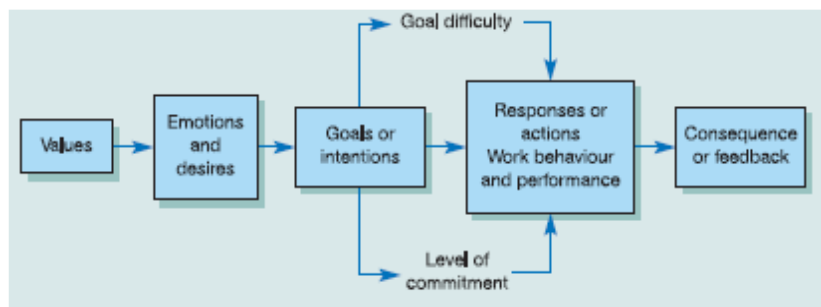
- Η ασφάλεια της θέσης εργασίας
- Ο ικανοποιητικός μισθός και απολαβές
- Οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας
- Η κατάλληλη οργάνωση
- Η ποιότητα της εργασίας
- Η προσωπική ζωή και οι σχέσεις με τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους.
- Η σταθερότητα

²³ Μπιτσάνη, 2006, σελ 141-142, <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>,

Οι **παράγοντες υποκίνησης**, των οποίων η ύπαρξη ωθεί το προσωπικό στη βελτίωση της απόδοσή του καθώς προκαλούν ικανοποίηση και αντιστοιχούν στις ανάγκες υψηλού επιπέδου όπως αυτές προσδιορίζονται από τον Maslow. Τέτοιοι είναι:

- Η αναγνώριση εκ μέρους της ιεραρχίας
- Η φύση της εργασίας
- Οι υπευθυνότητες και ο βαθμός εξουσίας
- Η ιεραρχική ανέλιξη

Η²⁴ βασική θέση της θεωρίας της στοχοθεσίας είναι ότι οι στόχοι ή οι προθέσεις των ανθρώπων παίζουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της συμπεριφοράς. Ο Locke αποδέχεται τη σπουδαιότητα της αντιλαμβανόμενης αξίας, και προτείνει ότι αυτές οι αξίες προκαλούν την εμπειρία των συναισθημάτων και επιθυμιών. Οι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν στόχους ώστε να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και τα συναισθήματά τους. Οι στόχοι είναι εκείνοι που καθοδηγούν τις αντιδράσεις και τις ενέργειές τους. Κατευθύνουν την εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση και οδηγούν σε ορισμένες συνέπειες και ανάδραση (feedback).



Πηγή: Mullins, 2010 p.277

Σχήμα 3: Η θεωρία της στοχοθεσίας του Locke

Θεωρεί ότι είναι ευκολότερη η επίτευξη ενός στόχου που είναι ξεκάθαρος, συγκεκριμένος και επιτεύξιμος από έναν που είναι γενικός και απροσδιόριστος. Υποστηρίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο στόχο αντί για ένα εύκολο, ενεργοποιούνται και εργάζονται σκληρότερα για την επίτευξή του.

²⁴ Mullins 2010, pp 276-278

3. Η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα

3.1. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα και συνήθη εμπόδια

Κατά τη δεύτερη δεκαετία του 21ου αιώνα, η δημόσια διοίκηση βρέθηκε σε ένα σημαντικό σταυροδρόμι τόσο λόγω της ελευθερίας των αγορών, των τεχνολογικών εξελίξεων και βελτιώσεων στους τομείς της πληροφορικής και των επικοινωνιών, όσο και των αυξημένων απαιτήσεων των πολιτών στο σύγχρονο κόσμο. Δημιουργήθηκαν σοβαρές προκλήσεις που επηρεάζουν κάθε χώρα, ανεξάρτητα από την τοποθεσία, το μέγεθος, το πολιτικό σύστημα ή την οικονομική κατάστασή της.

Το²⁵ σύστημα προσλήψεων ποικίλει από πρόχειρες μεθόδους μέχρι εξεζητημένα συστήματα επιλογής. Πολλές φορές οι προσλήψεις είναι αποτέλεσμα πολιτικής επιλογής και όχι αξιολογικής διαδικασίας, καθώς συνήθως οι θέσεις εργασίας του δημοσίου είναι μόνιμου χαρακτήρα. Επομένως μπορεί να δημιουργηθεί ένας στρατός από πιστούς ψηφοφόρους, άσχετα από τις ανάγκες του δημοσίου. Τέτοιοι μηχανισμοί έχουν ευνοήσει τη δημιουργία ενός μονολιθικού και δυσκίνητου μηχανισμού δημόσιας διοίκησης. Αρκετές χώρες προσπαθούν να μειώσουν το μέγεθος και το κόστος του δημόσιου τομέα με μεθόδους όπως το οριζόντιο πάγωμα των προσλήψεων, περιστολή ή αλλαγή θέσεων, και σπανιότερα με επανεκπαίδευση για εναλλακτική απασχόληση. Θεωρείται όμως ότι οι μέθοδοι αυτοί στην καλύτερη περίπτωση απλώς καθυστερούν τη διόγκωση του δημόσιου τομέα.

Τα συνηθισμένα εμπόδια προκύπτουν από τη νομοθεσία που πολλές φορές απαγορεύει την απόλυση δημοσίου υπαλλήλου ακόμη και για ποινικά αδικήματα. Η παραγωγικότητα και τα πρότυπα είναι χαμηλά και δυσκολεύουν την όποια εφαρμογή πολιτικών.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν όλες τις δυνατότητές τους. Για παράδειγμα θα πρέπει να μπορούν να καταλαμβάνουν υψηλότερες θέσεις βάσει των δυνατοτήτων και των επιτευγμάτων τους. Αυτό, ενώ ισχύει θεωρητικά, στη πράξη δεν είναι καθόλου λίγες οι φορές που η προαγωγή έχει περισσότερο σχέση με τις γνωριμίες και τις επαφές παρά με τις επιδόσεις. Ακαμψίες, ανισότητες και μεροληψία δημιουργούν προβλήματα τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στην αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

²⁵ Unpan.org, pp 75-81

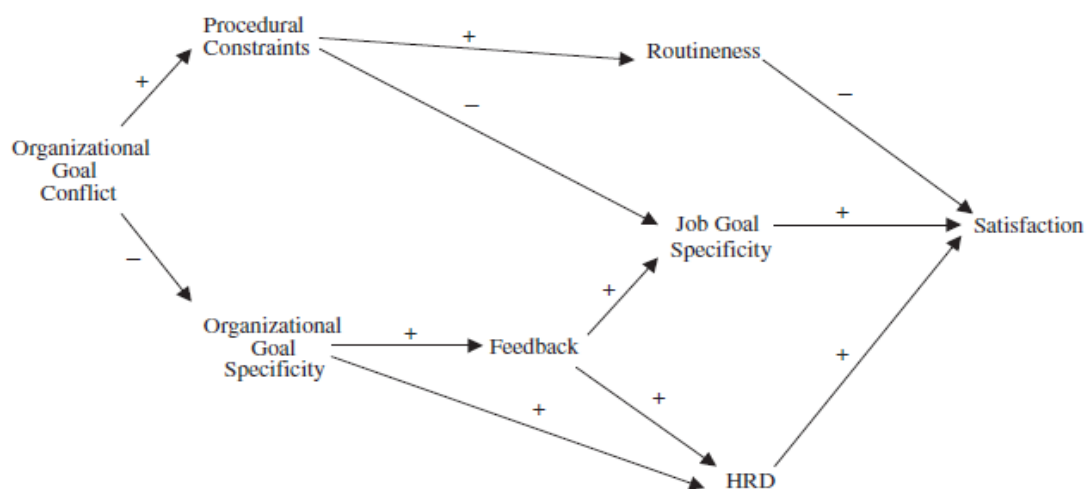
3.2. Η διεθνής εμπειρία

Το 2004 δημοσιεύθηκαν από τον Steijn²⁶ τα αποτελέσματα έρευνας του 2001 σε 12.606 δημοσίους υπαλλήλους της Ολλανδίας. Ο ερευνητικός σκοπός ήταν η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και η έρευνα έγινε από το ολλανδικό Υπουργείο Εσωτερικών. Τα χαρακτηριστικά που χρησιμοποιήθηκαν για την σχετική ανάλυση ήταν:

- Προσωπικά χαρακτηριστικά
- Εργασιακά χαρακτηριστικά
- Οργανωσιακό περιβάλλον
- Πρακτικές διοίκησης προσωπικού και
- Συνολική ικανοποίηση

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Linkert 5 σημείων και έδειξε ότι η ικανοποίηση των Ολλανδών δημοσίων υπαλλήλων δεν ήταν ιδιαίτερα υψηλή (M=3,56). Η επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών βρέθηκε πρακτικά πολύ μικρή ενώ τα εργασιακά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικότερα. Παρατηρήθηκε ότι οι πρακτικές διοίκησης προσωπικού μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση θετικά, αν και ο ερευνητής θεωρεί ότι η επιρροή είναι έμμεση μέσω της θετικής επιρροής ορισμένων εργασιακών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών.

Οι Wright και Davis αναζήτησαν την επιρροή του περιβάλλοντος εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων της Πολιτείας της Νέας Υόρκης, ΗΠΑ το 2003. Χρησιμοποιήθηκε δείγμα 267 υπαλλήλων και το μοντέλο των υποθέσεων φαίνεται στο επόμενο σχήμα:



Πηγή: Wright and Davis, 2003, p.77

Σχήμα 4: Μοντέλο υποθέσεων

²⁶ Steijn B., 2004

Οι τρεις πρώτες μεταβλητές αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας και οι λοιπές στα εργασιακά χαρακτηριστικά. Η έρευνα έδειξε ότι τα 2/3 μεταβλητότητας της εργασιακής ικανοποίησης όπως αυτή δηλώθηκε από τους εργαζόμενους εξηγούνται από μόνο τρία εργασιακά χαρακτηριστικά, αυτά της ρουτίνας, της εξειδίκευσης του εργασιακού στόχου και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων. Η ρουτίνα είναι το χαρακτηριστικό που επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση ενώ η εξειδίκευση των στόχων και η ανάπτυξη του προσωπικού την αυξάνουν. Από τα προσωπικά χαρακτηριστικά μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης φαίνεται να έχει κάποια επιρροή και μάλιστα αρνητική, δηλαδή όσο βελτιώνεται το επίπεδο τόσο μειώνεται η ικανοποίηση. Ωστόσο η επιρροή αυτή είναι μικρή σε σχέση με τις προηγούμενες τρεις.

Η²⁷ εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση μελετήθηκαν από τον Kaiser αναφορικά με τους δημοσίους υπαλλήλους στη Γερμανία. Τα ευρήματα δείχνουν μια γενική επικράτηση των ενδογενών παραγόντων παρακίνησης, που παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και συντήρηση της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα. Το δείγμα αποτελούνταν από 417 υπαλλήλους ή το 47,7% των δημοσίων υπαλλήλων μιας μέσου μεγέθους πόλης στην περιοχή του Βορείου Ρήνου – Βεστφαλίας. Η ικανοποίηση ήταν σε μέτριο προς υψηλό επίπεδο (M=6,7 / 10). Ενδογενείς παράγοντες όπως το περιεχόμενο της εργασίας και η επαφή με το κοινό βρέθηκαν να επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση ενώ εξωγενείς όπως η έλλειψη αυτονομίας στην εργασία και η δυσκολία μεταφερσιμότητας των προσόντων, η έλλειψη συνέντευξης όταν γίνεται αξιολόγηση, ασκούν αρνητική επιρροή.

Το²⁸ 2010 παρουσιάστηκε μελέτη των Adroniceanu et al που αξιοποιούσε στοιχεία έρευνας εργασιακής ικανοποίησης που έγινε το 2003 από το Υπουργείο Εξωτερικών της Ρουμανίας (ΡΥΕ) στην οποία συμμετείχε το 67% περίπου των υπαλλήλων του, ήτοι 1114 άτομα. Η έρευνα επικεντρώνονταν στις ακόλουθες παραμέτρους:

- Ικανοποίηση με την ανώτατη διοίκηση
- Ικανοποίηση με τις εργασίες
- Πολιτικές διαχείρισης καριέρας
- Σχέσεις με τους άμεσους προϊσταμένους
- Γενική εντύπωση από την εργασία στο ΡΥΕ

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (90%) απάντησε ότι είναι ευχαριστημένη από την εργασία στο ΡΥΕ. Σε πολύ μεγάλο ποσοστό (>69%) οι ερωτηθέντες απάντησαν, με-

²⁷ Kaiser L., 2014

²⁸ Adroniceanu A., Sora S., Paun D., and D. Jiroveanu, 2010

ταξύ άλλων, ότι έχουν καθαρή εικόνα των στρατηγικών στόχων της υπηρεσίας, ότι οι προπάθειές τους συνεισφέρουν στην επίτευξη αυτών των στόχων, ότι είναι ικανοποιημένοι με τις ανατιθέμενες εργασίες, νοιώθουν μέλη ομάδας και εκτιμούν το συνεργατικό πνεύμα μεταξύ των τμημάτων. Σημαντικός αριθμός απαντήσεων (>40%) θεωρούσε αρνητική, μεταξύ άλλων, την επίδραση των αμοιβών, την έλλειψη διαφάνειας στις μεταθέσεις στο εξωτερικό, την ανταπόκριση της ανώτατης ηγεσίας στη γνώμη τους και την έλλειψη σύνδεσης μεταξύ αμοιβής και επιδόσεων.

Ο²⁹ Mihailon το 2016 δημοσίευσε έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την επιθυμία για αλλαγή εργασίας μεταξύ των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα της Σερβίας. Παρατηρήθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν υψηλότερη εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερη επιθυμία αλλαγής εργασίας από ότι οι συνάδελφοί τους στον ιδιωτικό τομέα ενώ ταυτόχρονα έχουν χαμηλότερη ενδογενή ικανοποίηση. Η ικανοποίησή τους προέρχεται κυρίως από τις διαπροσωπικές σχέσεις, την οργάνωση της εργασίας και τις πληροφορίες μέσα στον οργανισμό. Αυτή την αντίθεση με τις προτάσεις του Herzberg, όπου οι εξωγενείς παράγοντες είναι πηγές ικανοποίησης και όχι δυσαρέσκειας, ο ερευνητής την αποδίδει στην κουλτούρα της Σερβίας.

Οι Jung et al το 2007 ανέλυσαν έξι κατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης σε δημοσίους υπαλλήλους στη Νότια Κορέα:

- Μισθός
- Εργασιακή ασφάλεια
- Περιεχόμενο εργασίας
- Περιβάλλον εργασίας
- Προσωπική ανάπτυξη
- Επικοινωνία και ανθρώπινες σχέσεις

Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στη Νότια Κορέα είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τον μισθό και την προσωπική ανάπτυξη και μετρίως ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας, το περιβάλλον και την επικοινωνία. Αντίθετα είναι ευχαριστημένοι από το επίπεδο της εργασιακής ασφάλειας που τους παρέχεται. Γενικά οι δημόσιοι υπάλληλοι εκεί, θεωρείται ότι απολαμβάνουν σημαντική εργασιακή ασφάλεια, έχουν

²⁹ Mihajlov S., 2016

σχετική εμπιστοσύνη και είναι υπερήφανοι για την εργασία τους αλλά αισθάνονται υποα-
μοιβόμενοι.

3.3. Η ελληνική εμπειρία

Οι³⁰ Markovits, Davis και van Dick, το 2007 έκαναν έρευνα στον ελληνικό χώρο αναφο-
ρικά με τη σχέση μεταξύ του προφίλ της οργανωσιακής αφοσίωσης (organizational com-
mitment profile) και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων στον ιδιωτικό και
τον δημόσιο τομέα. Το δείγμα του από 1.119 ιδιωτικούς και 476 δημοσίους υπαλλήλους
προήλθε από επιχειρήσεις, υπηρεσίες και οργανισμούς της Βόρειας Ελλάδας. Η έρευνά
τους επικεντρώθηκε σε δύο όψεις της ικανοποίησης:

- Εξωγενής ικανοποίηση (μισθός, ασφάλεια εργασίας, πολιτικές προσωπικού,
διαπροσωπικές σχέσεις κλπ)
- Ενδογενής ικανοποίηση (δημιουργικότητα, ευκαιρίες ανάδειξης ικανοτήτων,
αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων κλπ)

Βρήκαν ότι η οργανωσιακή αφοσίωση είναι σημαντικά υψηλότερη στον δημόσιο τομέα
από ότι στον ιδιωτικό, σε αντίθεση με ευρήματα άλλων χωρών. Το αποδίδουν στο γεγονός
ότι οι συνθήκες εργασίας στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερο ευθυγραμμισμένες με τις
ελληνικές κοινωνικές αξίες, παρέχοντας εργασιακή ασφάλεια και δομημένη εξέλιξη και α-
νάπτυξη, ικανοποιώντας τις ανάγκες αποφυγής της αβεβαιότητας. Οι εργαζόμενοι στο δη-
μόσιο τομέα βρέθηκε ότι είχαν σημαντικά μεγαλύτερη ενδογενή ικανοποίηση από εκείνους
του ιδιωτικού τομέα, ενώ δεν βρέθηκε σημαντική διαφορά στην εξωγενή ικανοποίηση και
των δύο. Σημαντικό εύρημα είναι ότι τα άτομα που εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιη-
μένα από την εργασία τους είναι εκείνα που εμφανίζουν και υψηλή οργανωσιακή αφοσίω-
ση και μάλιστα αυτό συμβαίνει τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

Οι³¹ Μπατίου και Βάλκανος το 2008 ερεύνησαν την εργασιακή ικανοποίηση των δημο-
σίων υπαλλήλων στην Ελλάδα χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 67 ατόμων από δημόσιες υπη-
ρεσίες της Θεσσαλονίκης και η εργασία τους δημοσιεύθηκε το 2013. Το μέσο επίπεδο ερ-
γασιακής ικανοποίησης σε 6βαθμια κλίμακα βρέθηκε στο $M=3,39$ με $SD=0,95$. Το μόνο κί-
νητρο με υψηλή βαθμολογία ($M=4$) είναι αυτό της φύσης της εργασίας. Από τους εξωγενείς
παράγοντες, οι συνάδελφοι ($M=4,22$) και η επίβλεψη ($M=4,81$), συγκέντρωσαν την μεγαλύ-
τερη βαθμολογία. Ειδικά για το την επίβλεψη, οι ερευνητές αναφέρονται σε εργασίες των
Μπουραντά και Παπαλεξανδρή που υποστηρίζει ότι η δυνατότητα του προϊσταμένου να
ανταμείψει ή να τιμωρήσει υφιστάμενό του στο δημόσιο είναι περιορισμένη και επομένως

³⁰ Markovits, Y., Davis, A., and Rolf van Dick, 2007

³¹ Batiou V. and Valkanos E., 2013

είναι δύσκολος ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας μεταξύ τους. Αντίθετα, από τους εξωγενείς παράγοντες, αυτός με τη χαμηλότερη βαθμολογία (M=2,56) ήταν οι λειτουργικές διαδικασίες, κάτι που αποδίδεται στη μεγάλη γραφειοκρατία και το πλήθος νόμων και κανονισμών που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου. Ακόμη βρέθηκε ότι ο μόνος δημογραφικός παράγοντας με σημαντική επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση είναι η ηλικία, σε αντίθεση με το επίπεδο εκπαίδευσης που δεν φαίνεται να την επηρεάζει.

Το³² 2015, οι Χατζοπούλου, Βλάχβη και Μονοβασίλης δημοσίευσαν εργασία τους σχετικά με την ικανοποίηση εργαζομένων στην Περιφερειακή Ενότητα των Γρεβενών. Το δείγμα αποτελούνταν από 85 υπαλλήλους της ΠΕ Γρεβενών και η έρευνα έγινε το 2014. Η έρευνα έδειξε ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες θεωρούσαν ως ικανοποιητικούς παράγοντες τη φύση της εργασίας και τις εργασιακές συνθήκες ενώ οι αμοιβές φαίνεται να ήταν λιγότερο ικανοποιητικός παράγοντας ασχέτως ηλικίας, φύλου, εκπαίδευσης και ιεραρχίας. Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, οι υπάλληλοι ΥΕ και ΔΕ εκτιμούσαν τις συνθήκες εργασίας περισσότερο ενώ οι ΤΕ και ΠΕ την φύση της εργασίας ως την πλέον ικανοποιητική.

Οι³³ Ντεμούσης και Γιαννακόπουλος το 2007, βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα στον ιδιωτικό τομέα ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από εκείνους του δημοσίου. Μάλιστα βρήκαν ότι η διαφορά είναι σημαντική και υπέρ του δημοσίου σε όλες της εκφάνσεις της. Η ανάλυσή τους έδειξε ότι το ένα τρίτο της διαφοράς μπορεί να εξηγηθεί από τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα δύο τρίτα από μη παρατηρημένα εσωτερικά γνωρίσματα του κάθε τομέα. Ωστόσο θεωρούν άξια περαιτέρω έρευνας την ενδεχόμενη σύνδεση της μεγαλύτερης ικανοποίησης στους δημόσιους υπαλλήλους με το φαινόμενο της διαφθοράς στο δημόσιο.

Έρευνα³⁴ του 2009 σε 127 δασκάλους ειδικής αγωγής από τους Πλατσίδου και Αγαλιώτη, έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση θεωρήθηκε ως μετρίως υψηλή σε ορισμένες πτυχές της εργασίας τους όπως η ικανοποίηση από την ίδια την εργασία, τη διεύθυνση του σχολείου και τον οργανισμό σαν σύνολο. Η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας ήταν μέτρια ενώ χαμηλή παρουσιάστηκε αυτή που αφορούσε τις προοπτικές προαγωγής και την αμοιβή.

³² Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., and Th. Monovasilis, 2015

³³ Demoussis, M., Giannakopoulos, N., 2007

³⁴ Platsidou M., Agaliotis I., 2008

3.4. Οι Περιφέρειες στην Ελλάδα

Η³⁵ τρέχουσα διοικητική διαίρεση της Ελλάδας διαμορφώθηκε από το Πρόγραμμα Καλλικράτης και ισχύει από την 1η Ιανουαρίου 2011. Σύμφωνα με αυτήν, η χώρα διαιρείται σε επτά αποκεντρωμένες διοικήσεις, δεκατρείς περιφέρειες και 325 δήμους. Οι περιφέρειες και οι δήμοι είναι αυτοδιοικούμενα νομικά πρόσωπα, δηλαδή οι αρχές τους εκλέγονται με καθολική ψηφοφορία από τους εγγεγραμμένους δημότες.

Πιο συγκεκριμένα:

Πρωτοβάθμιος οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) είναι ο "δήμος". Διοικείται από δήμαρχο και δημοτικό συμβούλιο που εκλέγονται κάθε 5 έτη με καθολική ψηφοφορία. Κάθε δήμος χωρίζεται σε διαμερίσματα με την ονομασία «δημοτικές ενότητες» και αυτές με τη σειρά τους σε «κοινότητες». Οι τελευταίες διαθέτουν δικά τους συμβούλια, ο ρόλος αυτών όμως είναι συμβουλευτικός και δεν μπορούν να λάβουν αποφάσεις.

Δευτεροβάθμιος Ο.Τ.Α. είναι η "περιφέρεια", η οποία αντιστοιχεί σε μία ευρεία γεωγραφική περιοχή της χώρας. Διοικείται από περιφερειάρχη και περιφερειακό συμβούλιο που εκλέγονται κάθε 5 έτη με καθολική ψηφοφορία ανάμεσα στους εγγεγραμμένους δημότες των δήμων που υπάγονται στην περιφέρεια. Κάθε περιφέρεια διαιρείται σε «περιφερειακές ενότητες», οι οποίες συνήθως συμπίπτουν με τους νομούς. Κάθε περιφερειακή ενότητα διαθέτει δικό της Αντιπεριφερειάρχη που προέρχεται από τον εκλογικό συνδυασμό του περιφερειάρχη.

Η "αποκεντρωμένη διοίκηση" δεν αποτελεί θεσμό αυτοδιοίκησης αλλά διοικητικής αποκέντρωσης του κράτους. Περιλαμβάνει από 1 έως 12 νομούς και ο επικεφαλής της (με τον τίτλο «γενικός γραμματέας») διορίζεται από την Κυβέρνηση και συγκεντρώνει όλες τις αποφασιστικές αρμοδιότητες, το δε συμβούλιό της, στο οποίο συμμετέχουν οι οικείοι αιρετοί περιφερειάρχες και εκπρόσωποι των περιφερειακών ενώσεων δήμων, έχει κυρίως συμβουλευτικό χαρακτήρα.

Εξαίρεση σε όλα τα παραπάνω αποτελεί το Άγιο Όρος, το οποίο αποτελεί μεν ελληνικό έδαφος, αλλά αυτοδιοικείται με τους δικούς του θεσμούς βάσει του Καταστατικού Χάρτη του Αγίου Όρους του 1924.

35

https://diadikasies.gr/%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%AF%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%B7_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82

Περιφέρειες³⁶ ονομάζονται οι 13 δευτεροβάθμιοι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης του ελληνικού κράτους. Κάθε περιφέρεια έχει συσταθεί σε μια ευρύτερη περιοχή της χώρας (εξαιρουμένου του Αγίου Όρους), διαθέτει δικές της αυτοτελείς υπηρεσίες και προϋπολογισμό και τα όργανά της εκλέγονται με καθολική ψηφοφορία.[εκκρεμεί παραπομπή] Οι αρμοδιότητές της απλώνονται σε ένα ευρύ φάσμα: από το σχεδιασμό, το συντονισμό και την εφαρμογή των πολιτικών που άπτονται των ζητημάτων της περιοχής, μέχρι και επιμέρους καθήκοντα της κεντρικής διοίκησης που μπορεί να της ανατεθούν με νόμο.

Ο όρος εμπεριέχει επίσης γεωγραφική σημασία, υπό την έννοια ότι οι περιφέρειες διαθέτουν συγκεκριμένη έκταση, πληθυσμό και έδρα, όμως ο αμιγώς γεωγραφικός όρος είναι το διαμέρισμα. Από τις δεκατρείς περιφέρειες, μόλις τρεις ταυτίζονται εδαφικά με διαμέρισμα: Ηπείρου, Θεσσαλίας και Κρήτης.

Μια ιδιότυπη διαίρεση της χώρας σε περιφέρειες (με την ονομασία Περιφερειακά Διοικήσεις) έγινε από τη χούντα των συνταγματαρχών με τη μεταρρύθμιση του 1971, αλλά ακυρώθηκε δύο χρόνια αργότερα, μετά το πραξικόπημα Ιωαννίδη. Σύμφωνα με το τότε χουντικό πρόγραμμα, οι περιφέρειες ήταν μόλις επτά και οι διορισμένοι διοικητές τους εισέρχονταν αυτομάτως στο Υπουργικό Συμβούλιο ως υφυπουργοί.

Η σύσταση των κανονικών περιφερειών με τα σημερινά τους όρια έγινε από την δεύτερη κυβέρνηση του Ανδρέα Παπανδρέου και τον υπουργό Εσωτερικών Μένιο Κουτσόγιωργα με το Ν.1622/1986 «για την Περιφερειακή Ανάπτυξη και τον Δημοκρατικό Προγραμματισμό» και το Π.Δ.51/87, ο δε χαρακτήρας τους ήταν κατά βάσιν επικουρικός της κεντρικής διοίκησης και τα όργανά τους διορίζονταν από αυτήν. Στα τέλη της δεκαετίας του '90 η λειτουργία τους μεταρρυθμίστηκε με παράλληλη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων τους (Ν.2503/1997[4] και 2647/1998), και πάλι όμως παρέμειναν άμεσα εξαρτώμενες από την κεντρική διοίκηση, αφού το σύνολο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων συγκεντρωνόταν στα χέρια του διορισμένου από την κυβέρνηση γενικού γραμματέα τους.

Το σημερινό τους χαρακτήρα οι περιφέρειες τον έλαβαν τον Ιανουάριο του 2011, όταν τέθηκαν σε ισχύ οι σχετικές διατάξεις του «Καλλικράτη» που προέβλεπαν πλήρη δημοσιονομική και διοικητική αυτοτέλεια, αιρετά όργανα (περιφερειάρχης και περιφερειακό συμβούλιο) και ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των καταργημένων νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων. Παράλληλα όμως έχασαν κάποιες από τις έως τότε αρμοδιότητές τους, οι ο-

36

https://diadikasies.gr/%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%AD%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82

ποίες κρίθηκε σκόπιμο να παραμείνουν στα χέρια της κρατικής διοίκησης μέσω των αποκεντρωμένων διοικήσεων. Η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας αποτελείται από τις περιφερειακές ενότητες Αιτωλοακαρνανίας, Αχαΐας και Ηλείας.

4. Ερευνητική μεθοδολογία

4.1. Μεθοδολογία

Η έρευνα έγινε με την μέθοδο του δομημένου ερωτηματολογίου που στο τμήμα των μη δημογραφικών στοιχείων ακολουθεί ακριβώς το πρότυπο του MSQ.

Τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν από δείγμα ευκολίας από υπαλλήλους της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας που εργάζονται και στις τρεις περιφερειακές ενότητες που περιλαμβάνονται σ' αυτή. Αναγνωρίζεται ότι αυτό μπορεί να εμποδίζει τη γενίκευση των ευρημάτων, αν και το μέγεθος του δείγματος θεωρείται ότι μετριάζει κάπως το μειονέκτημα αυτό. Στο δείγμα συμπεριλαμβάνονται υπάλληλοι από όλες τις διοικητικές βαθμίδες.

Ο Hinikin (1995) μελέτησε τα μεγέθη των δειγμάτων στις οργανωσιακές έρευνες και παρατήρησε ότι ο λόγος ερωτήσεων προς απαντήσεις κυμαίνεται ανάμεσα από 1:4 μέχρι 1:10. Θεωρείται, επομένως ικανοποιητικός ένας λόγος 1:5 ερωτήσεων προς απαντήσεις. Με 20 ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο, το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να είναι περίπου 100. Με ένα μέτριο βαθμό ανταπόκρισης στα ερωτηματολόγια, ο αριθμός στόχος των ερωτηθέντων ήταν 150. Αυτός ο αριθμός αντιστοιχεί στο 25% περίπου των εργαζομένων στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας στην οποία εργάζονται περίπου 600 άτομα.

Ερευνητικός σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να ερευνήσει την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των υπαλλήλων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας. Οι υπάλληλοι εξυπηρετούν τις ανάγκες μιας μεγάλης γεωγραφικής περιφέρειας και καθημερινά έχουν επαφή τόσο με το κοινό όσο και με άλλες υπηρεσίες σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Η καθημερινότητα και οι δυσκολίες τις δουλειάς δημιουργούν την ανάγκη ύπαρξης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Επομένως ο σκοπός της έρευνας είναι:

- Η καταγραφή των προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζόμενων στην ΠΔΕ (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, χρόνια εργασίας, εισόδημα)
- Καταγραφή των επαφών τους με τρίτους (κοινό, τμήματα, υπηρεσίες)
- Διερεύνηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης
- Προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

4.2. Διαχείριση της έρευνας και συλλογή δεδομένων

Η έρευνα έγινε ανάμεσα στον Νοέμβριο και Δεκέμβριο 2016. Το δείγμα ήταν διοικητικοί υπάλληλοι στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας που εργάζονται και στις τρεις περιφερειακές

ενότητες. Σ' αυτούς διανεμήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Οι υπάλληλοι ενημερώθηκαν για το σκοπό του ερωτηματολογίου και συμμετείχαν οικειοθελώς. Οι απαντήσεις παραμένουν εμπιστευτικές και χρησιμοποιούνται μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν περίπου 10 ημέρες μετά την διανομή τους. Ο χρόνος συμπλήρωσής τους εκτιμήθηκε στα 10 λεπτά της ώρας περίπου. Συνολικά διανεμήθηκαν 150 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν 100 απαντήσεις ή ένα σχετικά ικανοποιητικό 67%. Οι απαντήσεις προήλθαν κατά 40% από την Αιτωλοακαρνανία και κατά 30% αντίστοιχα από την Αχαΐα και Ηλεία.

5. Αποτελέσματα έρευνας

Για την διαπίστωση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου έγινε έλεγχος του Cronbach's Alpha στις ερωτήσεις που αφορούν στην ικανοποίηση. Το Cronbach's Alpha θεωρείται το πλέον κοινό μέτρο εσωτερικής συνέπειας (αξιοπιστίας). Χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχουν πολλαπλές ερωτήσεις κλίμακας Likert και είναι αναγκαίο να διαπιστωθεί κατά πόσο η κλίμακα είναι αξιόπιστη. Από τα 100 ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν, τα 15 δεν είχαν πλήρως συμπληρωμένες τις ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση, επομένως ο έλεγχος συμπεριλαμβάνει τα 85 πλήρως απαντημένα σύνολα.

Τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,908	,909	20

Πίνακας 2: Cronbach's Alpha σχετικά με την γενική ικανοποίηση

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Την δυνατότητα να είμαι απασχολημένη/ος συνεχώς	57,55	199,274	,233	,340	,911
Την ευκαιρία να εργάζομαι μόνη/ος	58,32	195,910	,289	,282	,911
Την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα...	58,00	187,143	,499	,544	,906
Την ευκαιρία να είμαι "κάποια/ος" στην κοινωνία	58,26	189,361	,476	,414	,906
Ο τρόπος με τον οποίο η/ο προϊσταμένη/ος μου χειρίζεται..	58,05	183,164	,653	,747	,901
Η ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις	57,99	185,274	,659	,738	,901
Η δυνατότητα να κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια....	57,82	190,361	,438	,508	,907
Η σταθερότητα στην εργασία που μου παρέχεται	57,42	189,985	,525	,467	,905
Η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	57,48	188,991	,485	,490	,906
Η ευκαιρία να λέω σε ανθρώπους τι να κάνουν.	57,89	187,048	,598	,593	,903
Η δυνατότητα να κάνω κάτι που χρησιμοποιεί τις ικανότητές	57,84	182,734	,625	,504	,902
Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι πολιτικές...	58,67	182,652	,691	,640	,900
Η αμοιβή μου και ο όγκος της εργασίας που κάνω.	59,11	193,167	,472	,468	,906
Οι δυνατότητες προαγωγής σε αυτή τη δουλειά.	58,76	185,254	,720	,662	,900
Η ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου.	58,15	184,964	,636	,679	,902
Η ευκαιρία να δοκιμάζω δικές μου μεθόδους....	58,20	185,805	,627	,677	,902
Οι εργασιακές συνθήκες	58,20	187,519	,601	,577	,903
Ο τρόπος με τον οποίο συνυπάρχω με τους συναδέλφους	57,86	190,170	,482	,413	,906
Τον τρόπο με τον οποίο με επαινούν όταν κάνω καλά...	58,42	184,176	,664	,601	,901
Η αίσθηση της πραγμάτωσης που παίρνω από τη δουλειά..	58,13	184,352	,611	,536	,902

Πίνακας 3: Επίδραση της αφαίρεσης ερωτήσεων σχετικά με την γενική ικανοποίηση

Από τους πίνακες προκύπτει ότι το συνολικό ερωτηματολόγιο που αφορά την γενική ικανοποίηση έχει πολύ καλή αξιοπιστία καθώς βρέθηκε ότι ο Cronbach's Alpha= 0,909, ενώ αν αφαιρεθούν η πρώτη και δεύτερη ερώτηση θα βελτιωθεί στο 0,911, κάτι που είναι πρακτικά ασήμαντο.

Στον επόμενο πίνακα φαίνονται πόσα ερωτηματολόγια είχαν ελλιπείς απαντήσεις σε κάθε μία από τις ερωτήσεις που έχουν δημογραφικό χαρακτήρα.

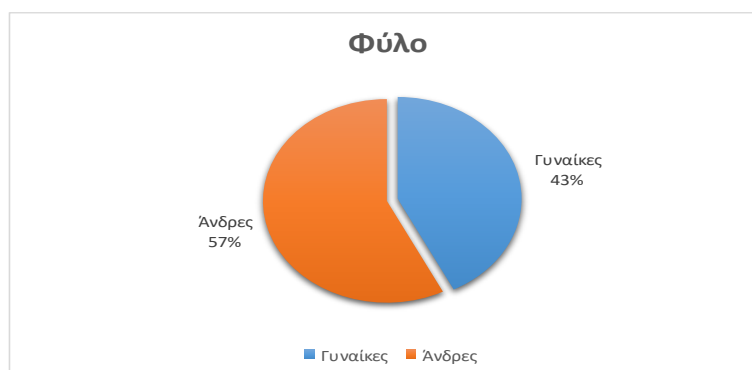
Ερώτηση	Αναπάντητα
Φύλο	13
Έτος γέννησης	2
Οικογενειακή κατάσταση	9
Επίπεδο σπουδών	3
Χρόνος υπηρεσίας	2
Χρόνος στην παρούσα θέση	4
Εργασία στον ιδιωτικό τομέα	3
Η θέση μου είναι	7
Μηνιαίο εισόδημα σε ευρώ	3
επαφή με Άλλα τμήματα	0
επαφή με Άλλους οργανισμούς	6
επαφή με Το κοινό	7

Πίνακας 4: Μη απαντημένα ερωτήματα

5.1. Ανάλυση δεδομένων συμμετεχόντων

Φύλο

Από τα 100 άτομα απάντησαν στο συγκεκριμένο ερώτημα 87 εκ των οποίων τα 37 ήταν γυναίκες και τα 50 άνδρες, όπως φαίνεται στο επόμενο γράφημα.



Γράφημα 1: Απαντήσεις ανά φύλο

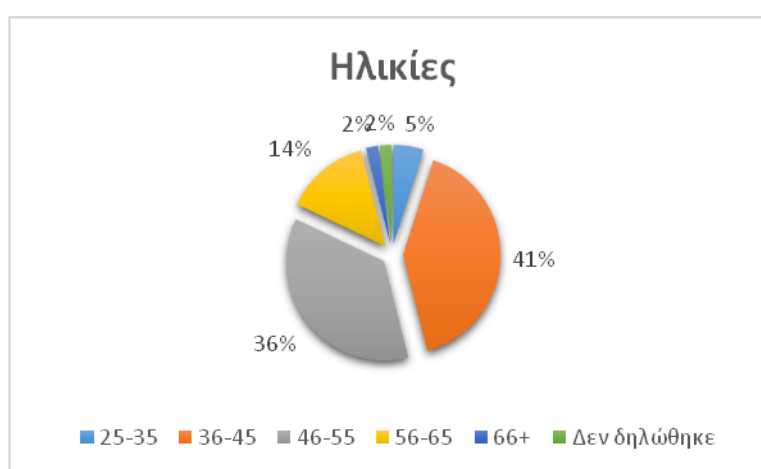
Ηλικία

Στην ερώτηση για την ηλικία απάντησαν 87 από τους ερωτώμενους. Στον επόμενο πίνακα φαίνεται η κατανομή των απαντήσεων κατά ηλικιακή ομάδα και φύλο.

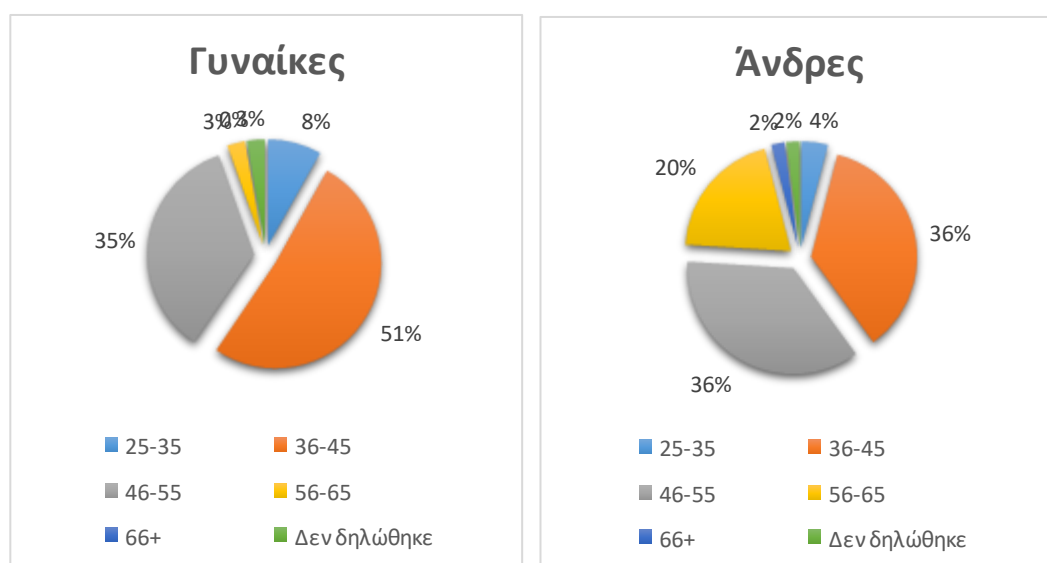
	25-35	36-45	46-55	56-65	66+	Δεν δηλώθηκε	Σύνολο
Άνδρες	2	18	18	10	1	1	50
Γυναίκες	3	19	13	1	0	1	37
Άγνωστο		4	5	3	1	0	13
Σύνολο	5	41	36	14	2	2	100

Πίνακας 5: Κατανομή των απαντήσεων κατά ηλικιακή ομάδα και φύλο

Στο επόμενο γράφημα φαίνεται η κατανομή των ηλικιών σε ποσοστά επί των απαντήσεων



Γράφημα 2: Κατανομή ηλικιών



Γράφημα 3: Κατανομή ηλικιών ανάλογα με το φύλο

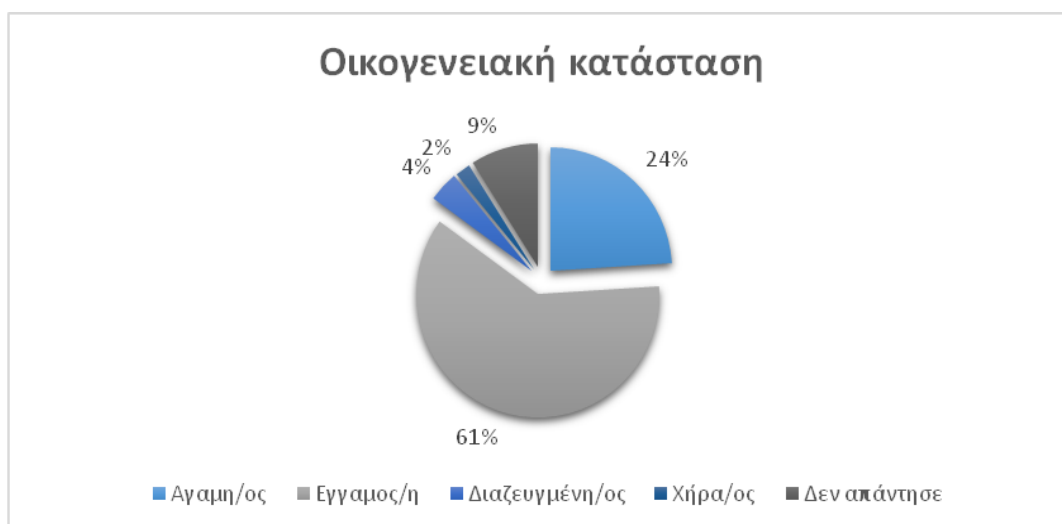
Οικογενειακή κατάσταση

Στην ερώτηση για την οικογενειακή κατάσταση του υπαλλήλου βρέθηκαν 91 απαντήσεις, η κατανομή των οποίων φαίνεται στον επόμενο πίνακα.

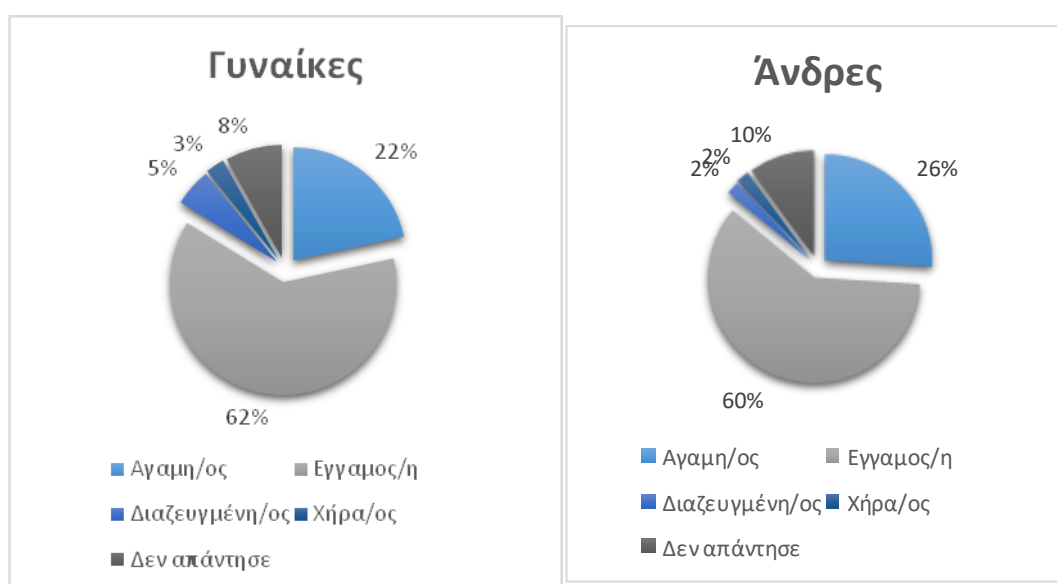
	Άγαμη/ος	Έγγαμος/η	Διαζευγμένη/ος	Χήρα/ος	Δεν απάντησε	Σύνολο
Άνδρες	13	30	1	1	5	50
Γυναίκες	8	23	2	1	3	37
Άγνωστο	3	8	1	0	1	13
Σύνολο	24	61	4	2	9	100

Πίνακας 6: Οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων

Το 24% των απαντήσεων αφορούσε σε άγαμους υπαλλήλους ενώ το 61% σε έγγαμους. Οι άνδρες ήταν άγαμοι σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις γυναίκες και έγγαμοι σε μικρότερο.



Γράφημα 4: Ποσοστιαία κατανομή οικογενειακής κατάστασης



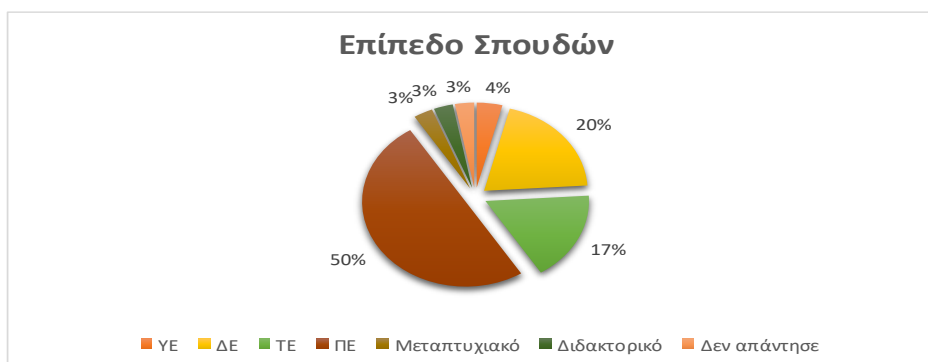
Γράφημα 5: Ποσοστιαία κατανομή οικογενειακής κατάστασης ανάλογα με το φύλο

Επίπεδο σπουδών

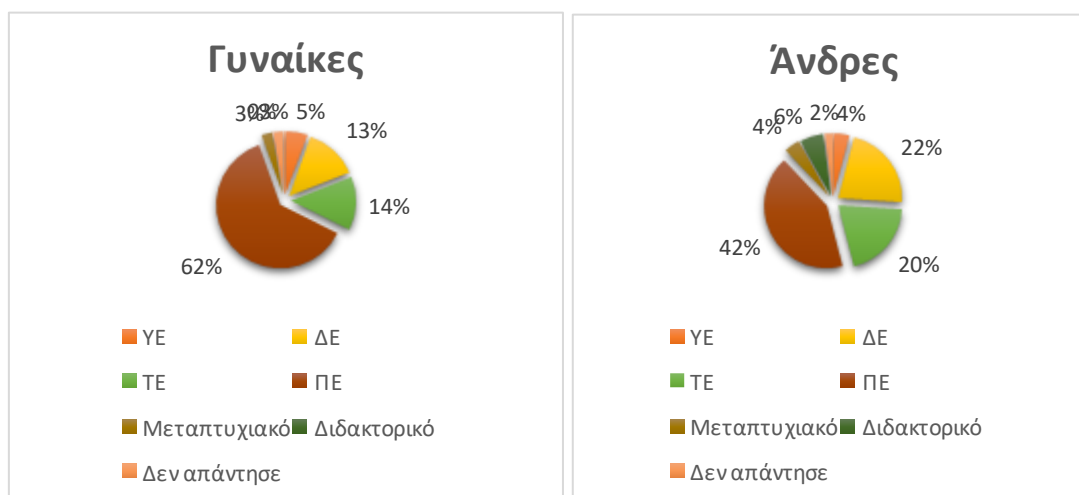
Η συντριπτική πλειοψηφία όσων απάντησαν έχει φοιτήσει στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (76%) ενώ το 6% κατέχει τουλάχιστον ένα μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης περιορίζονται στο 20%. Αυτό που φαίνεται από τους αριθμούς είναι ότι είναι σημαντική η πιθανότητα στο δημόσιο να υπερεκπροσωπούνται οι πτυχιούχοι, κάτι που είναι βέβαιο επόμενο, καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα είναι προσανατολισμένο στην συνεχή παραγωγή τους.

	ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό	Δεν απάντησε
Άνδρες	2	11	10	21	2	3	1
Γυναίκες	2	5	5	23	1	0	1
Άγνωστο	0	4	2	6	0	0	1
Σύνολο	4	20	17	50	3	3	3

Πίνακας 7:Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων



Γράφημα 6: Ποσοστιαία κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης



Γράφημα 7: Ποσοστιαία κατανομή εκπαιδευτικού επιπέδου ανάλογα με το φύλο

Χρόνος υπηρεσίας

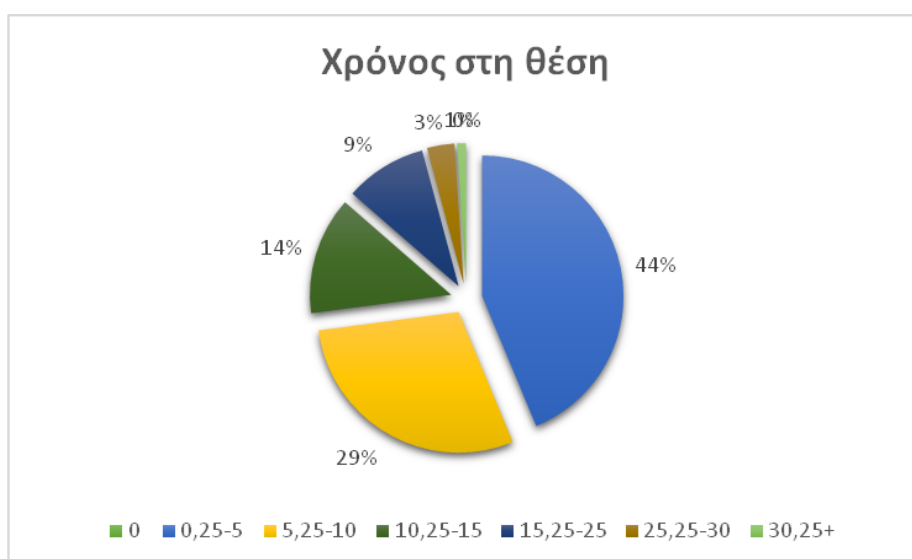
Οι μισοί περίπου (51%) είχαν περισσότερα από 15 χρόνια υπηρεσίας με το 15% να έχει περισσότερα από 30. Οι περισσότεροι (70%) είναι σε σημερινή τους θέση λιγότερα από 10 χρόνια καθώς το 42% είναι στην ίδια θέση το πολύ 5 χρόνια. Μεγάλος αριθμός (35%) δεν έχει εργαστεί ποτέ στον ιδιωτικό τομέα, ενώ μόνο το 11% έχει εργαστεί τουλάχιστον 10 χρόνια.

	0	0,25-5	5,25-10	10,25-15	15,25-25	25,25-30	30,25+	Δεν απάντησαν
Υπηρεσίας	0	3	11	34	25	10	15	2
Θέσης	0	42	28	13	9	3	1	1
Ιδιωτικός τομέας	36	30	23	12	0	0	0	2

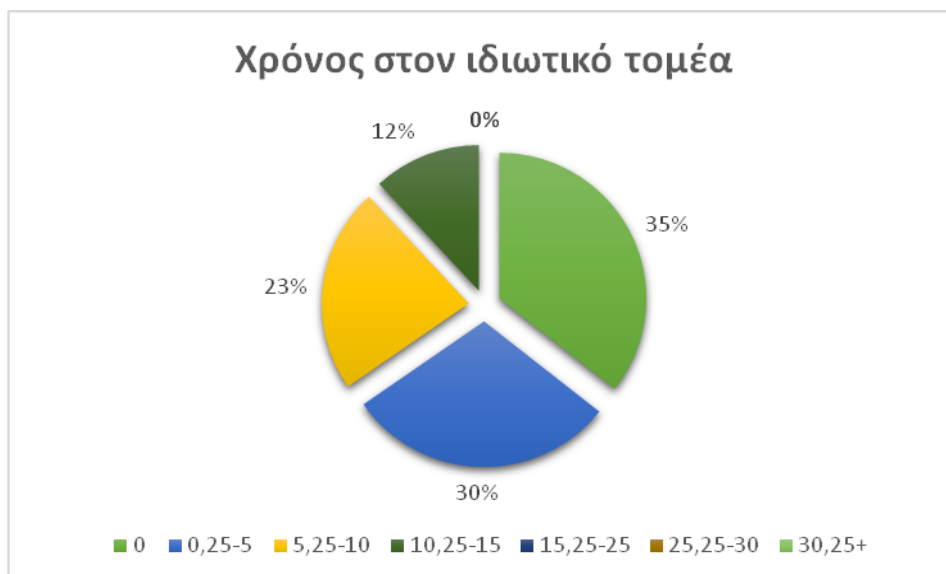
Πίνακας 8: Χρόνος υπηρεσίας, χρόνος στη θέση και εργασία στον ιδιωτικό τομέα.



Γράφημα 8: Κατανομή του χρόνου στην υπηρεσία



Γράφημα 9: Κατανομή του χρόνου στη θέση



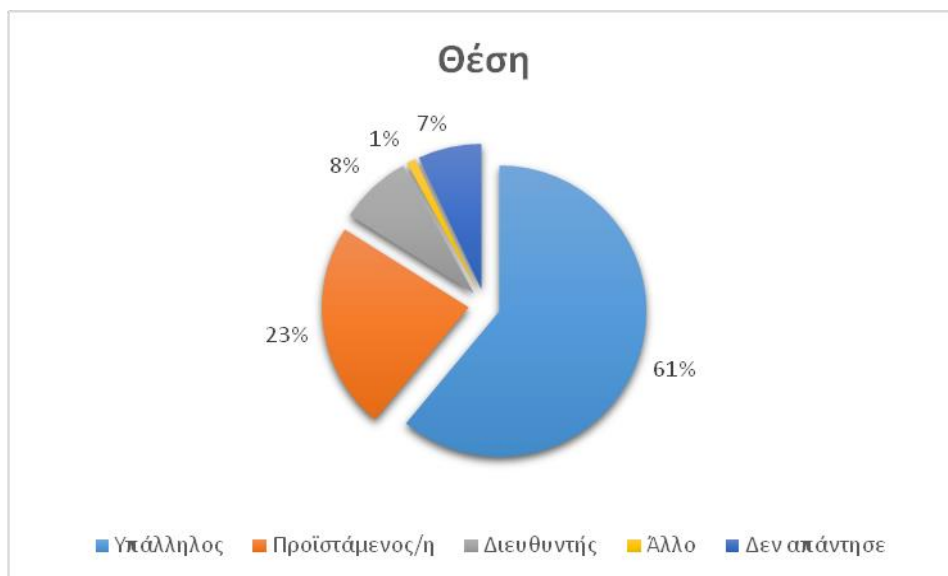
Γράφημα 10: Κατανομή του χρόνου στον ιδιωτικό τομέα

Θέση

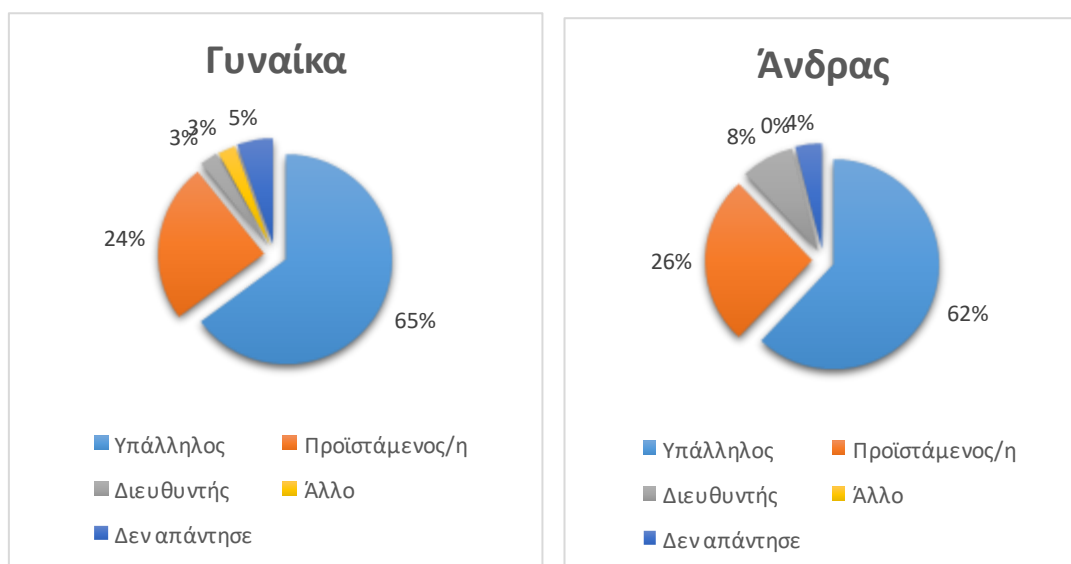
Το 61% όσων απάντησαν σε αυτή την ερώτηση δεν απασχολούνταν σε θέση ευθύνης. Οι υπόλοιποι κατείχαν θέση προϊσταμένου σε ποσοστό 23% και διευθυντή σε ποσοστό 8%. Γενικά, σε όσους δήλωσαν φύλο, οι γυναίκες κατείχαν αναλογικά λιγότερες θέσεις ευθύνης και μάλιστα στη θέση του διευθυντή μόνο μία δήλωσε ότι κατέχει τέτοια θέση. Εδώ σημειώνεται ότι το φύλο δεν δηλώθηκε στις 3 από τις 8 θέσεις που αντιστοιχούσαν σε διευθυντή και αναλογικά είναι η μεγαλύτερη παράλειψη στο ερωτηματολόγιο.

	Υπάλληλος	Προϊστάμενος/η	Διευθυντής	Άλλο	Δεν απάντησε
Άνδρες	31	13	4		2
Γυναίκες	24	9	1	1	2
Άγνωστο	6	1	3		3
Σύνολο	61	23	8	1	7

Πίνακας 9: Θέσεις εργασίας



Γράφημα 11; Κατανομή θέσεων εργασίας



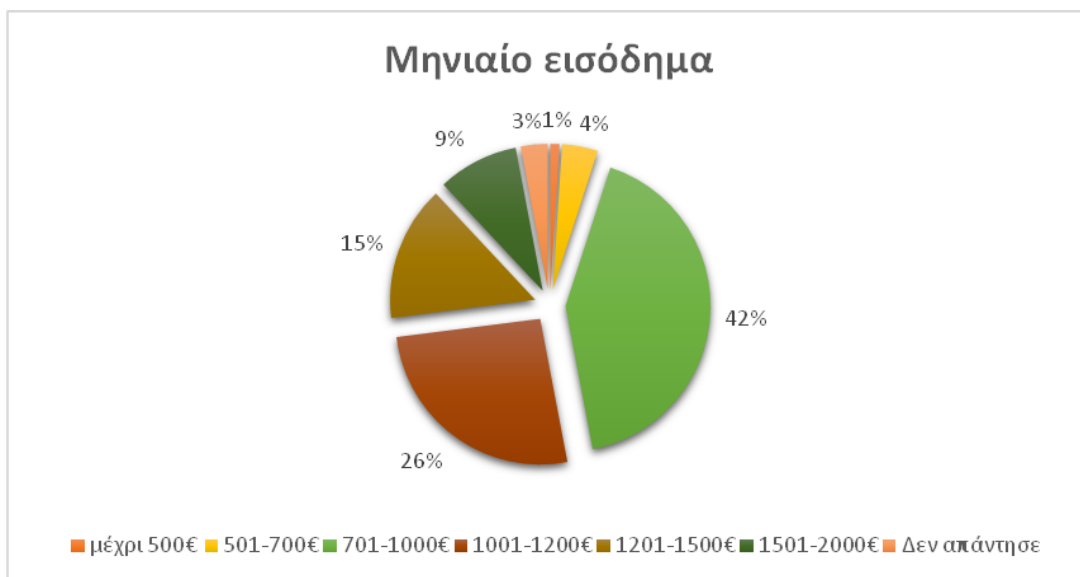
Γράφημα 12: Κατανομή θέσεων εργασίας ανάλογα με το φύλο

Μηνιαίο εισόδημα

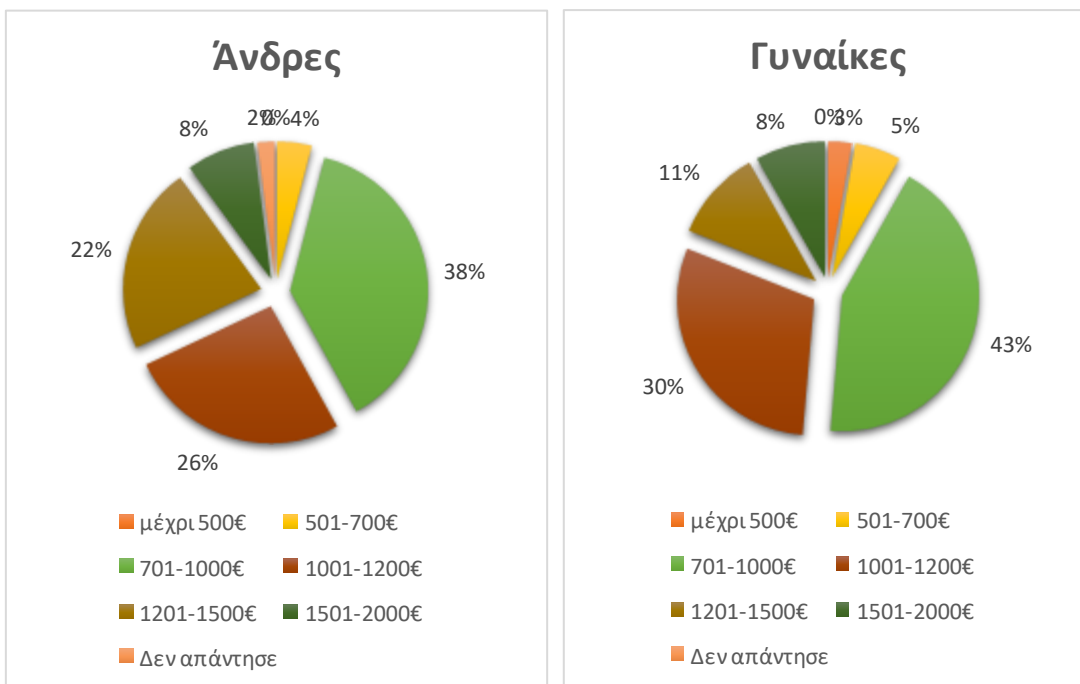
Πρακτικά οι μισοί αμείβονται με λιγότερα από 1000€ τον μήνα ενώ πάνω από 1500€ απάντησε ότι αμείβεται το 9%. Το 68% των εργαζομένων αμείβεται με ποσά ανάμεσα σε 700 και 1200€. Οι άνδρες εμφανίζονται να αμείβονται γενικά καλύτερα από τις γυναίκες, το 56% παίρνει τουλάχιστον 1000€ έναντι αντιστοίχου 48%.

	μέχρι 500€	501-700€	701-1000€	1001-1200€	1201-1500€	1501-2000€	Δεν απάντησε
Άνδρες	0	2	19	13	11	4	1
Γυναίκες	1	2	16	11	4	3	
Άγνωστο	0	0	7	2	0	2	2
Σύνολο	1	4	42	26	15	9	3

Πίνακας 10: Μηνιαίο εισόδημα



Γράφημα 13: Κατανομή μηνιαίου εισοδήματος



Γράφημα 14: Κατανομή μηνιαίου εισοδήματος ανάλογα με το φύλο

Επαφές

Η εργασία γίνεται περισσότερο απαιτητική όταν χρειάζεται να υπάρχει συχνή επαφή με τρίτα πρόσωπα, είτε αυτά είναι σε άλλα τμήματα, σε άλλους οργανισμούς ή πρόκειται για την εξυπηρέτηση των πολιτών. Οι περισσότεροι από αυτούς που απάντησαν έχουν τουλάχιστον συχνή επαφή με άλλα τμήματα (93%), με άλλους οργανισμούς (83%) και με το κοινό (80%).

	Ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ συχνά	Καθημερινά	Δεν απάντησε
Άλλα τμήματα	3	4	29	22	42	0
Άλλους οργανισμούς	5	6	28	35	20	6
Το κοινό	6	7	20	15	45	7

Πίνακας 11: Επαφές με τρίτους



Γράφημα 15: Επαφές με άλλα τμήματα



Γράφημα 16: Επαφές με άλλους οργανισμούς



Γράφημα 17: Επαφές με το κοινό

5.2. Ανάλυση ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης

Για την εκτίμηση της ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του MSQ στην σύντομη μορφή του που περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις. Αυτό περιλαμβάνει τρεις κλίμακες: Ενδογενή ικανοποίηση, Εξωγενή ικανοποίηση και Γενική ικανοποίηση.

Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου σταθμίζονται με τον ακόλουθο τρόπο:

Επιλογή	Συντελεστής στάθμησης
Ελάχιστα	1
Λίγο	2
Ικανοποιημένος	3
Αρκετά	4
Πολύ	5

Πίνακας 12: Συντελεστές στάθμησης απαντήσεων

Το αποτέλεσμα κάθε κλίμακας προκύπτει από το την άθροιση των συντελεστών των απαντήσεων στις ερωτήσεις κάθε κλίμακας. Οι τρεις κλίμακες του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν τις ακόλουθες ερωτήσεις:

Κλίμακα	Ερωτήσεις
Ενδογενής	1 2 3 4 7 8 9 10 11 15 16 20
Εξωγενής	5 6 12 13 14 19
Γενική	1 - 20

Πίνακας 13: Κλίμακες και ερωτήσεις

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου σχετικά με τη γενική ικανοποίηση έχει παρουσιαστεί ήδη. Οι ακόλουθοι πίνακες αναφέρονται στην αξιοπιστία του τμήματος του ερωτηματολογίου που αφορά στην ενδογενή ικανοποίηση.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,850	12

Πίνακας 14: Cronbach's Alpha σχετικά με την ενδογενή ικανοποίηση

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Την δυνατότητα να είμαι απασχολημένη/ος συνεχώς	35,20	74,209	,313	,851
Την ευκαιρία να εργάζομαι μόνη/ος	35,97	72,192	,342	,851
Την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα από καιρού σε καιρό.	35,61	66,332	,577	,834
Την ευκαιρία να είμαι "κάποια/ος" στην κοινωνία	35,90	71,046	,401	,847
Η δυνατότητα να κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στη συνείδησή μου.	35,46	69,319	,472	,842
Η σταθερότητα στην εργασία που μου παρέχεται	35,06	70,145	,511	,839
Η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	35,12	68,200	,550	,836
Η ευκαιρία να λέω σε ανθρώπους τι να κάνουν.	35,55	68,046	,621	,832
Η δυνατότητα να κάνω κάτι που χρησιμοποιεί τις ικανότητές μου.	35,51	65,889	,607	,831
Η ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου.	35,79	67,102	,622	,831
Η ευκαιρία να δοκιμάζω δικές μου μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας μου.	35,83	67,187	,636	,830
Η αίσθηση της πραγμάτωσης που παίρνω από τη δουλειά μου.	35,79	67,352	,576	,834

Πίνακας 15: Επίδραση της αφαίρεσης ερωτήσεων σχετικά με την ενδογενή ικανοποίηση

Από τους πίνακες προκύπτει ότι η ενότητα που σχετίζεται με την ενδογενή ικανοποίηση έχει πολύ καλή αξιοπιστία καθώς βρέθηκε ότι ο Cronbach's Alpha= 0,85, ενώ αν αφαιρεθούν η πρώτη και δεύτερη ερώτηση θα βελτιωθεί στο 0,851, κάτι που είναι πρακτικά ασήμαντο. Για τον προσδιορισμό του συντελεστή αξιοποιήθηκαν 89 ερωτηματολόγια που είχαν πλήρες σύνολο απαντήσεων.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	6

Πίνακας 16: Cronbach's Alpha σχετικά με την εξωγενή ικανοποίηση

Item-Total Statistics

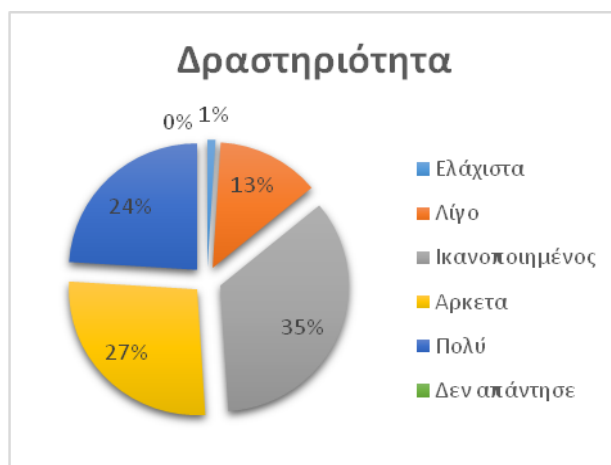
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ο τρόπος με τον οποίο η/ο προϊσταμένη/ος μου χειρίζεται τους εργαζόμενους της/του	12,76	19,090	,751	,831
Η ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις	12,67	19,922	,742	,834
Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι πολιτικές της υπηρεσίας.	13,41	20,202	,680	,845
Η αμοιβή μου και ο όγκος της εργασίας που κάνω.	13,84	22,953	,538	,867
Οι δυνατότητες προαγωγής σε αυτή τη δουλειά.	13,48	21,005	,660	,848
Τον τρόπο με τον οποίο με επαινούν όταν κάνω καλά την δουλειά μου.	13,20	20,615	,637	,853

Πίνακας 17: Επίδραση της αφαίρεσης ερωτήσεων σχετικά με την εξωγενή ικανοποίηση

Από τους πίνακες προκύπτει ότι η ενότητα που σχετίζεται με την εξωγενή ικανοποίηση έχει πολύ καλή αξιοπιστία καθώς βρέθηκε ότι ο Cronbach's Alpha= 0,869, ενώ αν αφαιρεθεί οποιαδήποτε ερώτηση ο συντελεστής θα χειροτερέψει. Για τον προσδιορισμό του συντελεστή αξιοποιήθηκαν 94 ερωτηματολόγια που είχαν πλήρες σύνολο απαντήσεων.

Δραστηριότητα

Η ερώτηση «**Την δυνατότητα να είμαι απασχολημένη/ος συνεχώς**» απαντήθηκε σε όλα τα ερωτηματολόγια.

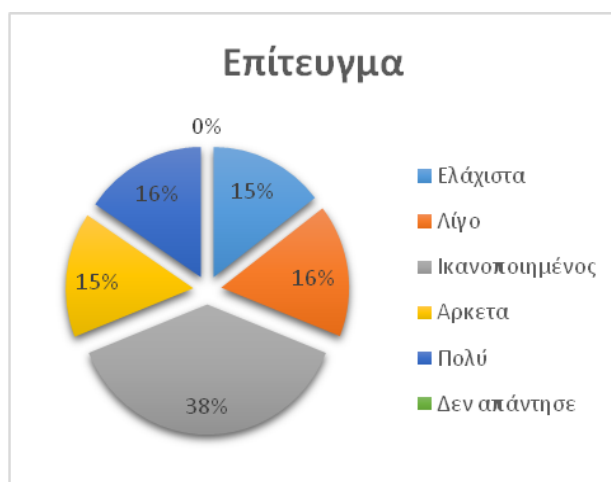


Γράφημα 18: Δραστηριότητα

Η μεγάλη πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν θετική στην ιδέα την εργασίας. Πιθανολογείται ότι το 14% που απάντησε αρνητικά μάλλον αναφέρεται στον όγκο της δουλειάς τον οποίο θεωρεί υπερβολικό.

Επίτευγμα

Η ερώτηση «**Η αίσθηση της πραγμάτωσης που παίρνω από τη δουλειά μου**» απαντήθηκε σε όλα τα ερωτηματολόγια.



Γράφημα 19: Επίτευγμα

Τα δύο τρίτα των απαντήσεων θεωρούν ότι η πραγμάτωση μέσα από την εργασία είναι τουλάχιστον αυτή που περίμεναν, με το 16% να την θεωρεί πολύ υψηλότερη των προσδοκιών του. Ένα σημαντικό 31% όμως δεν θεωρεί ότι τα πράγματα είναι όπως τα περίμενε.

Αξιοποίηση ικανοτήτων

Η ερώτηση «**Η δυνατότητα να κάνω κάτι που χρησιμοποιεί τις ικανότητές μου**» απαντήθηκε σε 99 ερωτηματολόγια.

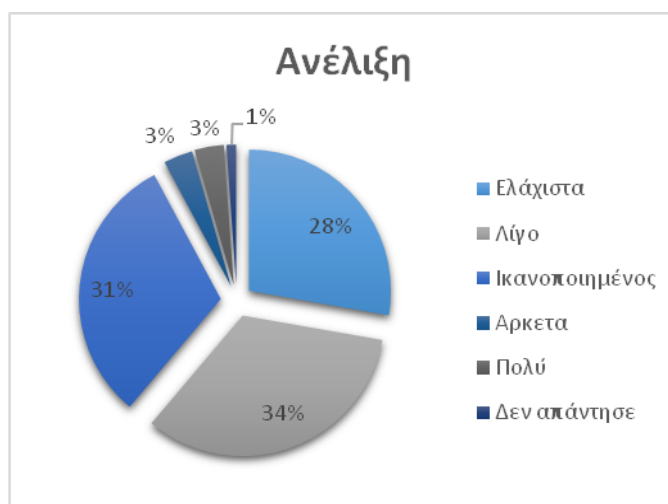


Γράφημα 20: Αξιοποίηση ικανοτήτων

Η συνολική αίσθηση είναι αρνητική με το 57% να θεωρεί ότι οι ικανότητές του πάνε χαμένες. Μόνο το 43% θεωρεί ότι γίνεται τουλάχιστον ικανοποιητική χρήση από την υπηρεσία.

Ανέλιξη

Η ερώτηση «**Οι δυνατότητες προαγωγής σε αυτή τη δουλειά**» απαντήθηκε σε 99 ερωτηματολόγια.

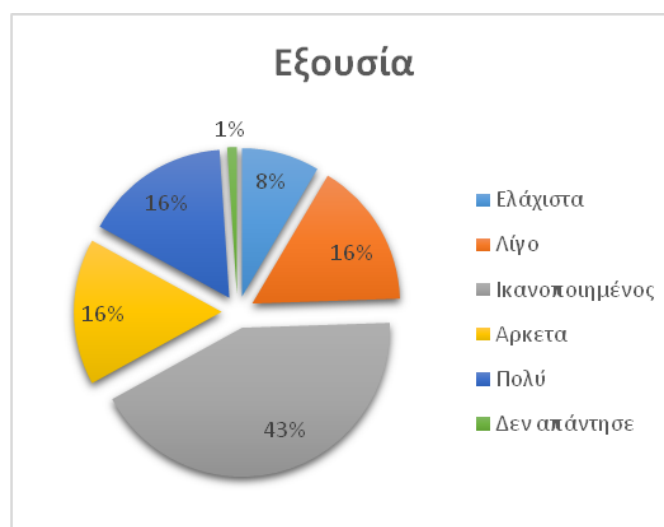


Γράφημα 21: Ανέλιξη

Το 62% των απαντήσεων είναι δυσαρεστημένο από τις δυνατότητες που έχει για προαγωγή – ανέλιξη στην υπηρεσία. Μόνο το 6% είναι τουλάχιστον αρκετά ικανοποιημένο.

Εξουσία

Η ερώτηση «**Η ευκαιρία να λέω σε ανθρώπους τι να κάνουν**» απαντήθηκε σε 99 ερωτηματολόγια.



Γράφημα 22; Εξουσία

Μόνο το 24% των απαντήσεων υποδηλώνει διαφορετική αντιλαμβανόμενη πραγματικότητα από αυτή που περίμεναν οι ερωτηθέντες. Η μεγάλη πλειοψηφία είναι τουλάχιστον ικανοποιημένη.

Υπηρεσιακές πολιτικές και πρακτικές

Η ερώτηση «**Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι πολιτικές της υπηρεσίας**» απαντήθηκε σε όλα τα ερωτηματολόγια.

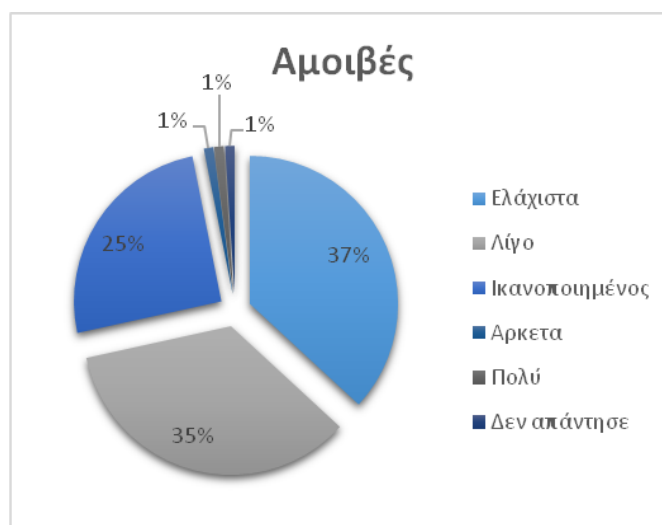


Γράφημα 23: Υπηρεσιακές πολιτικές και πρακτικές

Η δυσαρέσκεια στην εξωγενή παράμετρο του τρόπου που εφαρμόζονται οι πολιτικές της υπηρεσίας είναι φανερή στο 57% των απαντήσεων, ενώ μόνο το 13% δηλώνει τουλάχιστον αρκετά ικανοποιημένο.

Αμοιβές

Η ερώτηση «**Η αμοιβή μου και ο όγκος της εργασίας που κάνω**» απαντήθηκε σε 99 ερωτηματολόγια.

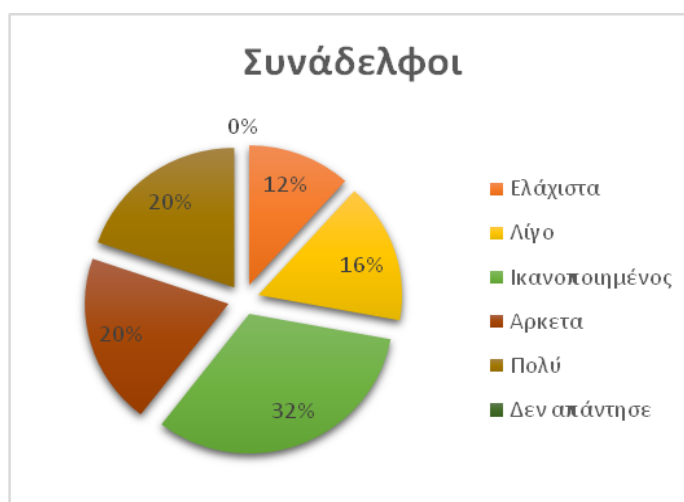


Γράφημα 24: Αμοιβές

Το 72% των απαντήσεων δείχνει δυσαρέσκεια με το ύψος της αμοιβής. Αυτό θεωρείται αναμενόμενο μέσα στη κρίση αλλά και η μελέτη της βιβλιογραφίας έδειξε ότι γενικά το θέμα της αμοιβής είναι ανάμεσα σ' εκείνα που παίρνουν αρνητικές απαντήσεις.

Συνάδελφοι

Η ερώτηση «**Ο τρόπος με τον οποίο συνυπάρχω με τους συναδέλφους μου**» απαντήθηκε σε όλα τα ερωτηματολόγια

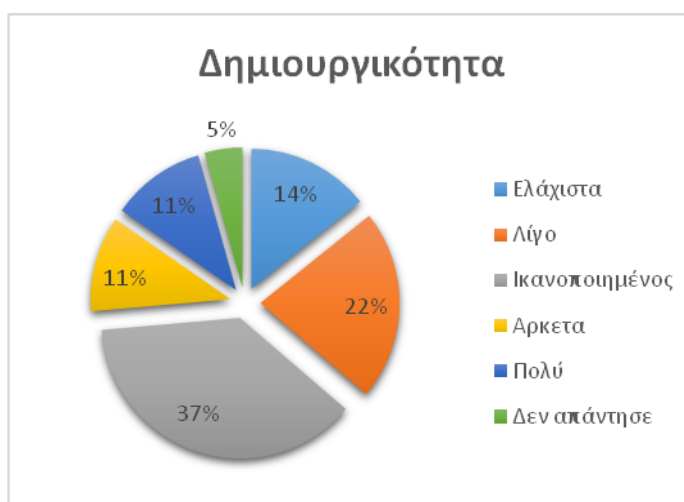


Γράφημα 25; Συνάδελφοι

Γενικά τα προβλήματα συνύπαρξης και συνεργασίας μεταξύ των ερωτώμενων και των συναδέλφων τους φαίνεται να είναι περιορισμένα καθώς μόνο το 28% είναι λιγότερο από ικανοποιημένο.

Δημιουργικότητα

Η ερώτηση «**Η ευκαιρία να δοκιμάζω δικές μου μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας μου**» απαντήθηκε σε 96 ερωτηματολόγια.

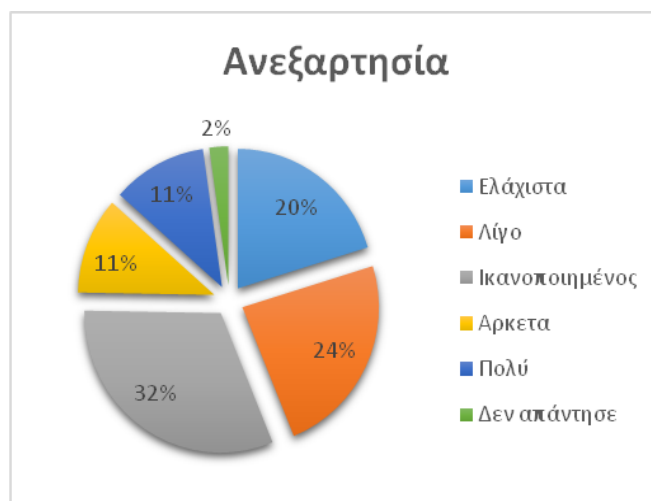


Γράφημα 26: Δημιουργικότητα

Το 22% των απαντήσεων δείχνει ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η εργασία τους στο δημόσιο αφήνει σημαντικά περιθώρια αυτονομίας στην δράση τους σε σχέση με αυτό που περίμεναν. Ενδιαφέρον έχει ότι ένα 26% είναι απογοητευμένο για τον ίδιο λόγο.

Ανεξαρτησία

Η ερώτηση «**Την ευκαιρία να εργάζομαι μόνη/ος**» απαντήθηκε σε όλα τα ερωτηματολόγια

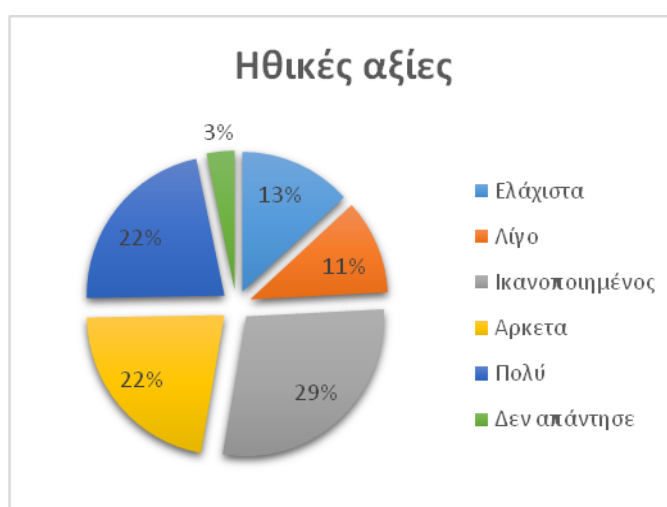


Γράφημα 27: Ανεξαρτησία

Σημαντικό μέρος των απαντήσεων, 44%, δείχνει δυσαρέσκεια ως προς την παρεχόμενη αυτονομία στην εργασία, ενώ μόνο το 22% θεωρεί ότι έχει περισσότερη αυτονομία από αυτή που θεωρούσε σαν δεδομένη.

Ηθικές αξίες

Η ερώτηση «**Η δυνατότητα να κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στη συνείδησή μου**» απαντήθηκε σε 97 ερωτηματολόγια

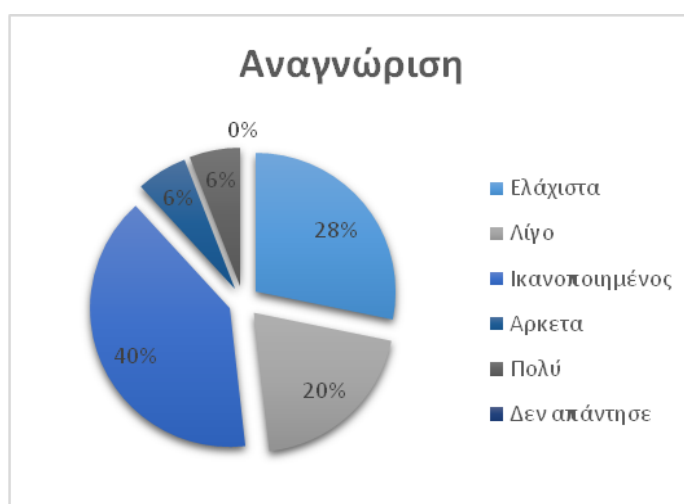


Γράφημα 28: Ηθικές αξίες

Παρότι η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων, 73%, δείχνει τουλάχιστον ικανοποιημένη από το γεγονός ότι αυτά που κάνει δεν επιβαρύνουν ηθικά τον υπάλληλο, ένα σημαντικό ποσοστό 24% είναι δυσαρεστημένο, δηλαδή αναγκάζεται να κάνει πράγματα που δεν είναι συμβατά με τις ηθικές αρχές του. Φαίνεται να προκύπτει ένα σημαντικό εύρημα το οποίο χρήζει περαιτέρω διερεύνησης καθώς η γενικότητα της ερώτησης δεν αφήνει περιθώρια διεξοδικής ερμηνείας του αποτελέσματος.

Αναγνώριση

Η ερώτηση «**Τον τρόπο με τον οποίο με επαινούν όταν κάνω καλά την δουλειά μου**» απαντήθηκε σε όλα τα ερωτηματολόγια.

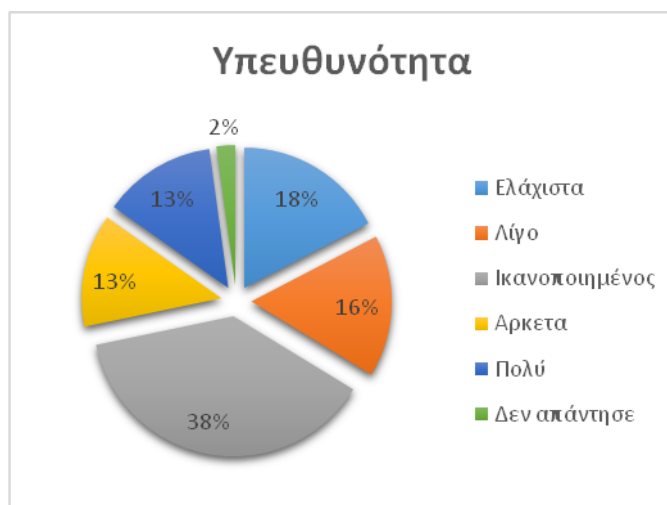


Γράφημα 29: Αναγνώριση

Ο έπαινος, επομένως και η αναγνώριση, είναι σημαντική παράμετρος σύμφωνα με τη θεωρία αλλά και την καθημερινή πράξη. Οι απόψεις είναι μοιρασμένες, με το ποσοστό των δυσαρεστημένων να είναι πολύ υψηλό, 48%, κάτι που θα πρέπει να ερευνηθεί περισσότερο.

Υπευθυνότητα

Η ερώτηση «**Η ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου**» απαντήθηκε σε 98 ερωτηματολόγια.

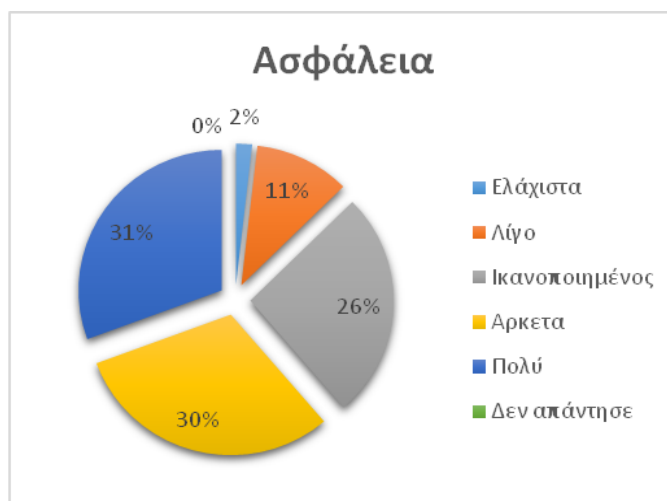


Γράφημα 30: Υπευθυνότητα

Το 64% είναι τουλάχιστον ικανοποιημένο από τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί την κρίση του κατά την εκτέλεση της εργασίας του με το 34% να είναι δυσαρεστημένο από τους περιορισμούς που του επιβάλλονται.

Ασφάλεια

Η ερώτηση «**Η σταθερότητα στην εργασία που μου παρέχεται**» απαντήθηκε σε όλα τα ερωτηματολόγια



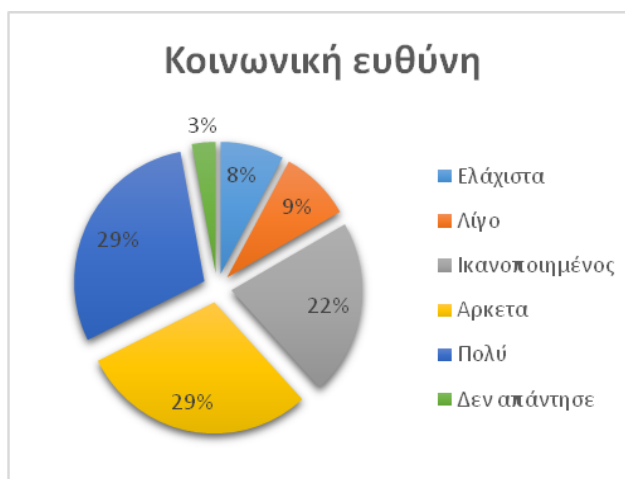
Γράφημα 31: Ασφάλεια

Η συντριπτική πλειοψηφία, 86%, νοιώθει τουλάχιστον ασφαλής, κάτι αναμενόμενο καθώς η μονιμότητα στο δημόσιο είναι κατοχυρωμένη στην Ελλάδα. Ενδιαφέρον έχει ωστόσο ότι

υπάρχει το μη αμελητέο 13% που δεν αισθάνεται και τόσο ασφαλές, ενδεχομένως λόγω της κατάστασης.

Κοινωνική ευθύνη

Η ερώτηση «*Η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους*» απαντήθηκε σε 97 ερωτηματολόγια

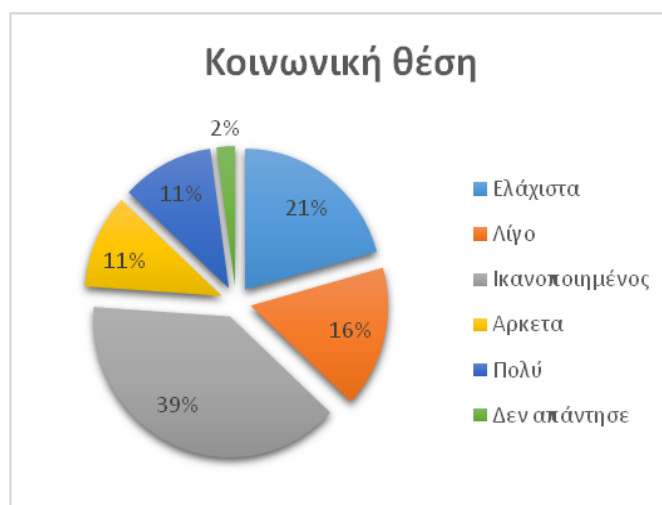


Γράφημα 32: Κοινωνική ευθύνη

Η αίσθηση ότι το έργο του υπαλλήλου έχει αντίκτυπο στην κοινωνία και επομένως λογίζει την συνεισφορά του ως θετική, είναι σημαντική παράμετρος της εργασιακής ικανοποίησης. Το 80% αισθάνεται τουλάχιστον ικανοποιημένο, με το 17% να είναι δυσαρεστημένο.

Κοινωνική θέση

Η ερώτηση «*Την ευκαιρία να είμαι "κάποια/ος" στην κοινωνία*» απαντήθηκε σε 98 ερωτηματολόγια.



Γράφημα 33: Κοινωνική θέση

Το κοινωνικό status που πηγάζει από την εργασία είναι συνήθως πηγή ενδογενούς ικανοποίησης από την εργασία. Το 61% θεωρεί ότι η εργασία του προσφέρει τουλάχιστον αυτό που ανέμενε ενώ το, σημαντικό, 37% θεωρεί ότι κοινωνική του θέση υπολείπεται των προσδοκιών του.

Εποπτεία – ανθρώπινες σχέσεις

Η ερώτηση «**Ο τρόπος με τον οποίο η/ο προϊσταμένη/ος μου χειρίζεται τους εργαζόμενους της/του**» απαντήθηκε σε 97 ερωτηματολόγια.

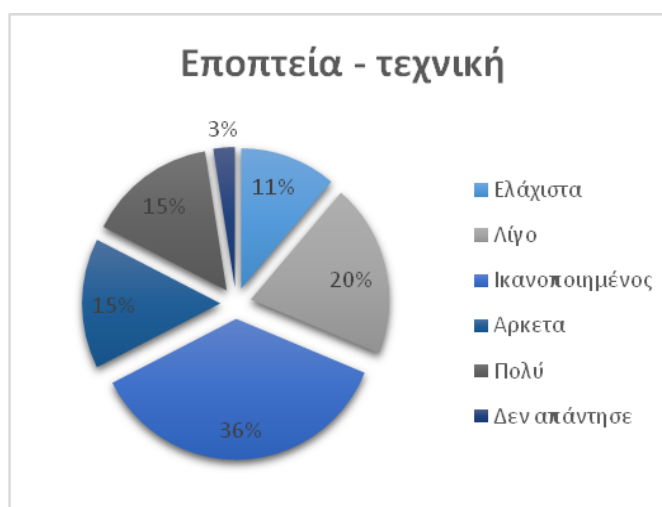


Γράφημα 34: Εποπτεία – ανθρώπινες σχέσεις

Η άσκηση της εποπτείας από τους προϊσταμένους έχει διάφορες εκφράσεις και ως μέρος της καθημερινότητας μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή δυσαρέσκειας. Ωστόσο τα δύο τρίτα περίπου είναι τουλάχιστον ικανοποιημένα από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται από τους προϊσταμένους τους ενώ το 33% δηλώνει δυσαρεστημένο.

Εποπτεία – τεχνική

Η ερώτηση «**Η ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις**» απαντήθηκε σε 98 ερωτηματολόγια.

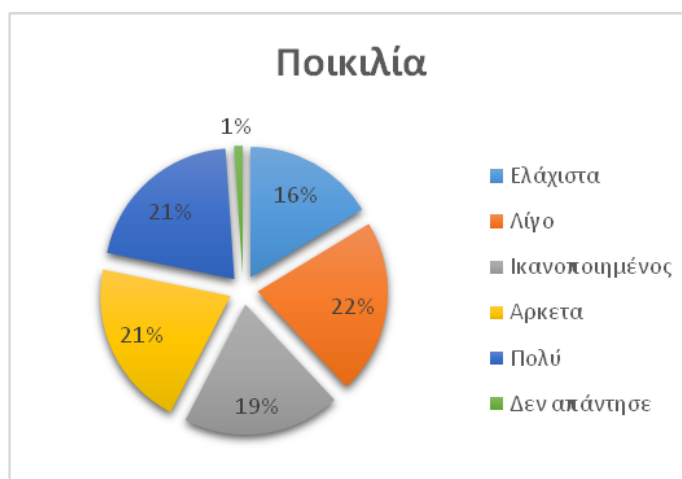


Γράφημα 35: Εποπτεία - τεχνική

Σημαντική παράμετρος της ηγεσίας είναι η ικανότητα λήψης αποφάσεων και επομένως η συνέχιση της ομαλής λειτουργίας της υπηρεσίας. Το ένα τρίτο σχεδόν των απαντήσεων δείχνει δυσαρέσκεια και εμμέσως προϊδεάζει για ανικανότητα των προϊσταμένων του ενώ η πλειοψηφία του 66% είναι τουλάχιστον ικανοποιημένη.

Ποικιλία

Η ερώτηση «**Την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα από καιρού σε καιρό**» απαντήθηκε σε 99 ερωτηματολόγια.



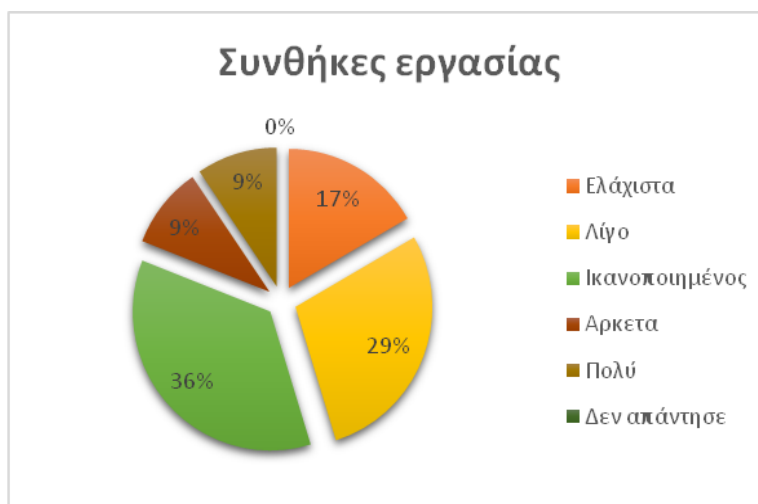
Γράφημα 36: Ποικιλία

Η μονοτονία της εργασίας, όπως έχει παρουσιαστεί ήδη στο θεωρητικό μέρος, αποτελεί σημαντικό παράγοντα δυσαρέσκειας, κάτι με το οποίο φαίνεται να συμφωνούν οι απαντή-

σεις. Το 38% των απαντήσεων δείχνει δυσαρέσκεια λόγω μονοτονίας, ενώ το 61% θεωρεί ότι η εργασία του έχει επαρκή ποικιλία.

Συνθήκες εργασίας

Η ερώτηση «Οι εργασιακές συνθήκες» απαντήθηκε σε όλα τα ερωτηματολόγια



Γράφημα 37: Συνθήκες εργασίας

Οι απαντήσεις σχετικά με τις συνθήκες εργασίας είναι μοιρασμένες καθώς το 54% τις θεωρεί τουλάχιστον ικανοποιητικές ενώ το 46% είναι δυσαρεστημένο από αυτές.

Συνοπτικά οι απαντήσεις φαίνονται στον επόμενο πίνακα.

	Ελάχιστα	Λίγο	Ικανοποιημένος	Αρκετά	Πολύ	Δεν απάντησε
Την δυνατότητα να είμαι απασχολημένη/ος συνεχώς	1	13	35	27	24	0
Την ευκαιρία να εργάζομαι μόνη/ος	18	21	28	10	10	2
Την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα από καιρού σε καιρό.	15	20	18	19	19	1
Την ευκαιρία να είμαι "κάποια/ος" στην κοινωνία	19	15	36	10	10	2
Ο τρόπος με τον οποίο η/ο προϊσταμένη/ος μου χειρίζεται τους εργαζόμενους της/του	13	16	27	15	15	3
Η ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις	9	16	29	12	12	2
Η δυνατότητα να κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στη συνείδησή μου.	12	10	26	20	20	3
Η σταθερότητα στην εργασία που μου παρέχεται	2	12	29	34	34	0
Η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	8	9	22	30	30	3
Η ευκαιρία να λέω σε ανθρώπους τι να κάνουν.	8	15	40	15	15	1
Η δυνατότητα να κάνω κάτι που χρησιμοποιεί τις ικανότητές μου.	13	17	18	19	19	1
Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι πολιτικές της υπηρεσίας.	26	27	28	6	6	0

Η αμοιβή μου και ο όγκος της εργασίας που κάνω.	35	33	24	1	1	1
Οι δυνατότητες προαγωγής σε αυτή τη δουλειά.	25	30	28	3	3	1
Η ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου.	16	15	35	12	12	2
Η ευκαιρία να δοκιμάζω δικές μου μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας μου.	13	20	34	10	10	4
Οι εργασιακές συνθήκες	14	24	30	8	8	0
Ο τρόπος με τον οποίο συνυπάρχω με τους συναδέλφους μου.	10	14	28	17	17	0
Τον τρόπο με τον οποίο με επαινούν όταν κάνω καλά την δουλειά μου.	24	17	34	5	5	0
Η αίσθηση της πραγμάτωσης που παίρνω από τη δουλειά μου.	15	17	39	16	16	0

Πίνακας 18: Απαντήσεις κατά κλίμακα

Η ενδογενής ικανοποίηση έδωσε τα ακόλουθα περιγραφικά μέτρα

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Την δυνατότητα να είμαι απασχολημένη/ος συνεχώς	100	1	5	3,60	1,025
Την ευκαιρία να εργάζομαι μόνη/ος	98	1	5	2,84	1,249
Την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα από καιρού σε καιρό.	99	1	5	3,15	1,358
Την ευκαιρία να είμαι "κάποια/ος" στην κοινωνία	98	1	5	2,85	1,230
Η δυνατότητα να κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στη συνείδησή μου.	97	1	5	3,36	1,268
Η σταθερότητα στην εργασία που μου παρέχεται	100	1	5	3,75	1,114
Η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	97	1	5	3,65	1,242
Η ευκαιρία να λέω σε ανθρώπους τι να κάνουν.	99	1	5	3,20	1,125
Η δυνατότητα να κάνω κάτι που χρησιμοποιεί τις ικανότητές μου.	99	1	5	3,27	1,316
Η ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου.	97	1	5	2,96	1,233
Η ευκαιρία να δοκιμάζω δικές μου μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας μου.	96	1	5	2,93	1,172
Η αίσθηση της πραγμάτωσης που παίρνω από τη δουλειά μου.	100	1	5	2,98	1,247
Valid N (listwise)	89				

Πίνακας 19: Περιγραφικά μέτρα ενδογενούς ικανοποίησης

Αντίστοιχα η εξωγενής ικανοποίηση έχει τα ακόλουθα περιγραφικά μέτρα:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ο τρόπος με τον οποίο η/ο προϊσταμένη/ος μου χειρίζεται τους εργαζομένους της/του	97	1	5	3,14	1,258
Η ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις	98	1	5	3,22	1,145
Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι πολιτικές της υπηρεσίας.	100	1	5	2,46	1,184
Η αμοιβή μου και ο όγκος της εργασίας που κάνω.	99	1	5	2,04	,968
Οι δυνατότητες προαγωγής σε αυτή τη δουλειά.	99	1	5	2,38	1,095
Τον τρόπο με τον οποίο με επαινούν όταν κάνω καλά την δουλειά μου.	100	1	5	2,65	1,192
Valid N (listwise)	94				

Πίνακας 20: Περιγραφικά μέτρα εξωγενούς ικανοποίησης

Οι μέσοι όροι για την ενδογενή, εξωγενή και συνολική ικανοποίηση φαίνονται στον επόμενο πίνακα.

Ικανοποίηση	Μέσος όρος	SD
Ενδογενής	3,208	0,747
Εξωγενής	2,648	0,883
Συνολική	3,058	0,717

Πίνακας 21: Μέσοι όροι και διακυμάνσεις ικανοποιήσεων

Όπως φαίνεται η ενδογενής ικανοποίηση αυτή δηλαδή που αναφέρεται στη δημιουργικότητα, ευκαιρίες ανάδειξης ικανοτήτων, αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων κλπ, είναι σημαντικά υψηλότερη της εξωγενούς. Η συνολική ικανοποίηση δείχνει ότι γενικά οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι.

5.3. Μερικές διασταυρώσεις με την εργασιακή ικανοποίηση.

Ένας συνδυαστικός πίνακας (crosstabulation) είναι μια από κοινού κατανομή συχνοτήτων που βασίζεται σε δύο ή περισσότερες κατηγορικές μεταβλητές. Εμφανίζει μια κατανομή των περιπτώσεων από τις τιμές τους σε δύο ή περισσότερες μεταβλητές είναι και γνωστή ως ανάλυση πίνακα συνάφειας (contingency table analysis), είναι δε μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους ανάλυσης στις κοινωνικές επιστήμες. Η από κοινού κατανομή συχνότητας μπορεί να αναλυθεί με το στατιστικό χ^2 έτσι ώστε να καθοριστεί κατά πόσον οι μεταβλητές είναι στατιστικά ανεξάρτητες ή αν συνδέονται. Εάν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών, τότε άλλοι δείκτες της σύνδεσης, όπως οι γάμμα, Sommer's d, μπορεί να

χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν το βαθμό που οι τιμές μιας μεταβλητής προβλέπουν ή κυμαίνονται με αυτούς από την άλλη μεταβλητή. Η μηδενική υπόθεση στον έλεγχο χ^2 είναι ότι οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, με εναλλακτική υπόθεση ότι είναι εξαρτημένες δηλαδή ότι υπάρχει σχέση μεταξύ τους. Ανάλογα με την περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί και ο τροποποιημένος έλεγχος που προτείνεται από τον Agresti³⁷ ειδικά όταν η μια μεταβλητή είναι ονομαστική και η άλλη κατηγορική.

Το Somers' delta (ή Somers' d σε συντομία), είναι ένα μη παραμετρικό μέτρο της έντασης και κατεύθυνσης της σχέσης μεταξύ μιας εξαρτημένης κατηγορικής μεταβλητής και μιας ανεξάρτητης.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται μερικές ενδιαφέρουσες διασταυρώσεις συνάφειας μεταξύ της ικανοποίησης και του φύλου, του εισοδήματος, της θέσης και της εκπαίδευσης.

Φύλο

Στον επόμενο πίνακα³⁸ φαίνεται η κατανομή της ικανοποίησης, και στις τρεις εκφράσεις της, ανάλογα με το φύλο.

		Συνολική Ικανοποίηση			Ενδογενής Ικανοποίηση			Εξωγενής Ικανοποίηση		
		Gender		Σύνολο	Gender		Σύνολο	Gender		Σύνολο
Κλίμακα		Άνδρας	Γυναίκα		Άνδρας	Γυναίκα		Άνδρας	Γυναίκα	
1	Count	0	1	1	0	1	1	5	8	13
	% within Scale	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	38,5%	61,5%	100,0%
2	Count	8	11	19	7	9	16	10	10	20
	% within Scale	42,1%	57,9%	100,0%	43,8%	56,3%	100,0%	50,0%	50,0%	100,0%
3	Count	28	20	48	21	19	40	25	15	40
	% within Scale	58,3%	41,7%	100,0%	52,5%	47,5%	100,0%	62,5%	37,5%	100,0%
4	Count	12	5	17	20	8	28	9	4	13
	% within Scale	70,6%	29,4%	100,0%	71,4%	28,6%	100,0%	69,2%	30,8%	100,0%
5	Count	2	0	2	2	0	2	1	0	1
	% within Scale	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%

Πίνακας 22: Κατανομή της ικανοποίησης ανάλογα με φύλο

³⁷ Agresti 2007, p114 , <https://www-304.ibm.com/support/docview.wss?uid=swg21477269>

³⁸ Για οικονομία χώρου, οι ατομικές ικανοποιήσεις έχουν στρογγυλοποιηθεί στον κοντινότερο ακέραιο αριθμό, σε όλους τους αντίστοιχους πίνακες.

Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι σχετικά συνολική ικανοποίηση, ελάχιστα ικανοποιημένες είναι μόνο γυναίκες ενώ πάρα πολύ ικανοποιημένοι είναι μόνο άνδρες. Γενικά δυσαρεστημένες είναι επίσης περισσότερες γυναίκες από άνδρες (12 έναντι 8) αν και λιγότερες στο πλήθος (37 έναντι 50). Στην εξωγενή ικανοποίηση το 80% των ανδρών είναι το πολύ ικανοποιημένο ενώ αντίστοιχα στις γυναίκες το ποσοστό είναι 89,2%. Η γενική εντύπωση είναι ότι οι γυναίκες ικανοποιούνται δυσκολότερα από τους άνδρες. Αυτό μπορεί να οφείλεται μεταξύ άλλων στις διαφορετικές απαιτήσεις ή στις διαφορετικές ευκαιρίες που έχουν και θεωρείται ότι είναι άξιο βαθύτερης έρευνας.

Όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα η συνδυασμός linear by linear για την συνολική ικανοποίηση είναι επαρκώς μεγάλος και επομένως στατιστικά σημαντικός ($p=0,02 < 0,05$). Ο έλεγχος Linear by Linear προτιμάται καθώς η μεταβλητή φύλο είναι διχοτομική ενώ η ικανοποίηση κατηγορική. Άρα φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ φύλου και ικανοποίησης, η οποία είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5%. Το ίδιο ισχύει τόσο για την ενδογενή ικανοποίηση ($p=0,014 < 0,05$) όσο και για την εξωγενή ($p=0,045 < 0,05$).

Ικανοποίηση	Test	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Συνολική	Pearson Chi-Square	5,878 ^a	4	0,208
	Likelihood Ratio	6,994	4	0,136
	Linear-by-Linear Association	5,392	1	0,02
Ενδογενής	Pearson Chi-Square	6,700 ^a	4	0,153
	Likelihood Ratio	7,873	4	0,096
	Linear-by-Linear Association	6,033	1	0,014
Εξωγενής	Pearson Chi-Square	4,268 ^b	4	0,371
	Likelihood Ratio	4,635	4	0,327
	Linear-by-Linear Association	4,032	1	0,045
	N of Valid Cases	87		

^a 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

^b 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Πίνακας 23: Έλεγχος χ^2 για τον συνδυασμό φύλου και ικανοποίησης

Στον επόμενο πίνακα γίνεται έλεγχος τόσο για την ένταση όσο και για την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ φύλου και ικανοποίησης προσδιορίζοντας την ικανοποίηση σαν εξαρτημένη μεταβλητή. Παρ' ότι το φύλο δεν είναι κατηγορική μεταβλητή, ο έλεγχος γίνεται καταχρηστικά καθώς η κατεύθυνση μπορεί να δείξει αν κάποιο από τα δύο φύλα νοιώθει λιγότερη ικανοποίηση. Ο έλεγχος και για τις τρεις εκφράσεις της ικανοποίησης δίνει αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 5% και δείχνει αρνητική μετρίως ασθενή σχέση και στις τρεις περιπτώσεις. Αυτό σημαίνει ότι όταν το φύλο αλλάζει από άνδρας σε γυναίκα η αντι-

λαμβανόμενη ικανοποίηση μειώνεται, δηλαδή ότι οι γυναίκες γενικά είναι λιγότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες.

Ικανοποίηση	Ordinal by Ordinal Somers' d	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Συνολική	Symmetric	-0,222	0,094	-2,32	0,02
	Totalikan Dependent	-0,25	0,107	-2,32	0,02
Ενδογενής	Symmetric	-0,238	0,093	-2,54	0,011
	EndogIkan Dependent	-0,278	0,109	-2,54	0,011
Εξωγενής	Symmetric	-0,192	0,094	-2,03	0,042
	ExogIkan Dependent	-0,232	0,114	-2,03	0,042

^a Not assuming the null hypothesis.

^b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας 24: Έλεγχος Somer's d για τον συνδυασμό φύλου και ικανοποίησης

Εκπαίδευση

Στον επόμενο πίνακα φαίνεται η κατανομή της ικανοποίησης, και στις τρεις εκφράσεις της, ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

		Επίπεδο σπουδών						
Ικανοποίηση	Κλίμακα	ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	ΜΠΤΧ	ΔΡ	Σύνολο
Συνολική	1	0	0	0	1	0	0	1
	2	1	5	5	9	0	0	20
	3	2	13	7	28	3	0	53
	4	1	2	4	12	0	3	22
	5	0	0	1	0	0	0	1
Ενδογενής	1	0	0	0	1	0	0	1
	2	1	5	3	8	0	0	17
	3	1	12	5	23	3	0	44
	4	2	3	8	18	0	3	34
	5	0	0	1	0	0	0	1
Εξωγενής	1	0	2	4	7	0	0	13
	2	1	6	3	11	1	0	22
	3	1	11	8	23	2	1	46
	4	2	1	2	9	0	2	16
	5	0	0	0	0	0	0	0

Πίνακας 25: Κατανομή της ικανοποίησης ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού γενικά είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους λοιπούς εργαζόμενους καθώς πλην μιας περιπτώσεων είναι τουλάχιστον ικανοποιημένοι, κάτι που γενικά δεν συμβαδίζει με τα ευρήματα άλλων ερευνών. Είναι πιθανό αυτό να οφείλεται

στον μικρό αριθμό κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου οποιασδήποτε βαθμίδας, ωστόσο είναι πιθανό να οφείλεται και στη στρέβλωση που παρουσιάζεται η βάση των εργαζομένων να είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οπότε η απόσταση εκπαιδευτικά είναι σχετικά μικρή. Οι περισσότερες περιπτώσεις δυσαρέσκειας ανεξάρτητα από το επίπεδο σπουδών είναι στην εξωγενή ικανοποίηση όπου το 35% σχεδόν των εργαζομένων δηλώνει τουλάχιστον σχετικά δυσαρεστημένο.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου χ^2 σχετικά με το συνδυασμό της εκπαίδευσης και των τριών εκφάνσεων της ικανοποίησης. Η μηδενική υπόθεση, δηλαδή ότι οι δύο μεταβλητές δεν έχουν κάποιου είδους σχέση, δεν μπορεί να απορριφθεί για καμία από τις τρεις εκφάνσεις της ικανοποίησης, καθώς σε όλες τις περιπτώσεις το p-value είναι μεγαλύτερο του $\alpha=0,05$. Συνεπώς το συμπέρασμα του ελέγχου είναι ότι δεν φαίνεται το επίπεδο της εκπαίδευσης να επηρεάζει το επίπεδο της ικανοποίησης από την εργασία.

Ικανοποίηση		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Συνολική	Pearson Chi-Square	21,728 ^a	20	0,355
	Likelihood Ratio	20,904	20	0,403
	Linear-by-Linear Association	2,595	1	0,107
Ενδογενής	Pearson Chi-Square	21,056 ^b	20	0,394
	Likelihood Ratio	22,523	20	0,313
	Linear-by-Linear Association	1,709	1	0,191
Εξωγενής	Pearson Chi-Square	15,084 ^c	15	0,445
	Likelihood Ratio	15,057	15	0,447
	Linear-by-Linear Association	0,566	1	0,452
	N of Valid Cases	97		

^a 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

^b 23 cells (76,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

^c 18 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Πίνακας 26: Έλεγχοι χ^2 για τον συνδυασμό εκπαίδευσης και ικανοποίησης

Ο έλεγχος του Somer's d δεν έχει καμία στατιστική αξία, καθώς οι μεταβλητές φαίνεται να είναι ανεξάρτητες, κάτι που επιβεβαιώνεται από τον πίνακα που ακολουθεί.

Ικανοποίηση	Ordinal by Ordinal Somers' d	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Συνολική	Symmetric	0,137	0,084	1,627	0,104
	TotalIkan Dependent	0,132	0,08	1,627	0,104
Ενδογενής	Symmetric	0,099	0,085	1,165	0,244
	EndogIkan Dependent	0,098	0,083	1,165	0,244
Εξωγενής	Symmetric	0,073	0,086	0,843	0,399
	ExogIkan Dependent	0,074	0,087	0,843	0,399

^a Not assuming the null hypothesis.

^b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας 27: Έλεγχος Somer's d για τον συνδυασμό φύλου και ικανοποίησης

Εισόδημα

Στον επόμενο πίνακα φαίνεται η κατανομή της ικανοποίησης, και στις τρεις εκφράσεις της, ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα.

Ικανοποίηση	Κλίμακα	Μηνιαίο εισόδημα σε ευρώ						Σύνολο
		<501	501-700	701-1000	1001-1200	1201-1500	1501-2000	
Συνολική	1	0	0	0	1	0	0	1
	2	0	2	9	5	3	1	20
	3	1	2	25	11	8	5	52
	4	0	0	7	9	3	3	22
	5	0	0	1	0	1	0	2
Ενδογενής	1	0	0	0	1	0	0	1
	2	0	2	7	5	2	1	17
	3	1	2	23	9	6	2	43
	4	0	0	11	11	6	6	34
	5	0	0	1	0	1	0	2
Εξωγενής	1	0	0	4	4	3	1	12
	2	0	2	10	6	4	1	23
	3	0	2	22	11	5	4	44
	4	1	0	5	5	3	3	17
	5	0	0	1	0	0	0	1

Πίνακας 28: Κατανομή της ικανοποίησης ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα

Τα τρία τέταρτα περίπου των εργαζομένων εμφανίζονται τουλάχιστον ικανοποιημένα ανεξάρτητα από το εισόδημά τους. Τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια εκφράζουν εργαζόμενοι της κλίμακας 701-1000€ που αντιστοιχούν περίπου στο 50% των δυσαρεστημένων. Οι εξωγε-

νείς παράγοντες παραμένουν παράγοντες δυσαρέσκειας καθώς το 35% περίπου είναι λιγότερο από ικανοποιημένο, με το 12% περίπου να είναι ελάχιστα ικανοποιημένο. Αν και ο αριθμός των απαντήσεων στις κλάσεις <500 και 501-700€ είναι σχετικά μικρός, είναι ενδιαφέρον ότι από τις ομάδες αυτές, δεν υπάρχει ακραία θετική ή αρνητική απάντηση αν και κάτι τέτοιο μπορεί να είναι αναμενόμενο ειδικά στην εξωγενή ικανοποίηση.

Όπως και στην περίπτωση της εκπαίδευσης, ο έλεγχος χ^2 έδωσε αποτελέσματα που δεν υποστηρίζουν την σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, καθώς το p-value σε όλες τις περιπτώσεις ήταν μεγαλύτερο του $\alpha=0,05$. Ωστόσο αν ο έλεγχος γίνει βάση της σύνδεσης linear-by-linear, τότε υπάρχει στατιστική σημαντικότητα ($p=0,033<0,05$) στην περίπτωση της ενδογενούς ικανοποίησης. Σ' αυτή την περίπτωση, φαίνεται να υπάρχει σύνδεση μεταξύ ενδογενούς ικανοποίησης και μηνιαίου εισοδήματος.

Ικανοποίηση	Test	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Συνολική	Pearson Chi-Square	12,681 ^a	20	0,891
	Likelihood Ratio	13,51	20	0,854
	Linear-by-Linear Association	1,835	1	0,176
Ενδογενής	Pearson Chi-Square	17,247 ^a	20	0,637
	Likelihood Ratio	18,09	20	0,581
	Linear-by-Linear Association	4,566	1	0,033
Εξωγενής	Pearson Chi-Square	13,357 ^a	20	0,862
	Likelihood Ratio	13,295	20	0,864
	Linear-by-Linear Association	0,006	1	0,938
	N of Valid Cases	97		

^a 23 cells (76,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Πίνακας 29: Έλεγχοι χ^2 για τον συνδυασμό μηνιαίου εισοδήματος και ικανοποίησης

Ο έλεγχος του Somer's d δεν έχει καμία στατιστική αξία, καθώς οι μεταβλητές φαίνεται να είναι ανεξάρτητες, κάτι που επιβεβαιώνεται από τον πίνακα που ακολουθεί. Για την περίπτωση όμως που για τον έλεγχο χρησιμοποιηθεί η linear by linear, τότε ο έλεγχος Somer's d δίνει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα ($p=0,018<0,05$) για την περίπτωση της ενδογενούς ικανοποίησης. Επομένως φαίνεται να υπάρχει θετική μετρίως ασθενής (0,192) σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής που είναι η ενδογενής ικανοποίηση και της ανεξάρτητης που είναι το μηνιαίο εισόδημα, δηλαδή η ενδογενής ικανοποίηση αυξάνεται όταν αυξάνεται το εισόδημα αλλά με πολύ αργό ρυθμό. Αυτά κατ' αρχήν φαίνεται παράδοξο καθώς το εισόδημα προκαλεί εξωγενή ικανοποίηση, ενδεχομένως όμως να τονώνει το αίσθημα της επιτυχίας των προσπαθειών του ατόμου.

Ικανοποίηση	Ordinal by Ordinal Somers' d	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Συνολική	Symmetric	0,13	0,082	1,577	0,115
	Totallykan Dependent	0,122	0,077	1,577	0,115
Ενδογενής	Symmetric	0,2	0,084	2,37	0,018
	Endogitkan Dependent	0,192	0,079	2,37	0,018
Εξωγενής	Symmetric	0,006	0,088	0,065	0,948
	Exogitkan Dependent	0,006	0,087	0,065	0,948

^a Not assuming the null hypothesis.

^b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας 30: Έλεγχος Somer's d για τον συνδυασμό μηνιαίου εισοδήματος και ικανοποίησης

Θέση

Στον επόμενο πίνακα φαίνεται η κατανομή της ικανοποίησης, και στις τρεις εκφράσεις της, ανάλογα με τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος.

Ικανοποίηση	Κλίμακα	Θέση				Σύνολο
		Υπάλληλος	Προϊστάμενος	Διευθυντής	Άλλο	
Συνολική	1	1	0	0	0	1
	2	16	4	0	0	20
	3	31	13	4	0	48
	4	12	5	4	1	22
	5	1	1	0	0	2
Ενδογενής	1	1	0	0	0	1
	2	14	3	0	0	17
	3	26	12	2	0	40
	4	19	7	6	1	33
	5	1	1	0	0	2
Εξωγενής	1	10	3	0	0	13
	2	13	6	1	0	20
	3	29	9	4	1	43
	4	8	5	3	0	16
	5	1	0	0	0	1

Πίνακας 31: Κατανομή της ικανοποίησης ανάλογα με την θέση

Στην συνολική ικανοποίηση οι λιγότερο ικανοποιημένοι είναι αναλογικά περισσότεροι στους υπαλλήλους από ότι στις υπόλοιπες θέσεις. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στην κατηγορία των διευθυντών δεν υπάρχει δυσαρεστημένος στην συνολική και ενδογενή ικανοποίηση, εμφανίζεται όμως ένας στην εξωγενή.

Κάνοντας τον έλεγχο χ^2 με την σύνδεση linear by linear, προκύπτει ότι υπάρχει σχέση στατιστικά σημαντική για την συνολική και ενδογενή ικανοποίηση αλλά όχι για την εξωγενή

($p=0,132>0,05$). Επομένως η θέση φαίνεται να παίζει ρόλο στη συνολική και την ενδογενή ικανοποίηση αλλά δεν εμφανίζεται να επηρεάζει την εξωγενή.

Ικανοποίηση	Test	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Συνολική	Pearson Chi-Square	9,949 ^a	12	0,62
	Likelihood Ratio	11,112	12	0,519
	Linear-by-Linear Association	5,643	1	0,018
Ενδογενής	Pearson Chi-Square	10,694 ^a	12	0,555
	Likelihood Ratio	12,001	12	0,446
	Linear-by-Linear Association	5,784	1	0,016
Εξωγενής	Pearson Chi-Square	6,672 ^a	12	0,878
	Likelihood Ratio	8,063	12	0,78
	Linear-by-Linear Association	2,274	1	0,132
	N of Valid Cases	93		

^a 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Πίνακας 32: Έλεγχοι χ^2 για τον συνδυασμό θέσης και ικανοποίησης

Εφόσον φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ θέσης και ικανοποίησης, ο έλεγχος Somer's d δείχνει ότι υπάρχει μετρίως ασθενής σχέση μεταξύ θέσης και συνολικής και ενδογενούς ικανοποίησης και αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($p=0,022<0,05$) σε επίπεδο $\alpha=0,05$. Συνεπώς η θέση φαίνεται να παίζει όχι αμελητέο ρόλο στην συνολική και την ενδογενή ικανοποίηση που νοιώθει ο εργαζόμενος από την εργασία.

Ικανοποίηση	Ordinal by Ordinal Somers' d	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Συνολική	Symmetric	0,205	0,086	2,293	0,022
	Totallkan Dependent	0,232	0,097	2,293	0,022
Ενδογενής	Symmetric	0,202	0,085	2,285	0,022
	EndogIkan Dependent	0,233	0,097	2,285	0,022
Εξωγενής	Symmetric	0,123	0,087	1,392	0,164
	ExogIkan Dependent	0,146	0,103	1,392	0,164

^a Not assuming the null hypothesis.

^b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας 33: Έλεγχος Somer's d για τον συνδυασμό θέσης και ικανοποίησης

5.4. Γραμμικό μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης

Ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία για την εκτίμηση των μεταβολών μιας μεταβλητής όταν μεταβάλλονται άλλες με τις οποίες έχει σχέση είναι η πολλαπλή παλινδρόμηση. Αυτή δίνει μια εκτίμηση μιας εξίσωσης από την οποία προκύπτει η τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής όταν δίδονται οι τιμές δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών. Ένα γενικό υπόδειγ-

μα πολλαπλής παλινδρόμησης με $k+1$ άγνωστες πληθυσμιακές παραμέτρους μπορεί να γραφεί ως:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + u_i$$

Υπάρχει μια εξαρτημένη μεταβλητή (Y_i) και περισσότερες από μια ανεξάρτητες μεταβλητές (X_{ji}). Δηλαδή η εξαρτημένη μεταβλητή εξαρτάται ταυτόχρονα από μια σειρά μεταβλητών. Οι τιμές $X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{ki}$ απεικονίζουν τις παρατηρήσεις i που αντιστοιχούν στις μεταβλητές X_1, X_2, \dots, X_k και το u_i το τυχαίο σφάλμα.

Το ότι μια εξαρτημένη μεταβλητή μπορεί να εξαρτάται από πολλές ανεξάρτητες μεταβλητές, δεν σημαίνει ότι όλες οι ανεξάρτητες έχουν την ίδια επίδραση ή ότι είναι στατιστικά σημαντικές. Εδώ θα χρησιμοποιηθεί η δυνατότητα που παρέχει το SPSS για την τμηματική απάλειψη μεταβλητών που δεν συνεισφέρουν στην προβλεπτική ικανότητα του υποδείγματος αλλά και στον περιορισμό του προβλήματος της πολυσυγγραμμικότητας, μέσω της διαδικασίας *stepwise* όταν εκτιμάται το υπόδειγμα της παλινδρόμησης. Ο τρόπος που λειτουργεί είναι μέσω της εκτέλεσης της εκτίμησης πολλές φορές, απαλείφοντας κάθε φορά την μεταβλητή που συνεισφέρει λιγότερο στο υπόδειγμα.

Η διαδικασία εκτίμησης της παλινδρόμησης για τη συνολική ικανοποίηση έδωσε τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,334 ^a	,112	,098	,65059
2	,434 ^b	,188	,162	,62700
3	,499 ^c	,249	,212	,60794
4	,561 ^d	,314	,268	,58604

a. Predictors: (Constant), Gender

b. Predictors: (Constant), Gender, επαφή με Το κοινό

c. Predictors: (Constant), Gender, επαφή με Το κοινό, Χρόνος στην παρούσα θέση

d. Predictors: (Constant), Gender, επαφή με Το κοινό, Χρόνος στην παρούσα θέση, Η θέση μου είναι

Πίνακας 34: Model Summary

Η διαδικασία έδωσε 4 μοντέλα με το τελευταίο που περιλαμβάνει το φύλο, την επαφή με το κοινό, το χρόνο στην παρούσα θέση και την θέση, να έχει τον καλύτερο τροποποιημένο συντελεστή προσδιορισμού (*adjusted R²*) στο 0,268. Ο συντελεστής είναι βέβαια χαμηλός αφού οι ανεξάρτητες μεταβλητές από κοινού ερμηνεύουν μόνο το 26,8% των μεταβολών της συνολικής ικανοποίησης, ωστόσο οι συντελεστές αυτού του μεγέθους είναι συνήθεις στις κοινωνικές έρευνες.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,305	1	3,305	7,807	,007 ^b
	Residual	26,243	62	,423		
	Total	29,547	63			
2	Regression	5,566	2	2,783	7,079	,002 ^c
	Residual	23,981	61	,393		
	Total	29,547	63			
3	Regression	7,372	3	2,457	6,649	,001 ^d
	Residual	22,175	60	,370		
	Total	29,547	63			
4	Regression	9,284	4	2,321	6,758	,000 ^e
	Residual	20,263	59	,343		
	Total	29,547	63			

a. Dependent Variable: ΜΟΙΚΑΝ

b. Predictors: (Constant), Gender

c. Predictors: (Constant), Gender, επαφή με Το κοινό

d. Predictors: (Constant), Gender, επαφή με Το κοινό, Χρόνος στην παρούσα θέση

e. Predictors: (Constant), Gender, επαφή με Το κοινό, Χρόνος στην παρούσα θέση, Η θέση μου είναι

Πίνακας 35: ANOVA

Η ανάλυση της διακύμανσης και στα 4 μοντέλα έδωσε στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα του υποδείγματος καθώς το p-value είναι σε όλες τις περιπτώσεις μικρότερο του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0,05$, απορρίπτοντας την μηδενική υπόθεση ότι όλοι συντελεστές των μεταβλητών του μοντέλου είναι μηδέν.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,627	,245		14,810	,000
	Gender	-,469	,168	-,334	-2,794	,007
2	(Constant)	3,070	,331		9,279	,000
	Gender	-,524	,163	-,374	-3,206	,002
	επαφή με Το κοινό	,157	,065	,279	2,399	,020
3	(Constant)	2,899	,330		8,780	,000
	Gender	-,493	,159	-,352	-3,101	,003
	επαφή με Το κοινό	,143	,064	,254	2,239	,029
	Χρόνος στην παρούσα θέση	,023	,011	,249	2,210	,031
4	(Constant)	2,518	,357		7,058	,000
	Gender	-,459	,154	-,327	-2,981	,004
	επαφή με Το κοινό	,108	,063	,192	1,709	,093
	Χρόνος στην παρούσα θέση	,030	,011	,315	2,809	,007
	Η θέση μου είναι	,302	,128	,269	2,359	,022

a. Dependent Variable: ΜΟΙΚΑΝ

Πίνακας 36: Coefficients

Το τέταρτο μοντέλο είναι αυτό που έχει τη μεγαλύτερη προβλεπτική ικανότητα μεταξύ των τεσσάρων που υπολογίστηκαν και μπορεί να γραφεί ως εξής:

$$\text{Συνολική ικανοποίηση} = 2,518 - 0,459 \times \text{Φύλο} + 0,108 \times \text{Επαφή με το κοινό} + 0,030 \times \text{Χρόνος στην παρούσα θέση} + 0,302 \times \text{Θέση}$$

Παρατηρείται ότι το φύλο έχει αρνητική επίδραση στην συνολική ικανοποίηση, στην περίπτωση που εξετάζεται, οι γυναίκες θα έχουν μικρότερη ικανοποίηση από τους άνδρες και μάλιστα η επίδραση αυτή είναι η ισχυρότερη από όλες τις άλλες μεταβλητές, καθώς ο τυποποιημένος συντελεστής (standardized coefficients beta) είναι κατ' απόλυτη τιμή ο μεγαλύτερος. Παρόμοιο αποτέλεσμα βρέθηκε και στους ελέγχους των συνδυαστικών πινάκων που έχουν παρουσιαστεί. Ενδιαφέρον απουσιάζει η περίπτωση του χρόνου στην παρούσα θέση ο οποίος εμφανίζεται ως ο δεύτερος ισχυρότερος συντελεστής με τυποποιημένο συντελεστή στο 0,315. Η θέση παίζει σημαντικό ρόλο όπως φάνηκε και στους ελέγχους των συνδυαστικών πινάκων. Η επαφή με το κοινό αν και δεν είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05 ($p=0,093 > 0,05$) όταν στο μοντέλο μπαίνει και η θέση, τελικά συνεισφέρει στην προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου όπως φαίνεται από τον τροποποιημένο συντελεστή προσδιορισμού.

Είναι αναγκαίο να σημειωθεί ότι το μοντέλο δεν αποδεικνύει ότι υπάρχει αιτιότητα, αλλά παρέχει την «αίσθηση» των δημογραφικών παραμέτρων που μπορεί να επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.

Τα αντίστοιχα αποτελέσματα εκτίμησης της παλινδρόμησης για την ενδογενή ικανοποίηση παρουσιάζονται στους επόμενους πίνακες.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,328 ^a	,108	,093	,66254
2	,487 ^b	,237	,212	,61757

a. Predictors: (Constant), επαφή με Το κοινό

b. Predictors: (Constant), επαφή με Το κοινό, Gender

Πίνακας 37: Model Summary

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,282	1	3,282	7,477	,008 ^b
	Residual	27,215	62	,439		
	Total	30,497	63			
2	Regression	7,232	2	3,616	9,482	,000 ^c
	Residual	23,265	61	,381		
	Total	30,497	63			

a. Dependent Variable: Edlkan

b. Predictors: (Constant), επαφή με Το κοινό

c. Predictors: (Constant), επαφή με Το κοινό, Gender

Πίνακας 38: ANOVA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,418	,288		8,404	,000
	επαφή με Το κοινό	,187	,068	,328	2,734	,008
2	(Constant)	3,014	,326		9,248	,000
	επαφή με Το κοινό	,216	,064	,379	3,355	,001
	Gender	-,518	,161	-,363	-3,218	,002

a. Dependent Variable: Edlkan

Πίνακας 39: Coefficients

Στην περίπτωση της ενδογενούς ικανοποίησης, η διαδικασία έδωσε 2 μοντέλα με το δεύτερο να έχει τον , να έχει τον καλύτερο τροποποιημένο συντελεστή προσδιορισμού (adjusted R²) στο 0,237 δηλαδή να ερμηνεύεται το 23,7% της μεταβλητότητας της ενδογενούς ικανοποίησης από το φύλο και την επαφή με το κοινό. Η ανάλυση της διακύμανσης δείχνει στατιστικά σημαντικό μοντέλο αφού $p=0,000 < 0,05$. Τέλος το εκτιμημένο μοντέλο είναι:

$$\text{Ενδογενής ικανοποίηση} = 3,104 - 0,518 \times \text{Φύλο} + 0,216 \times \text{Επαφή με το κοινό}$$

Από τους τυποποιημένους συντελεστές προκύπτει ότι και οι δύο μεταβλητές έχουν πρακτικά την ίδια ισχύ. Επιβεβαιώνεται το προηγούμενο εύρημα ότι οι γυναίκες γενικά έχουν μικρότερη ικανοποίηση καθώς και το ότι η επαφή με το κοινό μπορεί να βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου.

Οι επόμενοι πίνακες παρουσιάζουν τα αποτελέσματα εκτίμησης της παλινδρόμησης για την εξωγενή ικανοποίηση.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,256 ^a	,065	,050	,84499

a. Predictors: (Constant), Gender

Πίνακας 40: Model Summary

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,098	1	3,098	4,339	,041 ^b
	Residual	44,269	62	,714		
	Total	47,366	63			

a. Dependent Variable: Exlkan

b. Predictors: (Constant), Gender

Πίνακας 41: ANOVA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,194	,318		10,041	,000
	Gender	-,454	,218	-,256	-2,083	,041

a. Dependent Variable: Exlkan

Πίνακας 42: Coefficients

Η διαδικασία απέδωσε μόνο ένα μοντέλο και μάλιστα με μία ανεξάρτητη μεταβλητή, αυτή του φύλου, που είναι κοινή σε όλα τα μοντέλα ανεξάρτητα από το είδος της ικανοποίησης, κάτι που είχε φανεί από τους πίνακες συνάφειας. Ο συντελεστής προσδιορισμού (R^2) εκτιμήθηκε στο 0,065 δηλαδή να ερμηνεύεται το 6,5% της μεταβλητότητας της εξωγενούς ικανοποίησης από το φύλο, κάτι που υποδηλώνει ότι η πρακτική αξία του μοντέλου είναι εξαιρετικά περιορισμένη. Η ανάλυση της διακύμανσης έδειξε ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, δηλαδή ότι ο συντελεστής του φύλου δεν είναι μηδέν, καθώς βρέθηκε ότι $p=0,041 < 0,05$. Επομένως το εκτιμημένο υπόδειγμα μπορεί να γραφεί ως:

$$\text{Εξωγενής ικανοποίηση} = 3,194 - 0,454 \times \text{Φύλο}$$

Η μόνη δυνατή ερμηνεία είναι ότι η εξωγενής ικανοποίηση είναι μικρότερη στις γυναίκες, κάτι που είχε φανεί ήδη στον έλεγχο του σχετικού πίνακα συνάφειας.

6. Συμπεράσματα

Ο δημόσιος τομέας οφείλει να γίνει περισσότερο λειτουργικός, αποτελεσματικός, αποκεντρωμένος και ικανός να εργάζεται με ευέλικτο και αποδοτικό τρόπο, ανταποκρινόμενος στις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές στη χώρα. Η διασφάλιση των πλεονεκτημάτων της δημόσιας διοίκησης θα την καταστήσει αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη για τους πολίτες και θα πάψει να βρίσκεται σε απόλυτη περιφρόνηση.

Η θετική στάση του ατόμου σχετικά με εργασία και την υπηρεσία του είναι απαραίτητη για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους. Έτσι, είναι σημαντικό να υπάρχουν πολιτικές και μέθοδοι που να αποθαρρύνουν τον αρνητισμό. Είναι επίσης σημαντικό να δημιουργηθεί ένα οργανωτικό κλίμα το οποίο ενθαρρύνει την δημιουργικότητα και την καινοτομία, παρόλο που αυτά μπορεί να είναι περισσότερο μια λειτουργία της ηγεσίας και του πολιτιστικού ήθους από ότι ενός συγκεκριμένου συστήματος κινήτρων.

Η έρευνά μας ανέδειξε ορισμένα ενδιαφέροντα θέματα. Ο κύριος παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει την ικανοποίηση, σε όλες τις εκφάνσεις της είναι το φύλο. Οι γυναίκες εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες. Αυτό είναι ένα εύρημα που χρειάζεται περισσότερη έρευνα καθώς οι παράγοντες που διαφοροποιούν την ικανοποίηση ανάλογα με το φύλο θα πρέπει να διευκρινισθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η θέση που κατέχει ο εργαζόμενος. Τα ευρήματα είναι συμβατά με τις διεθνείς έρευνες, ότι δηλαδή όσο υψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται ο εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερη είναι η εργασιακή ικανοποίησή του. Τα ευρήματα της έρευνας αποκλίνουν από τη διεθνή εμπειρία σχετικά με τη σύνδεση επιπέδου εκπαίδευσης και ικανοποίησης. Η γενική αντίληψη είναι ότι η υψηλότερη εκπαίδευση προκαλεί μεγαλύτερη δυσαρέσκεια. Η έρευνα έδειξε ότι πρακτικά δεν υπάρχει σύνδεση μεταξύ τους στο δείγμα που εξετάστηκε. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι το ποσοστό των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μεταξύ των εργαζομένων που απάντησαν ήταν πάρα πολύ υψηλό και επομένως η διακριτική ικανότητα του ερωτηματολογίου μειώθηκε σημαντικά. Ενδιαφέρον εύρημα είναι ότι η επαφή με το κοινό κατά τη διάρκεια της εργασίας, προσφέρει ικανοποίηση, κάτι που επίσης χρειάζεται περισσότερη διερεύνηση. Τέλος, παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία είναι ο χρόνος που έχει διανύσει στη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος. Η συνεισφορά του εμφανίζεται μικρή αλλά θεωρείται στατιστικά εξίσου ισχυρή με αυτή του φύλου.

Παίρνοντας υπόψη τα επιμέρους ευρήματα της έρευνας, είναι φανερό ότι εργαζόμενοι είναι γενικά ικανοποιημένοι, σε επίπεδο που μπορεί να χαρακτηριστεί μέτριο. Η ικανοποίηση

που προέρχεται από εξωγενείς παράγοντες είναι χαμηλότερη από τη συνολική ικανοποίηση. Αντίθετα η ενδογενής που εξαρτάται από παράγοντες όπως η προσωπικότητα, οι πεποιθήσεις και αντιλήψεις του ατόμου, είναι υψηλότερη από την συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Το εύρημα αυτό είναι συνεπές με τη θεωρία του Vroom ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι σχετική με τις προσωπικές προσδοκίες σχετικά με την αξία που έχει η εργασία τους.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θεωρούνται σημαντικά για την διενέργεια περαιτέρω έρευνας που θα ξεπερνά τις αδυναμίες της (μεταξύ άλλων μικρό δείγμα, γεωγραφικά και υπηρεσιακά περιορισμένο, αναλυτικότητα ερωτήσεων). Οι απαντήσεις θα δώσουν τη δυνατότητα στη διοίκηση να εξαντλήσει τα, ομολογουμένως περιορισμένα, περιθώρια που έχει για τη διαμόρφωση συνθηκών που θα βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση και επομένως πιθανώς θα βοηθήσουν στην κατεύθυνση του αποδοτικότερου και αποτελεσματικότερου δημόσιου τομέα.

Βιβλιογραφία

- Διζέ Σ., -**, *Τί είναι η επαγγελματική εξουθένωση*, <https://www.psychology.gr/blog/105-%CE%BA%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1/640-burnout.html>
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ.**, 2010, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, 4η έκδοση, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Μπιτσάνη Ε.**, 2006, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Διόνικος, Αθήνα
- Τερζίδης Κ, Τζωρτζάκης Κ.**, 2004, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Rosilli, Αθήνα
- Adronicceanu A., Sora S., Paun D., and D. Jiroveanu**, 2010, *Employee Satisfaction in the Public Sector*, Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation (Volume I), pp 272-277
- Agresti, A.**, 2007, *An Introduction to Categorical Data Analysis*, 2e, John Wiley & Sons
- Alderfer, C.P.** 1972, *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press <http://www.leadership-central.com/erg-theory.html#axzz4Pcssc9kX>
- Aspiridis G.**, 2012, *The Evaluation of Human Resources in Modern Public Management in the Countries of South East Europe*, Journal of Modern Accounting and Auditing, January 2012, Vol. 8, No. 1, 136-146
- Aziri B.**, 2011, *Job satisfaction: A literature review*, Management Research and Practice, Vol. 3 Issue 4, pp.77-86
- Ball, B., -**, *A summary of motivation theories* Available at <Http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php>
- Batiou V. & Valkanos E.**, 2013, *Job satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 3, No 11, Pages 239-248.
- Brinkerhoff, D., & Goldsmith, A.**, 2002, *Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programming*. Abt Associates Inc. Στο: http://www.abtassociates.com/reports/2002601089183_30950.pdf
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Th. Monovasilis**, 2015, *Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece*, Procedia Economics and Finance, Volume 24, 2015, Pages 136-145
- Curristine T., Lonti S. & Joumard I.**, 2007, *Improving Public Sector efficiency: Challenges and Opportunities*, OECD Journal of Budgeting, 7(1): 1608-7143
- Demoussis, M., Giannakopoulos, N.**, 2007, *Exploring Job Satisfaction in Private and Public Employment: Empirical Evidence from Greece*, LABOUR 21 (2) 333–359
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L. et al.**, 1993, *The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute?*, Soc Indic Res (1993) 28: 195

- Franek M., & Vecera J.**, 2008, *Personal Characteristics and Job Satisfaction*, *Ekonomika A Management*, 4/2008
- Gruneberg, M.**, 1979, *Understanding job satisfaction*, published by Macmillan Press Ltd.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K.**, 2001, *The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407
- Judge, T. A., & Klinger, R.**, 2007, *Job satisfaction: Subjective well-being at work*. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publications available at <http://www.timothy-judge.com/>
- Jung, K., Moon M.J. & Hahm S.D.**, 2007, *Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results from the Korean Labor and Income Panel Data*, *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125 - 146.
- Fishbein, M. & Ajzen R.** 1975, *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Reading, Mass: Addison Wesley. Στο <http://people.umass.edu/ajzen/f&a1975.html>
- Kaiser L.**, 2014, *Job Satisfaction and Public Service Motivation*, IZA Discussion Paper No. 7935
- Keller A., Semmer N.**, 2013, *Changes in situational and dispositional factors as predictors of job satisfaction*, *Journal of Vocational Behavior* 83 (2013) pp88-98
- Locke, E.A.** 1969, *What is Job Satisfaction?* *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4.
- Markovits, Y., Davis, A., and Rolf van Dick**, 2007, *Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees*, *International Journal of Cross Cultural Management* Vol 7, Issue 1, pp. 77 - 99
- Markovits Y., Boer D. and R. Van Dick**, 2014, *Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation*. *European Management Journal*, Vol. 32, Iss 3, pp. 413-422.
- Maslow A.H.**, 1943, *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, Vol. 50, pp. 370-396. Στο: https://cdn.preterhuman.net/texts/thought_and_writing/philosophy/Maslow,_A_H_-_A_Theory_Of_Human_Motivation.pdf .
- McFarlin, B.D, Rice W. R.** 1991, *Determinants of satisfaction with specific job facets: A test of Locke's model*. *Journal of Business and Psychology*, Volume 6, No 1.
- McShane, S., Von Glinow M.** 2010, *Organizational behavior : emerging knowledge and practice for the real world*, 5e, published by McGraw Hill / Irwin
- Mihajlov S.**, 2016, *Job satisfaction and turnover intention*, *MEST Journal* Vol. 4 No. 1 pp. 75-86
- Mullins L.**, 2010, *Management & Organisational Behaviour*, 9e, published by Pearson Education Limited.

- Oshagbemi T.**, 1999, *Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?* Journal of Managerial Psychology. Vol. 14, Iss 5, pp. 388-403.
- Platsidou M., Agaliotis I.**, 2008, *Burnout, Job Satisfaction and Instructional Assignment - related Sources of Stress in Greek Special Education Teachers*, International Journal of Disability, Development and Education, 55:1, 61-76
- Porter L.W., Lawler, E. E. (1968).** *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Robbins, S, and Judge, T.**, 2013 *Organizational Behavior*, 15th Edition, published by Pearson Education, Inc.
- Sarachek, B.**, 1968. *Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations*. Academy of Management Journal, 11(2), 189 - 197.
- Schlett, C, Ziegler R.** 2014, *Job emotions and job cognitions as determinants of job satisfaction: The moderating role of individual differences in need for affect*, Journal of Vocational Behavior, Volume 84, Issue 1, February 2014, Pages 74–89
- Spector, P. E.**, 1985, *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey*. American Journal of Community Psychology, 13, 693-713
- Spector, P. E.** 1997, *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage Publications
- Steijn B.**, 2004, *Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector* Review of Public Personnel Administration, Vol. 24, No. 4 December 2004 291-303
- Unpan.org**, 2014. Rethinking Public Administration: An overview. Available at: www.unpan.org/Portals/0/60yrhistory/documents/Publications/Rethinking%20public%20administration.pdf
- Vroom, V.H. (1964).** *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York
- Weiss, D., Dawis, R., England, G.** 1967 *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Vol 22, 1967, 120
- Wong M. M. C. and C. Ronnie**, (2013), *Job Satisfaction and Organizational Commitment—Retail Banking Services in Hong Kong*. Proceedings of the International Conference on Managing the Asian Century. Springer Science + Business Media Singapore.
- Wikipedia a https://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management
- Wikipedia b https://en.wikipedia.org/wiki/Clayton_Alderfer
- Wikipedia c https://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction
- Wikipedia d https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_Theory_Y
- Wikipedia e https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor
- <http://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html>
- <http://www.siop.org/tip/july10/06jdi.aspx>
- <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.

Αγαπητέ συνάδελφε,

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος μίας ερευνητικής προσπάθειας που γίνεται στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την Ικανοποίηση των εργαζομένων στη Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί το μέσο με το οποίο θα συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για τη εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων.

Η μεθοδολογία συλλογής εγγυάται την ανωνυμία. Σας παρακαλώ να είστε όσο το δυνατόν περισσότερο ειλικρινείς στις απαντήσεις σας, έτσι ώστε τα συμπεράσματα της έρευνας να έχουν αξία.

Υπολογίστε ότι θα χρειαστούν 10-15 λεπτά για τη συμπλήρωσή του. Σε κανέναν σημείο δεν χρειάζεται να συμπληρώσετε στοιχεία που είναι δυνατόν να αντιστοιχηθούν με συγκεκριμένο συνάδελφο.

Για οποιαδήποτε ερώτηση όσον αφορά το ερωτηματολόγιο παρακαλώ τηλεφωνήστε στο τηλέφωνο ή στείλτε e-mail

Ευχαριστώ πολύ

Ελευθερία Φελέκη

Φύλο: Α, Γ

Έτος γέννησης:

Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος, Έγγαμος, Διαζευγμένος, Χήρος, Άλλο

Επίπεδο σπουδών: ΥΕ, ΔΕ, ΤΕ, ΠΕ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό, Άλλο

Χρόνος υπηρεσίας: Χρόνια..... Μήνες.....

Χρόνος στην παρούσα θέση: Χρόνια..... Μήνες.....

Εργασία στον ιδιωτικό τομέα: Χρόνια..... Μήνες.....

Η θέση μου είναι: Υπάλληλος, Προϊστάμενος, Διευθυντής, Άλλο

Μηνιαίο εισόδημα σε ευρώ: μέχρι 500, 501-700, 701-1000, 1001-1200, 1201-1500, 1501-2000, 2001+

Η εργασία μου απαιτεί επαφή με:

	Ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ συχνά	Καθημερινά
Άλλα τμήματα					
Άλλους οργανισμούς					
Το κοινό					

Σκοπός του παρόντος ερωτηματολογίου είναι να σας δώσει την ευκαιρία να πείτε πώς αισθάνεστε για την τωρινή σας δουλειά, το τι σας ικανοποιεί και τι δεν σας ικανοποιεί.

Με βάση τις απαντήσεις σας και τις απαντήσεις και άλλων ανθρώπων σαν και εσάς, ελπίζουμε να αντιληφθούμε καλύτερα τι ευχαριστεί τους συνάδελφους στη δουλειά τους και τι τους δυσαρεστεί.

Στην επόμενη σελίδα θα βρείτε προτάσεις σχετικές με την τωρινή σας δουλειά.

- Διαβάστε την κάθε πρόταση προσεκτικά.
- Αποφασίστε πόσο ικανοποιημένη/ος αισθάνεστε σχετικά με την πλευρά της δουλειάς σας που περιγράφει η κάθε πρόταση.

Κρατώντας την κάθε πρόταση στο μυαλό σας:

- Εάν αισθάνεστε ότι η δουλειά σας σας προσφέρει **πολύ περισσότερα από αυτά που προσδοκούσατε**, σημειώστε "Χ" στο κουτάκι με την ένδειξη «Πολύ» (Πολύ Ικανοποιημένος)
- Εάν αισθάνεστε ότι η δουλειά σας σας προσφέρει **περισσότερα από αυτά που προσδοκούσατε**, σημειώστε "Χ" στο κουτάκι με την ένδειξη «Αρκετά» (Αρκετά Ικανοποιημένος)
- Εάν αισθάνεστε ότι η δουλειά σας σας προσφέρει **αυτά που προσδοκούσατε**, σημειώστε "Χ" στο κουτάκι με την ένδειξη «Ικανοποιημένος».
- Εάν αισθάνεστε ότι η δουλειά σας σας προσφέρει **λιγότερα από αυτά που προσδοκούσατε**, σημειώστε "Χ" στο κουτάκι με την ένδειξη «Λίγο» (Λίγο Ικανοποιημένος)

- Εάν αισθάνεστε ότι η δουλειά σας σας προσφέρει **πολύ λιγότερα από αυτά που προσδοκούσατε**, σημειώστε "X" στο κουτάκι με την ένδειξη «**Ελάχιστα**» (Ελάχιστα Ικανοποιημένος)
- Θυμηθείτε: Κρατήστε την πρόταση στο μυαλό σας όταν αποφασίζετε **πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε σχετικά με τη συγκεκριμένη πλευρά της δουλειάς σας**.
- Κάντε το ίδιο με όλες τις προτάσεις. Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις.
- Να είστε ειλικρινείς και έντιμοι. Δώστε την πραγματική εικόνα σχετικά με το πώς αισθάνεστε για **την τωρινή σας δουλειά**.

A/α	Ερώτηση	Ελάχιστα	Λίγο	Ικανοποιημένος	Αρκετά	Πολύ
1	Την δυνατότητα να είμαι απασχολημένος συνεχώς.					
2	Την ευκαιρία να εργάζομαι μόνη.					
3	Την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα από καιρού σε καιρό.					
4	Την ευκαιρία να είμαι "κάποιος" στην κοινωνία.					
5	Τον τρόπο με τον οποίο η προϊσταμένη μου χειρίζεται τους εργαζόμενους της.					
6	Την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις.					
7	Την δυνατότητα να κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στη συνείδησή μου.					
8	Την σταθερότητα στην εργασία που μου παρέχεται.					
9	Την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.					
10	Την ευκαιρία να λέω σε ανθρώπους τι να κάνουν.					
11	Την δυνατότητα να κάνω κάτι που χρησιμοποιεί τις ικανότητές μου.					
12	Τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι πολιτικές της υπηρεσίας.					
13	Την αμοιβή μου και τον όγκο της εργασίας που κάνω.					
14	Τις δυνατότητες προαγωγής σε αυτή τη δουλειά.					
15	Την ελευθερία να χρησιμοποιώ την κρίση μου.					
16	Την ευκαιρία να δοκιμάζω δικές μου μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας μου.					
17	Τις εργασιακές συνθήκες.					
18	Τον τρόπο με τον οποίο συνυπάρχω με τους συναδέλφους μου.					
19	Τον τρόπο με τον οποίο με επαινούν όταν κάνω καλά την δουλειά μου.					
20	Την αίσθηση της πραγμάτωσης που παίρνω από τη δουλειά μου.					