



**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Δημόσια Διοίκηση»**

Διπλωματική Εργασία

**«Εμπειρική Διερεύνηση Επαγγελματικής Ικανοποίησης Διοικητικού
Προσωπικού σε Ελληνικό Δημόσιο Πανεπιστήμιο»**

της

Αλεξάνδρας Κεσόγλου



Θεσσαλονίκη, Μάϊος 2021

Επιβλέπων

Βασίλειος Αλετράς, Καθηγητής

Επιτροπή αξιολόγησης

Βασίλειος Αλετράς, Καθηγητής

Γεώργιος Τσιότρας, Καθηγητής

Δημήτριος Καφετζόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής

Στους γονείς μου Νίκο και Ελένη, νιώθοντας ευγνωμοσύνη και υπερηφάνεια.

Στην αγαπημένη μου αδερφή Μαρία.

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τις μεταπτυχιακές μου σπουδές στη «Δημόσια Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας θα ήθελα, καταρχάς, να ευχαριστήσω θερμά τους διδάσκοντές μου για το ενδιαφέρον το οποίο έδειξαν και για το επίπεδο των σπουδών, το οποίο μας προσέφεραν. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις συμφοιτήτριές μου, οι οποίες, αποτέλεσαν κομμάτι αυτής της εμπειρίας, όπως και την υπεύθυνη της γραμματείας του Προγράμματος κα. Ε. Κεσσοπούλου για την ευγένεια και την άψογη εξυπηρέτηση την οποία μας προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

Αναφορικά με τη συλλογή των ερωτηματολογίων της παρούσας διπλωματικής θα ήθελα, ειδικά, να ευχαριστήσω την Έρη Ρ., για την προθυμία και τη σημαντική βοήθειά της, η οποία συνετέλεσε στο να καταφέρω να συλλέξω τον συγκεκριμένο αριθμό ερωτηματολογίων.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, τον Καθηγητή κ. Βασίλειο Αλετρά, για την καθοδήγησή του και για την πολύτιμη βοήθεια την οποία μου προσέφερε, σε αυτήν μου την προσπάθεια. Κυρίως, όμως, θα ήθελα να εκφράσω την εκτίμησή μου για την ανθρώπινή του πλευρά, τη θετική του στάση και την κατανόηση την οποία έδειξε.

Περίληψη

Εισαγωγή: Ο ρόλος του διοικητικού προσωπικού για την επιτυχή λειτουργία των πανεπιστημίων είναι κρίσιμος, καθώς είναι αυτό που διεκπεραιώνει τις διάφορες συναλλαγές και το οποίο παρέχει υπηρεσίες υποστηρικτικές στις εκπαιδευτικές και ερευνητικές εργασίες. Επομένως, η μέτρηση και ο προσδιορισμός των καθοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησής του, μπορούν να βοηθήσουν τις διοικήσεις των ανωτάτων ιδρυμάτων να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις επιθυμίες του έτσι, ώστε, να καταφέρουν να επιτύχουν την καλύτερη αξιοποίηση και διαχείρισή του.

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εμπειρική διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης διοικητικών υπαλλήλων σε ίδρυμα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στην Ελλάδα.

Μεθοδολογία: Προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο “Job Satisfaction Survey (JSS)” του Spector. Σε αυτό συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις με τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και δια χειρός. Συνολικά, προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα 600 άτομα. Αρχικά, κατά την ανάλυση των δεδομένων εξήχθησαν τα δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Έπειτα, εξετάστηκε η κανονικότητα των ερωτήσεων με το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov και υπολογίστηκαν τα περιγραφικά στατιστικά ανά ερώτηση. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε διερευνητική ανάλυση παραγόντων με την εκτιμητική μέθοδο principal axis factoring. Η αρχική λύση περιστράφηκε με τη μέθοδο promax και η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής των κλιμάκων που προέκυψαν εξετάστηκε με τον συντελεστή Cronbach’s alpha. Προκειμένου να εκτιμηθεί η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλών χαρακτηριστικών. Κατά την ανάλυση υπολογίστηκαν οι δείκτες συγκλίνουσας και αποκλίνουσας ή διακριτικής εγκυρότητας. Στο επόμενο στάδιο, υπολογίστηκαν οι συσχετίσεις των αθροιστικών κλιμάκων σε σχέση με τα δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Αρχικά, ελέγχθηκε η διαφορά των διαμέσων των κλιμάκων ανά δημογραφικό παράγοντα και εντοπίστηκαν οι στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Η σύγκριση έγινε με τον έλεγχο διαφοράς διαμέσου σε ανεξάρτητα δείγματα. Τέλος, χρησιμοποιώντας ως ανεξάρτητες μεταβλητές όσα δημογραφικά και λοιπά χαρακτηριστικά βρέθηκε να έχουν στατιστικά σημαντική

διαφορά, πραγματοποιήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένες μεταβλητές τα σκορ των κλιμάκων.

Ευρήματα έρευνας: Από τα 600 άτομα στα οποία διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο, ανταποκρίθηκαν τα 202 (βαθμός ανταπόκρισης 33,67%). Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες (76,20%), ενώ το 89,60% ήταν από 40 έως 59 ετών. Το 78,70% είχε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα και το 67,40% των ατόμων είχε ολοκληρώσει μεταπτυχιακές ή προπτυχιακές σπουδές. Το 11,90% του δείγματος κατείχε θέση ευθύνης και το 70%, περίπου, είχε καθαρό μηνιαίο εισόδημα από 900 έως 1300 ευρώ. Από την ανάλυση κυρίων παραγόντων προέκυψαν και διατηρήθηκαν πέντε νέες κλίμακες. Σύμφωνα με τις διαμέσους τους, οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με την εποπτεία (4,75), το αντικείμενο της εργασίας τους (5) και τις εργασιακές τους σχέσεις (5). Λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν με τη γνώση του τι συμβαίνει μέσα στον οργανισμό και τη σαφήνεια των στόχων που θέτονται (3,25), καθώς, επίσης, με το επίπεδο των αμοιβών και λοιπών ανταμοιβών τους (2,80). Ως προς τον βαθμό επιρροής του φύλου, της ηλικίας, της θέσης ευθύνης και της συνολικής προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην εργασιακή ικανοποίηση και τις διαστάσεις της, δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις ($p>0,05$). Σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που είχαν στατιστικά σημαντική επίδραση ($p<0,05$), οι εργαζόμενοι με εμπειρία στο πανεπιστήμιο μέχρι 10 χρόνια είχαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εποπτεία, το αντικείμενο εργασίας τους και την επικοινωνία εντός οργανισμού, ενώ η αύξηση του εισοδήματος επηρέαζε θετικά την ικανοποίηση από την εποπτεία, τις αμοιβές και λοιπές ανταμοιβές, το αντικείμενο εργασίας και την επικοινωνία εντός του οργανισμού. Όσοι είχαν σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εποπτεία, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών είχαν μικρότερο βαθμό ικανοποίησης από την επικοινωνία εντός του οργανισμού και το αντικείμενο εργασίας τους. Τέλος, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία εντός του οργανισμού.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, διοικητικό προσωπικό, τριτοβάθμια εκπαίδευση, δημόσιος τομέας.

Summary

Introduction: The role of the administrative personnel for the successful operation of the universities is crucial, as they are the ones that handle the various transactions and provide support services in educational and research work. Therefore, measuring and identifying the determinants of their job satisfaction may help the administrations of higher education institutions to better understand their needs and desires, so that they can achieve their better administration and utilization.

Aim: The present master thesis aims to empirically examine the aspects of job satisfaction for administrative officers in the context of higher/university education in Greece.

Methodology: In order to measure job satisfaction, the use of questionnaires, modelled on the “Job Satisfaction Survey (JSS)”, served as a tool. Questions related to employee demographics were also included in the questionnaire. The questionnaires were disseminated by e-mail and by hand. A total of 600 people were invited to participate in the survey. Initially, during the analysis of the data, the demographic and socio-economic data of the participants in the research were extracted. Then, the normality of the questions was examined with the Kolmogorov-Smirnov criterion and the descriptive statistics per question were calculated. Thereafter, an exploratory factor analysis was performed by applying the principal axis factoring method. The initial solution was rotated by the promax method and the internal consistency reliability from the resulted scales was tested with the Cronbach's alpha coefficient.

In order to assess the validity of the conceptual construction of the questionnaire, a multitrait analysis was performed. Convergent and divergent or discriminant validity coefficients were calculated during the analysis. In the next stage, the correlations of the cumulative scales in relation to the demographic and socio-economic characteristics of the respondents were calculated.

Initially, the difference between the medians of the scales by demographic factor was checked and statistically significant differences were identified. The comparison was made by the use of the independent samples median test. Finally, using as independent variables those demographic and other characteristics that were found to have a statistically significant difference, a linear regression analysis was performed with dependent variables the scores of the scales.

Survey findings: Out of the 600 people to whom the questionnaire was distributed, 202 responded (33,67% response rate). The largest percentage of participants were women (76,20%), while 89,60% were from 40 to 59 years old. 78,70% of them had worked in the private sector and 67,40% had completed postgraduate or undergraduate studies. 11,90% of the sample held a position of responsibility and about 70% had a net monthly income of 900 to 1300 euros.

From the principal component analysis, five new scales emerged and were maintained. According to their medians, employees were more satisfied with supervision (4,75), the nature of the work itself (5) and their relationships with their coworkers (5). They were less satisfied with the knowledge of what was happening inside the organization and the clarity of the goals that were set (3,25), as well as with the level of their remuneration and other rewards (2,80).

Regarding the degree of influence of gender, age, position of responsibility and overall work experience of employees on job satisfaction and its dimensions, there were no statistically significant effects ($p > 0,05$). According to the characteristics of employees who had a statistically significant effect on satisfaction ($p < 0,05$), employees with experience in university up to 10 years had greater satisfaction with supervision, the nature of the work itself and communication within the organization, while the increase in income had a positive effect on satisfaction with supervision, remuneration and other rewards, the object of work and communication within the organization. Those with higher education were less satisfied with supervision, while those with a master's or doctoral degree were less satisfied with communication within the organization and the nature of the work itself. Finally, employees with work experience in the private sector were more satisfied with communication within the organization.

Keywords: Job satisfaction, administrative personnel, higher/university education, public sector.

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|---|-----------|
| Ευχαριστίες | iv |
| Περίληψη..... | v |
| Summary | vii |
| Πίνακες εικονογραφήσεων..... | xi |
| 1. Κατάλογος πινάκων..... | xi |
| 2. Κατάλογος εικόνων..... | xii |
| Αντί Προλόγου | xiii |
| Εισαγωγή..... | 1 |
| 1^ο ΜΕΡΟΣ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ..... | 2 |
| 1.1 Εργασιακή ικανοποίηση | 2 |
| 1.1.1 Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης..... | 3 |
| 1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης..... | 4 |
| 1.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση και γενετικοί παράγοντες | 5 |
| 1.2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο | 5 |
| 1.2.3 Εργασιακή ικανοποίηση και ηλικία | 6 |
| 1.2.4 Εργασιακή ικανοποίηση και οικογενειακή κατάσταση | 8 |
| 1.2.5 Εργασιακή ικανοποίηση και επίπεδο εκπαίδευσης..... | 8 |
| 1.2.6 Εργασιακή ικανοποίηση και ιεραρχική κλίμακα | 8 |
| 1.2.7 Εργασιακή ικανοποίηση και εργατικά συνδικάτα..... | 9 |
| 1.2.8 Εργασιακή ικανοποίηση και μέγεθος οργανισμού..... | 9 |
| 1.2.9 Φαινόμενο honeymoon effect - hangover effect | 10 |
| 1.2.10 Εργασιακή ικανοποίηση και δημόσιος τομέας..... | 10 |
| 1.3 Εξωγενής και ενδογενής εργασιακή ικανοποίηση | 10 |
| 1.4 Παρακίνηση | 11 |
| 1.5 Παράγοντες παρακίνησης στην εργασία | 11 |
| 1.6 Παρακίνηση - εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες..... | 13 |
| 1.7 Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση | 13 |
| 1.8 Θεωρίες παρακίνησης | 14 |
| 1.8.1 Γενικά..... | 14 |
| 1.8.2 Κατηγοριοποίηση θεωριών | 15 |
| 1.9 Θεωρίες οντολογικές/περιεχομένου..... | 16 |
| 1.9.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών (1943)..... | 16 |
| 1.9.2 Η θεωρία των Δύο Παραγόντων / Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg (1959) | 21 |
| 1.9.3 Η θεωρία παρακίνησης ERG του Aldefer (1969) | 23 |
| 1.9.4 Η θεωρία των Αναγκών του McClelland (1961)..... | 26 |
| 1.10 Θεωρίες μηχανιστικές/διεργασίας | 27 |

| | |
|---|------------|
| 1.10.1 Η θεωρία Προσδοκιών του Vroom (1964)..... | 27 |
| 1.10.2 Η θεωρία καθορισμού Στόχων - Στοχοθέτησης (1968) | 29 |
| 1.10.3 Η θεωρία Δικαιοσύνης του Adams (1963)..... | 31 |
| 2° ΜΕΡΟΣ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ..... | 32 |
| 2.1 Εργασιακή ικανοποίηση και έρευνα στο εξωτερικό..... | 32 |
| 2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και έρευνα στην Ελλάδα..... | 56 |
| 3° ΜΕΡΟΣ - ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ - | 69 |
| ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ | 69 |
| 3.1 Job Descriptive Index (JDI)..... | 69 |
| 3.2 Job in General Scale (JIG)..... | 70 |
| 3.3 The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)..... | 71 |
| 3.4 Job Satisfaction Survey (JSS)..... | 72 |
| 3.4.1 Γενικά..... | 72 |
| 3.4.2 Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής και έλεγχος αξιοπιστίας επανελέγχου JSS..... | 74 |
| 3.4.3 Ερμηνεία αποτελεσμάτων βαθμολογίας της κλίμακας JSS | 75 |
| 4° ΜΕΡΟΣ - ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ..... | 76 |
| 4.1 Μεθοδολογία | 76 |
| 4.1.1 Ψυχομετρικό όργανο μέτρησης..... | 76 |
| 4.1.2 Μετάφραση εργαλείου JSS | 77 |
| 4.1.3 Προέλεγχος..... | 78 |
| 4.1.4 Διανομή ερωτηματολογίου και δείγμα έρευνας..... | 79 |
| 4.1.5 Μεθοδολογία ανάλυσης και επεξεργασίας δεδομένων | 79 |
| 4.2 Αποτελέσματα | 83 |
| 4.2.1 Δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά δείγματος | 83 |
| 4.2.2 Έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών - ερωτήσεων | 85 |
| 4.2.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων ανά ερώτηση | 86 |
| 4.2.4 Ανάλυση παραγόντων και συντελεστές Cronbach's α | 88 |
| 4.2.5 Ανάλυση πολλαπλών χαρακτηριστικών (multitrait analysis) | 92 |
| 4.2.6 Διάμεσοι και ενδοτεταρτημοριακό εύρος νέων αθροιστικών κλιμάκων..... | 93 |
| 4.2.7 Διάμεσοι και έλεγχος διαφοράς διαμέσων ως προς δημογραφικά και κοινωνικό-οικονομικά χαρακτηριστικά..... | 95 |
| 4.2.8 Γραμμική παλινδρόμηση..... | 98 |
| Συμπεράσματα | 103 |
| Συζήτηση | 106 |
| Ξενόγλωσση βιβλιογραφία και άρθρα | 109 |
| Ξενόγλωσσες διαδικτυακές πηγές..... | 119 |
| Ελληνική βιβλιογραφία..... | 119 |
| Παράρτημα Ι..... | 121 |

Πίνακες εικονογραφήσεων

1. Κατάλογος πινάκων

| | |
|--|----|
| Πίνακας 1. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης..... | 37 |
| Πίνακας 2. Πηγές άγχους. Ποσοστό συμφωνίας με παράγοντες | 41 |
| Πίνακας 3. Συνέπειες εργασιακού άγχους. Ποσοστό συμφωνίας..... | 41 |
| Πίνακας 4. Εργασιακή ικανοποίηση διοικητικού προσωπικού..... | 42 |
| Πίνακας 5. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης..... | 43 |
| Πίνακας 6. Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διοικητικού προσωπικού..... | 45 |
| Πίνακας 7. Εργασιακή ικανοποίηση από διάφορους παράγοντες..... | 45 |
| Πίνακας 8. Βαθμός και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης..... | 46 |
| Πίνακας 9. Ικανοποίηση με διάφορες εργασιακές συνθήκες | 48 |
| Πίνακας 10. Εργασιακή ικανοποίηση 2017. Santa Monica College..... | 50 |
| Πίνακας 11. Επίπεδο ικανοποίησης από την κουλτούρα και τις πολιτικές..... | 51 |
| Πίνακας 12. Επίπεδο ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον | 51 |
| Πίνακας 13. Υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση διοικητικού προσωπικού..... | 52 |
| Πίνακας 14. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης..... | 54 |
| Πίνακας 15. Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης..... | 54 |
| Πίνακας 16. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, Minot State University | 55 |
| Πίνακας 17. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης..... | 58 |
| Πίνακας 18. Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης..... | 61 |
| Πίνακας 19. Εργασιακή ικανοποίηση διοικητικών υπαλλήλων..... | 63 |
| Πίνακας 20. Στοιχεία ερευνών ικανοποίησης διοικητικού προσωπικού σε ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα | 66 |
| Πίνακας 21. Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης JSS..... | 73 |
| Πίνακας 22. Αντιστοιχία ερωτήσεων JSS με τις 9 διαστάσεις της ικανοποίησης | 74 |
| Πίνακας 23. Αξιοπιστία Coefficient alpha και Test-retest reliability, JSS | 75 |
| Πίνακας 24. Περιγραφή ερωτήσεων μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης | 77 |
| Πίνακας 25. Δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά δείγματος..... | 84 |
| Πίνακας 26. Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών. Test Kolmogorov-Smirnov | 85 |
| Πίνακας 27. Αποτελέσματα ανά ερώτηση | 87 |
| Πίνακας 28. KMO and Bartlett's test..... | 88 |
| Πίνακας 29. Ανάλυση κυρίων παραγόντων..... | 89 |

| | |
|---|-----|
| Πίνακας 30. Συντελεστές φόρτισης και συντελεστές Cronbach's a νέων αθροιστικών κλιμάκων | 90 |
| Πίνακας 31. Έλεγχος κανονικότητας κλιμάκων. Κριτήριο Kolmogorov-Smirnov | 91 |
| Πίνακας 32. Ανάλυση πολλαπλών χαρακτηριστικών (multitrait analysis)..... | 93 |
| Πίνακας 33. Διάμεσοι και ενδοτεταρτημοριακό εύρος νέων αθροιστικών κλιμάκων ... | 94 |
| Πίνακας 34. Έλεγχος διαφοράς διαμέσων ως προς δημογραφικά και κοινωνικό-οικονομικά χαρακτηριστικά | 95 |
| Πίνακας 35. Διάμεσοι κλιμάκων ανά δημογραφικό και κοινωνικο-οικονομικό χαρακτηριστικό | 96 |
| Πίνακας 36. Γραμμική παλινδρόμηση: Κλίμακα 1 (Εποπτεία) | 99 |
| Πίνακας 37. Γραμμική παλινδρόμηση: Κλίμακα 2 (Αμοιβές/Λοιπές Ανταμοιβές)..... | 100 |
| Πίνακας 38. Γραμμική παλινδρόμηση: Κλίμακα 4 (Αντικείμενο/Φύση εργασίας)..... | 101 |
| Πίνακας 39. Γραμμική παλινδρόμηση: Κλίμακα 5 (Συνεργασία) | 102 |
| Πίνακας 40. Γραμμική παλινδρόμηση: Κλίμακα 6 (Επικοινωνία στον οργανισμό).... | 102 |

2. Κατάλογος εικόνων

| | |
|---|----|
| Εικόνα 1. Η Πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow | 19 |
| Εικόνα 2. Παράγοντες Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg..... | 23 |
| Εικόνα 3. Αντιστοίχιση θεωριών Παρακίνησης των Maslow, Aldefer και Herzberg.... | 25 |
| Εικόνα 4. Μοντέλο θεωρίας Προσδοκιών του Vroom..... | 28 |
| Εικόνα 5. Η θεωρία καθορισμού Στόχων του Locke | 29 |
| Εικόνα 6. Θεωρητικό μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση | 39 |
| Εικόνα 7. Απεικόνιση παραγόντων που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση | 50 |
| Εικόνα 8. Βαθμός ικανοποίησης εργαζομένων πριν την οικονομική κρίση (2010-2011), στην αρχή της και στο μέγιστό της σημείο | 57 |

Αντί Προλόγου

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πιο πολύτιμο και συγχρόνως τον πιο πολύπλοκο πόρο ενός οργανισμού. Είναι ο πυρήνας του και αποτελεί τη βάση για τη μελλοντική του εξέλιξη και βιωσιμότητα. Με ένα επαρκές και ικανό ανθρώπινο δυναμικό αλλά και υιοθετώντας τις κατάλληλες πρακτικές και στρατηγικές, ένας οργανισμός μπορεί να μεγιστοποιήσει τα δυνατά του σημεία, αλλά και να ελαχιστοποιήσει και να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τα αδύνατά του σημεία. Για αυτόν τον λόγο η εργασιακή του ικανοποίηση, είναι μείζονος σημασίας.

Τα τελευταία χρόνια με την εισαγωγή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο επιχειρησιακό περιβάλλον έχει αρχίσει να γίνεται αντιληπτή η σύνδεση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρησιακών στόχων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων λειτουργεί ως εσωτερικός σύμβουλος της διοίκησης στα διάφορα οργανωσιακά θέματα και αντιλαμβάνεται το προσωπικό ως ένα περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο, κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύσει και ως έναν στρατηγικό πόρο, τον οποίο, επιβάλλεται να αξιοποιήσει (Contrey, 2010). Ο κάθε οργανισμός υιοθετώντας καλές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργώντας ένα περιβάλλον εργασιακής ικανοποίησης, μπορεί να αναπτύξει υπαλλήλους που έχουν κίνητρα, είναι παραγωγικοί, έχουν θετικά συναισθήματα και νιώθουν ευχαρίστηση, αφοσίωση και δέσμευση (Appelbaum et al., 2000; Lather & Jain, 2005).

Για πολλούς ανθρώπους η εργασία, μέσω της αμοιβής, αποτελεί ένα μέσο επιβίωσης και συνιστά έναν τρόπο έτσι ώστε να καταφέρνουν να ικανοποιούν τις ανάγκες τους (Rollinson, 2008). Επιπλέον, παίζει σημαντικό ρόλο στη ζωή τους αφού καταλαμβάνει μεγαλύτερο χρόνο από κάθε άλλη δραστηριότητα (Singh & Tiwari, 2011). Ένας συναισθηματικά «έξυπνος» οργανισμός σέβεται, ενδιαφέρεται και ξέρει να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του, αναγνωρίζοντας ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει ανάγκες και είναι μοναδικός. Επίσης, παρέχει σε κάθε εργαζόμενο το κατάλληλο εργασιακό κλίμα, έτσι ώστε να έχει την ευκαιρία να αναπτύσσεται και να ωριμάζει ως άτομο και ως μέλος μιας ομάδας. “Οι εργαζόμενοι νιώθουν ελπίδα, αισιοδοξία, θυμό, φόβο, ανασφάλεια, απογοήτευση και ποικίλα άλλα συναισθήματα, τα οποία, είτε τους βοηθούν να είναι αποδοτικοί και ικανοποιημένοι από την εργασιακή τους ζωή, είτε τους δυσκολεύουν προκαλώντας δυσαρέσκεια, έλλειψη ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους και ακόμη περισσότερο ψυχοσωματικά συμπτώματα και στρες” (Ιορδάνογλου, 2008).

*'The health of an educational institution
depends on the job satisfaction of its employees'*
(Wood, 1976, p. 58)

Εισαγωγή

Το προσωπικό του δημόσιου τομέα σε κάθε χώρα αποτελεί σημαντικό λειτουργικό παράγοντα για την ευημερία και την ικανοποίηση της κοινωνίας. Το περιβάλλον της σημερινής κοινωνίας, επιφορτισμένο με υψηλές απαιτήσεις για την κάλυψη αναγκών με διαφορετικότητα, επιτάσσει αυτός ο λειτουργικός παράγοντας να μπορεί να αποδίδει όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικότερα και για να μπορεί να αποδίδει, θα πρέπει να είναι ικανοποιημένος και να έχει κίνητρα. Κατανοούμε ότι η μείωση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στην κοινωνία αλλά και των υπαλλήλων που προσελκύνονται να εργαστούν σε αυτόν και αυτό είναι κάτι το οποίο δεν θα πρέπει να παραβλέπεται ή να αγνοείται (Steijn, 2004).

Μεταξύ άλλων, ο δημόσιος τομέας κάθε χώρας, περιλαμβάνει το σύστημα εκπαίδευσής της. Αυτό στηρίζει και συντελεί στην αναβάθμιση του επίπεδου και της ποιότητας των πολιτών της, οι οποίοι, αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κατά την εφαρμογή στρατηγικών ανάπτυξης που οδηγούν στην κοινωνική και οικονομική ευημερία της σε ένα σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον (Ngoc, 2019).

Είναι γνωστό, ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα λειτουργεί και ελέγχεται, αποκλειστικά, στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα της. Συγκεκριμένα, τα ελληνικά πανεπιστημιακά ιδρύματα εποπτεύονται από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων το οποίο καθορίζει τη δομή και τη λειτουργία τους (Bourantas et al., 2001). Να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι το διοικητικό προσωπικό κάθε πανεπιστημίου παρέχει ουσιαστικό υποστηρικτικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία και ζωτικότητα του, ενώ αποτελεί σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων του. Συνεπώς, ο προσδιορισμός των παραγόντων που το παρακινούν και του προκαλούν αισθήματα ικανοποίησης είναι ιδιαίτερης σημασίας, τόσο για τη σωστή λειτουργία των πανεπιστημίων, όσο και για το αποτέλεσμα που αυτή θα επιφέρει, ως όφελος, στην κοινωνία.

Παρόλο τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το διοικητικό προσωπικό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι περισσότερες έρευνες αναφορικά με την ικανοποίηση του προσωπικού που εργάζεται σε αυτήν, αφορούν το ακαδημαϊκό. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η συνδρομή στην εμπειρική διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα καθώς, επίσης, η βιβλιογραφική ανασκόπησή της σε πανεπιστημιακά ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού.

1^ο ΜΕΡΟΣ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θέμα που ελκύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον από ερευνητές και συγγραφείς εδώ και πολλά χρόνια. Επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τα συναισθήματα του ανθρώπου και θεωρείται σημαντικός παράγοντας συνολικής ευημερίας (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Τα τελευταία χρόνια, συνδέεται στενά με τον βελτιωμένο εργασιακό σχεδιασμό, την οργάνωση της εργασίας και την ποιότητα της εργασιακής ζωής (Mullins, 2005). Επίσης, σχετίζεται με αυξημένη παραγωγικότητα, λιγότερες απουσίες από την εργασία, λιγότερες αργοπορίες, λιγότερα παράπονα και μικρότερη εναλλαγή προσωπικού (Hackman & Oldham, 1980; Montana & Charnov, 2000).

Η έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ξεκίνησε τις δεκαετίες '20 και '30 με τον Hoprock, και με τους Mayo και Roethlisberger με τις «Hawthorne Studies». Σύμφωνα με τον Locke (1983) παρόλο που οι συγκεκριμένες έρευνες διενεργήθηκαν την ίδια περίπου περίοδο, οι “έρευνες Hawthorne” είχαν την πιο μεγάλη επίδραση στην έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι έρευνες πραγματοποιήθηκαν την περίοδο 1927-1932 στο Hawthorne Works, στη Western Electric Company στο Σικάγο, σε 20.000 εργαζόμενους από τους 29.000 που εργάζονταν εκείνη την περίοδο στο εργοστάσιο (Roethlisberger & Dickson, 2003). Αρχικά, εξετάζαν εάν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονταν θετικά και δούλευαν πιο αποδοτικά κάτω από συγκεκριμένες περιβαλλοντολογικές συνθήκες, όπως ήταν για παράδειγμα ο βελτιωμένος φωτισμός. Τα αποτελέσματα, ωστόσο, για τους Mayo και Roethlisberger αποτέλεσαν έκπληξη, καθώς έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονταν περισσότερο σε κοινωνικούς παράγοντες - όπως ήταν οι άνθρωποι που εργάζονταν μαζί ή το ενδιαφέρον που έδειχναν οι μάνατζέρ τους για την εργασία τους - παρά στους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες που είχαν ξεκινήσει οι ερευνητές να εξετάζουν.

Οι έρευνες Hawthorne αποκάλυψαν ότι αν και οι οικονομικοί παράγοντες είναι σημαντικοί για την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τα κοινωνικά και ψυχολογικά ζητήματα είναι εξίσου σημαντικά. Επιπλέον, άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίο πολλά στελέχη διοίκησης σκεφτόντουσαν σε σχέση με την παρακίνηση, την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση, στρέφοντας την προσοχή τους στα αισθήματα των εργαζομένων σαν μια πηγή αύξησης της παραγωγικότητας και της διοικητικής επιτυχίας.

1.1.1 Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης

Διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια πολύπλευρη έννοια και μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα για τον κάθε άνθρωπο (Aziri, 2011). Έχει τεράστια επίδραση στην καθημερινότητα των ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό και αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται για την εργασία τους (Spector, 1997). Ο πρώτος ορισμός που δόθηκε για αυτήν ήταν από τον Herzberg το 1935, όταν την περιέγραψε ως οποιοδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνει ένα άτομο να πει ειλικρινά “είμαι ικανοποιημένος με την εργασία μου” (Scott et al., 2005; Zaidi & Lall, 2008). Κατά τον Mullins (2005), η εργασιακή ικανοποίηση είναι περισσότερο μία στάση ή εσωτερική κατάσταση που σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον και τις εργασιακές εμπειρίες και μπορεί, επίσης, να σχετίζεται με ένα αίσθημα επίτευξης, ποσοτικό ή ποιοτικό. Παρόλο, δηλαδή, που επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, παραμένει κάτι εσωτερικό και έχει να κάνει με τον τρόπο που αισθάνεται κάποιος (Aziri, 2011). Σύμφωνα με τον Locke (1969) εργασιακή ικανοποίηση είναι η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, η οποία, προκύπτει από την εκτίμηση (αντίληψη) ότι η εργασία κάποιου έχει επιτευχθεί, ή ότι διευκολύνει την επίτευξη των αξιών ή του σκοπού της, και είναι μία συνάρτηση ανάμεσα σε αυτό που επιθυμεί κάποιος από την εργασία του και αυτό που θεωρεί ότι του προσφέρεται. Κατά τον Spector (1997), εργασιακή ικανοποίηση είναι το πώς νιώθουν οι άνθρωποι για την εργασία τους και ο βαθμός στον οποίο τους αρέσει. Σε ορισμένους ανθρώπους αρέσει η εργασία τους και τη θεωρούν ως ένα κεντρικό κομμάτι της ζωής τους, ενώ άλλοι τη μισούν και την κάνουν επειδή πρέπει και είναι υποχρεωμένοι.

Από την άλλη πλευρά, η δυσαρέσκεια από την εργασία υποδηλώνει ότι υπάρχει πρόβλημα είτε στην εργασία, είτε στον ίδιο τον εργαζόμενο ως άτομο (Spector, 1997). Η μη ικανοποίηση και το στρες στον εργασιακό χώρο μπορούν να έχουν συμπτώματα ψυχολογικά ή σωματικά και να έχουν ως αποτέλεσμα την αδυναμία ενός ατόμου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις διάφορες απαιτήσεις της εργασίας του (Arsenault & Dolan, 1983). Τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων πέρα από το γεγονός ότι μπορούν να βλάψουν την υγεία τους και να οδηγήσουν σε συμπεριφορές που είναι επιζήμιες για τους οργανισμούς, διαμορφώνουν αντίστοιχα τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι λειτουργούν και επιδρούν μέσα στην κοινωνία (Spector, 1997; Quinn et al, 1974). Διότι, ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος, ως επί το πλείστον, γίνεται ένας δυσαρεστημένος πολίτης, ή φυσικά, πιθανώς, και το αντίστροφο (Quinn et al, 1974).

1.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

Η άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ανθρώπου και του περιβάλλοντός του δεν είναι καινούργια και έχει υποστηριχθεί από πολύ παλιά (Roethlisberger & Dickson, 1939). Ο Likert το 1961 έγραψε ότι η αντίδραση του υφισταμένου στη συμπεριφορά του προϊσταμένου, εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ της δράσης του προϊσταμένου - όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον υφιστάμενο - και των προσδοκιών, των αξιών και των διαπροσωπικών ικανοτήτων του υφισταμένου.

Το τι κάνει έναν άνθρωπο να νιώθει ικανοποιημένος με την εργασία του διαφέρει από άτομο σε άτομο και ποικίλει από ημέρα σε ημέρα. Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από ένα συγκεκριμένο άτομο και από μία συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση (Zaidi & Lall, 2008). Σύμφωνα με τον Baron (1986) οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στους παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας, στους παράγοντες που σχετίζονται με συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας και σε αυτούς που συνδέονται με την προσωπικότητα των ατόμων που εμπλέκονται. Προσωπικά χαρακτηριστικά, καθώς και χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία και μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από αυτήν είναι, η ηλικία, η εκπαίδευση, το φύλο, το είδος εργασίας, η εργασιακή εμπειρία, ο μισθός, οι πρόσθετες παροχές, η πολιτική του οργανισμού και ο τρόπος διοίκησης (Locke, 1976 & Spector, 1997; Volkwein & Zhou, 2003). Επιπλέον, στοιχεία που την επηρεάζουν είναι η σωματική και ψυχική υγεία, ο εναπομένον χρόνος για συνταξιοδότηση, η θέση στην ιεραρχία, το επίπεδο άγχους (Volkwein & Parmley, 2000) και λοιπά στοιχεία όπως είναι η συμμετοχή σε εργατικά συνδικάτα ή όχι (Smerek & Peterson, 2007; Vander Putten et al., 1997). Να προσθέσουμε ότι έρευνες των Clark & Oswald (1996) και Volkwein & Zhou (2003) υποδεικνύουν ότι η καλύτερη υγεία των εργαζομένων φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην ικανοποίησή τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τη βιβλιογραφία, η ικανοποίηση από την εργασία έχει πολλές διαστάσεις και επηρεάζεται από ένα σύνθετο φάσμα προσωπικών και περιστασιακών καταστάσεων, δηλαδή από μεταβλητές που σχετίζονται με προσωπικούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες (Mullins, 2005; Steijn, 2004; Volkwein & Parmley, 2000).

1.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση και γενετικοί παράγοντες

Οι Staw & Ross (1985) αναφέρουν ότι η εργασιακή συμπεριφορά μπορεί να αντανακλά ένα βιολογικό χαρακτηριστικό, το οποίο, προδιαθέτει τους ανθρώπους να έχουν θετική ή αρνητική στάση απέναντι στη ζωή τους. Επίσης, οι Buss & Plomin (1975) υποστηρίζουν ότι διαφορές στο ταμπεραμέντο του κάθε ανθρώπου που κυμαίνονται από κλινική κατάθλιψη μέχρι μία πολύ θετική προδιάθεση, θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο ένας άνθρωπος λαμβάνει, ανακαλεί και ερμηνεύει μία πληροφορία, στο πλαίσιο των διαφόρων κοινωνικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης και της εργασίας.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 34 ζευγάρια μονοζυγωτικών δίδυμων αδελφών, προέκυψε ότι περίπου το 30% της εγγενούς και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης οφειλόταν σε γενετικούς παράγοντες, ενώ το 70% της απόκλισης οφειλόταν σε περιβαλλοντολογικούς και λοιπούς παράγοντες. Σύμφωνα, επίσης, με την ίδια έρευνα, ο ίδιος συσχετισμός δεν έδειξε να ισχύει για το επίπεδο της εξωγενούς εργασιακής ικανοποίησης (Arvey et al., 1989). Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας προκάλεσαν αρκετές κριτικές με πιο έντονη των Cropanzano και James (1990), οι οποίοι έθεσαν αμφιβολία για τη μεθοδολογία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της. Αντίστοιχη έρευνα αργότερα, σε 175 ζευγάρια δίδυμων αδελφών, έδειξε ότι περίπου το 23% της ενδογενούς ικανοποίησης, το 16% της συνολικής και κανένας βαθμός της εξωγενούς οφείλεται σε γεννητικούς παράγοντες, ενώ άλλη που επίσης πραγματοποιήθηκε σε περισσότερα από 1000 ζευγάρια δίδυμων αδελφών, έδειξε ότι οι γενετικοί παράγοντες αντιπροσώπευαν, περίπου, το 27% της μεταβλητής που επηρέαζε τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Arvey et al., 1994).

1.2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο

Στη διερεύνηση της σχέσης εργασιακής ικανοποίησης και φύλου τα αποτελέσματα της βιβλιογραφίας αποκλίνουν. Έρευνα που διενεργήθηκε σε καθηγητές πανεπιστημίου στις ΗΠΑ παρουσίασε τις γυναίκες περισσότερο ικανοποιημένες με τη φύση της ίδιας της εργασίας και τους συναδέλφους τους, ενώ οι άντρες συνάδελφοί τους εκδήλωσαν περισσότερη ικανοποίηση με τις αμοιβές, τις ευκαιρίες προαγωγής, την εποπτεία και συνολικά την εργασία τους (Okpara et al., 2005). Επίσης, έρευνες των Clark & Oswald (1996) και Bowen et al. (1994) υποστήριξαν ότι οι γυναίκες ήταν περισσότερο ικανοποιημένες εργασιακά. Ο Clark (1997) μάλιστα εκφράζει την άποψη ότι οι γυναίκες λόγω των χαμηλότερων προσδοκιών που έχουν σε σχέση με αυτά που θα λάβουν από την

αγορά εργασίας, στη συνέχεια εκπλήσσονται ευχάριστα, με αποτέλεσμα να νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους.

Σύμφωνα με τους Bellou (2010), Zaidi & Lall (2008), Koustelios (2001) και Scott et al. (2005) δεν υπάρχουν συμπερασματικά ευρήματα σχετικά με τον βαθμό που επηρεάζει το χαρακτηριστικό του φύλου το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, αφού ορισμένες έρευνες υποδεικνύουν ότι οι άντρες τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, άλλες υποδεικνύουν το αντίθετο και άλλες παρουσιάζουν ουδέτερη επίδραση.

Αξίζει να αναφερθεί ότι έρευνες έχουν υποδείξει ότι οι γυναίκες με υψηλότερο εργασιακό επίπεδο (π.χ. κοινωνικοί λειτουργοί, ψυχολόγοι, ιατροί) έχουν υψηλότερες απαιτήσεις και βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από τους αντίστοιχους άντρες στα ίδια επαγγέλματα (Zaidi & Lall, 2008). Τον ισχυρισμό ότι οι γυναίκες με υψηλότερο επαγγελματικό επίπεδο έχουν τις ίδιες προσδοκίες με τους άνδρες και όταν υπάρχει ανισότητα στις ευκαιρίες που τις δίνονται εμφανίζουν χαμηλότερη ικανοποίηση, επιβεβαίωσε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1990 σε 326 δικηγόρους στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, όπου η Chiu Charlotte (1998) διαπίστωσε σημαντικά μειωμένη ικανοποίηση των γυναικών, η οποία, οφειλόταν, κυρίως, στην έλλειψη δύναμης, επιρροής και ευκαιριών εξέλιξης.

1.2.3 Εργασιακή ικανοποίηση και ηλικία

Σύμφωνα με τους Clark et al. (1996) η ηλικία συγκριτικά με το φύλο, το εισόδημα, το εθνικό υπόβαθρο ή την εκπαίδευση, έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας τείνουν να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι εργασιακά. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε επειδή έχουν πλέον προσαρμοστεί στις εργασιακές συνθήκες, είτε επειδή οι νεότεροι εργαζόμενοι - και ιδιαίτερα όσοι έχουν υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο και κοινωνικό υπόβαθρο - έχουν μεγαλύτερες φιλοδοξίες όσον αφορά τη σταδιοδρομία τους (Zaidi & Lall, 2008; Janson & Martin, 1982).

Σύμφωνα με τους Smerek & Peterson (2007) η αύξηση της ηλικίας και της εργασιακής θητείας συνδέονται αρνητικά με την αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την αναγνώριση της εργασίας τους, τις δυνατότητες προόδου, τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, την αποτελεσματικότητα της ανώτερης διοίκησης και των εποπτών, τις πρόσθετες παροχές και την παρουσία βασικών αξιών. Αντίθετα, συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη φύση της ίδιας της εργασίας.

Κατά τον Koustelios (2001) ορισμένες μελέτες έχουν δείξει θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ηλικίας (Lee & Wilbur, 1985; Weaver, 1980), ενώ άλλες προτείνουν μη σημαντική σχέση ή σχέση U-Shaped (Herzberg et al., 1957; Singh & Singh, 1980).

Οι Clark et al. (1996) αναφέρουν ότι παρόλο που γενικά παρατηρείται ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται γραμμικά με την ηλικία, υπάρχουν πειστικά επιχειρήματα και εμπειρικά στοιχεία που υποστηρίζουν ότι μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ηλικίας υπάρχει μία σχέση σε σχήμα U (U-Shaped). Σύμφωνα, λοιπόν, με τη σχέση αυτή, η ικανοποίηση μειώνεται σε ένα μέτριο επίπεδο στα πρώτα χρόνια της απασχόλησης και στη συνέχεια αυξάνεται σταθερά μέχρι τη συνταξιοδότηση.

Η ύπαρξη σχέσης με τη μορφή του λατινικού γράμματος U μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ηλικίας μπορεί να εξηγηθεί, σε μεγάλο βαθμό, με την αλλαγή των προσδοκιών ή τη μείωση των συγκρίσεων των εργαζομένων, με την πάροδο του χρόνου. Αρχικά, οι νεαροί εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους, όχι μόνο λόγω της καινούργιας κατάστασης που μπορεί να βιώνουν, αλλά, επιπλέον, επειδή μπορεί να αισθάνονται ικανοποιημένοι που έχουν εργασία, σε σύγκριση με τους άνεργους συνομήλικούς τους. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, λόγω της εμπειρίας που αποκτούν, αλλά και λόγω της παύσης της σύγκρισής τους με τους άνεργους συνομήλικούς τους - καθώς οι περισσότεροι από αυτούς έχουν, πλέον, βρει, ελκυστικές θέσεις εργασίας - οι προσδοκίες τους μπορεί να αυξάνονται, μειώνοντας ταυτόχρονα την ικανοποίησή τους. Στη συνέχεια, η άνοδος της ικανοποίησης με την αύξηση της ηλικίας, πιθανό να οφείλεται είτε στη μείωση των προσδοκιών των εργαζομένων λόγω της αναγνώρισης ότι υπάρχουν διαθέσιμες λίγες εναλλακτικές θέσεις εργασίας, είτε στη μείωση του ενδιαφέροντός τους για συγκρίσεις, είτε στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι σε μεγαλύτερη ηλικία, αποκτούν καλύτερες θέσεις εργασίας και αμείβονται καλύτερα (Clark et al., 1996). Παρόμοια, οι Herzberg et al. (1957) υποστηρίζουν ότι μεταξύ νεαρών εργαζομένων το ηθικό είναι γενικά υψηλό και τείνει να μειώνεται κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της εργασίας τους, αγγίζοντας το χαμηλότερο σημείο στην ηλικία των 30 ετών, περίπου. Μετά από αυτήν την περίοδο, το ηθικό αυξάνεται σταθερά με την άνοδο της ηλικίας. Φυσικά να παρατηρήσουμε ότι η ηλικία των 30 ετών που αναφέρεται από τους Herzberg et al. (1957), αφορά παλαιότερα χρόνια όταν οι εργαζόμενοι, συνήθως, ξεκινούσαν την εργασιακή τους ζωή σε μικρότερη ηλικία. Επομένως, σύμφωνα με τον ανωτέρω ισχυρισμό και τα δεδομένα της σημερινής εποχής, η χαμηλότερη

εργασιακή ικανοποίηση σε μία U-Shaped σχέση, έρχεται αργότερα και όχι στην ηλικία των 30 ετών.

1.2.4 Εργασιακή ικανοποίηση και οικογενειακή κατάσταση

Σύμφωνα με τους Bowen et al. (1994) και Batiou & Valkanos (2013) οι παντρεμένοι εργαζόμενοι, συγκριτικά με τους ελεύθερους, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επίσης, έρευνα των Fetsch & Kennington (1997) έχει υποστηρίξει ότι οι παντρεμένοι εργαζόμενοι σε σχέση με τους ελεύθερους, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι εργασιακά, ωστόσο, είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους διαζευγμένους. Οι χήροι, όμως, είναι η κατηγορία των εργαζομένων που έχει τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια από όλους. Οι Demoussis & Giannakopoulos (2007) διαπίστωσαν σε έρευνά τους ότι το μέγεθος της οικογένειας επηρεάζει θετικά τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και ότι ο χρόνος που αφιερώνεται σε δραστηριότητες με τα παιδιά έχει αρνητική επίδραση σε αυτήν. Από την άλλη πλευρά κατά τον Koustelios (2001), οι έρευνες έχουν δώσει αντιφατικά ευρήματα για την επιρροή των προσωπικών χαρακτηριστικών της οικογενειακής κατάστασης και του αριθμού παιδιών των εργαζομένων στην εργασιακή ικανοποίηση.

1.2.5 Εργασιακή ικανοποίηση και επίπεδο εκπαίδευσης

Ως προς την επιρροή του επιπέδου εκπαίδευσης στην εργασιακή ικανοποίηση οι έρευνες έχουν δώσει αντιφατικά ευρήματα (Koustelios, 2001). Πολλές, όμως, από αυτές έχουν εμφανίσει αρνητική σχέση μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και ικανοποίησης (Clark & Oswald, 1996; Eskildsen et al., 2004; Horton, 2006; Tsang et al., 1991), γεγονός που πιθανόν να οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης έχουν αντίστοιχα υψηλότερες εργασιακές προσδοκίες (Zaidi & Lall, 2008). Σε αυτό το σημείο παρατηρούμε ότι υπάρχει συμφωνία, σε έναν βαθμό, με την έρευνα της Chiu Charlotte (1998) όπου οι γυναίκες με υψηλότερο εργασιακό επίπεδο, επομένως και εκπαίδευση, είχαν παρουσιάσει χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση λόγω των υψηλότερων προσδοκιών που είχαν. Αντίθετα, θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και επιπέδου εκπαίδευσης έχει υποστηριχθεί σε έρευνα των Hauff et al. (2015), το 2004, σε 14.446 εργαζομένους σε 24 χώρες, στην οποία οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο είχαν παρουσιάσει χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης.

1.2.6 Εργασιακή ικανοποίηση και ιεραρχική κλίμακα

Σε μελέτη που διεξήχθη σε 2000 μάνατζερ από τους Porter και Lawler (1968), διαπιστώθηκε ότι οι μάνατζερ όλων των βαθμίδων είχαν παρόμοιες κοινωνικές ανάγκες

και ανάγκες για ασφάλεια. Ο βαθμός, όμως, ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών και των αναγκών για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση ποικίλλε ανάλογα με τη βαθμίδα τους. Σύμφωνα με την έρευνα, οι συγκεκριμένες ανάγκες ικανοποιούνταν συχνότερα στους μάνατζερ μεσαίου επιπέδου, απ' ό,τι στους μάνατζερ που ανήκαν στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης. Επίσης, οι ανάγκες των μάνατζερ των χαμηλότερων ιεραρχικά βαθμίδων ικανοποιούνταν συχνότερα σε οργανισμούς μικρού μεγέθους και σε οργανισμούς που η δομή τους είχε λίγα επίπεδα εξουσίας. Εν τούτοις, οι ανάγκες των μάνατζερ υψηλότερων βαθμίδων ικανοποιούνταν καλύτερα σε οργανισμούς με πολύ-ιεραρχικές δομές.

Αποτελέσματα έρευνας των Lather & Jain (2005) σε 480 εργαζομένους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα παρουσίασαν ότι στα ανώτερα στελέχη υπάρχει σημαντική θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ανάγκης για αυτονομία και αυτοπραγμάτωση. Από την άλλη πλευρά, στα μεσαία στελέχη φάνηκε να υπάρχει σημαντική θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και ανάγκης για αυτοέλεγχο, χρηματικές ανταμοιβές, κοινωνικές σχέσεις και ύπαρξη πλαισίου λειτουργίας. Επιπλέον, έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 9.623 εργαζομένους σκανδιναβικών χωρών έδειξε ότι οι υπάλληλοι οι οποίοι κατείχαν θέσεις διευθυντικές ήταν σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, σε σχέση με αυτούς που δεν κατείχαν (Eskildsen et al., 2004). Παρόμοια έρευνα των Volkwein & Zhou (2003), σε 1.178 διοικητικά στελέχη, έδειξε ότι οι εργαζόμενοι υψηλότερης ιεραρχικής κλίμακας είχαν μεγαλύτερα επίπεδα ενδογενούς και εξωγενούς ικανοποίησης.

1.2.7 Εργασιακή ικανοποίηση και εργατικά συνδικάτα

Οι Vander Putten et al. (1997) έχουν διαπιστώσει ότι τα μέλη του προσωπικού που συνδέονται με εργατικές ενώσεις, αντιλαμβάνονται την κουλτούρα, τη φιλοσοφία, το κλίμα και τα αποτελέσματα του εργασιακού τους περιβάλλοντος πιο αρνητικά σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό. Επομένως, η ύπαρξη εργατικών συνδικάτων μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων, άρα και την ικανοποίησή τους. Στην ίδια διαπίστωση έχουν καταλήξει οι Clark & Oswald (1996) και οι Smerek & Peterson (2007).

1.2.8 Εργασιακή ικανοποίηση και μέγεθος οργανισμού

Έρευνα των Clark & Oswald (1996) έχει δείξει ότι το μεγαλύτερο μέγεθος ενός οργανισμού συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση εργαζομένων χαμηλότερων βαθμίδων και θετικά με την ικανοποίηση εργαζομένων υψηλότερων βαθμίδων. Επίσης, έρευνες των Eskildsen et al. (2004) και Volkwein & Zhou (2003) έχουν συνδέσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση με το μέγεθος ενός οργανισμού.

1.2.9 Φαινόμενο honeymoon effect - hangover effect

Σύμφωνα με τους Boswell et al. (2005) το honeymoon effect είναι το φαινόμενο όπου οι εργαζόμενοι οι οποίοι επιθυμούν αλλαγή εργασίας ανταποκρίνονται θετικά σε μία νέα θέση και λαμβάνουν από αυτήν, συγκριτικά με την προηγούμενη, υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης.

Το hangover effect είναι το φαινόμενο όπου το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σε μία νέα θέση εργασίας μειώνεται με την πάροδο του χρόνου και όσο αυτοί αποκτούν περισσότερη εμπειρία σε αυτήν.

1.2.10 Εργασιακή ικανοποίηση και δημόσιος τομέας

Η έρευνα αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης είναι περιορισμένη, ενώ έρευνες υποδηλώνουν τη θετική επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε αυτήν. Μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα επιβεβαιώνουν ότι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης είναι μεταβλητές που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, την ίδια την εργασία και τον εκάστοτε οργανισμό στο σύνολό του. Σημαντικό, επίσης, ρόλο κατέχουν η ικανή ηγεσία, οι ευκαιρίες εξέλιξης και η ικανοποιητική αμοιβή, ενώ οι δημογραφικές μεταβλητές δείχνουν να μην σχετίζονται σημαντικά και με απόλυτο τρόπο, στον προσδιορισμό του αποτελέσματος της εργασιακής ικανοποίησης (Steijn, 2004). Οι Espinosa & Rakowska (2018) προσθέτουν ότι οι πολιτιστικές αξίες μιας χώρας μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις για την εργασιακή ικανοποίηση και τους καθοριστικούς της παράγοντες, επομένως, οι δημόσιοι υπάλληλοι με διαφορετικές κουλτούρες, μπορεί να εμφανίζουν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης.

1.3 Εξωγενής και ενδογενής εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει δύο διαστάσεις οι οποίες σχετίζονται με τα εξωγενή και ενδογενή χαρακτηριστικά της. Η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με την ικανοποίηση από τις αμοιβές, τις φυσικές συνθήκες του οργανωσιακού περιβάλλοντος, τις πολιτικές και τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, την ικανότητα της εποπτείας, την αναγνώριση, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις δυνατότητες εξέλιξης κ.ά. Από την άλλη πλευρά, η ενδογενής ικανοποίηση αντλείται εσωτερικά και αντιπροσωπεύει την ικανοποίηση ενός εργαζομένου με τις μη νομισματικές αλλά τις ποιοτικές πτυχές της εργασίας, όπως είναι για παράδειγμα η δημιουργικότητα και η αυτονομία που αισθάνεται, η ευκαιρία που έχει να αναπτυχθεί, η αξιοποίηση των

ικανοτήτων του, η ελευθερία των πράξεων, το αίσθημα προσωπικής επίτευξης και ασφάλειας, το αίσθημα υπερηφάνειας και προσφοράς κ.ά. (Arvey et al., 1989; Markovits et al., 2007).

1.4 Παρακίνηση

Η παρακίνηση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και απόδοση (Saraswathi, 2011). Κατά τον Mullins (2005), είναι η κινητήρια δύναμη που υπάρχει μέσα στα άτομα, μέσα από την οποία προσπαθούν να επιτύχουν έναν στόχο προκειμένου να εκπληρώσουν κάποια ανάγκη ή προσδοκία. Ιστορικά, η έννοια της παρακίνησης έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα στην έννοια του ηδονισμού, σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά κατευθύνεται προς την ευχαρίστηση και απομακρύνεται από τον πόνο. Το άτομο, δηλαδή, προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την ευχαρίστησή του ή να ελαχιστοποιήσει τον πόνο του, δρώντας ανάλογα (Reinhardt & Wahba, 1975; Steers et al, 2004).

Η παρακίνηση στην εργασία είναι μία δυναμική διαδικασία και ορίζεται ως η επιθυμία να ασκήσει κάποιος υψηλά επίπεδα προσπάθειας σε σχέση με τους στόχους ενός οργανισμού, χαρακτηριζόμενη όμως από τη δυνατότητά του να μπορέσει να ικανοποιήσει κάποιες προσωπικές του ανάγκες (Saraswathi, 2011). Το επίπεδο παρακίνησης ενός ατόμου ή μιας ομάδας στον εργασιακό χώρο, συνδέεται με τη δέσμευση και την παραγωγικότητά του (Saraswathi, 2011) και με την απόδοση και την επιτυχία του οργανισμού στον οποίο εργάζεται (Yusoff et al., 2013). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), οι ανάγκες δημιουργούν τα κίνητρα και τα κίνητρα οδηγούν στον προσδιορισμό στόχων. Στη συνέχεια, οι στόχοι προκειμένου να επιτευχθούν, καθορίζουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο δράσης μας. Έπειτα, η υλοποίηση των στόχων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών μας. Με την ικανοποίησή τους οι ανάγκες εξαλείφονται, μειώνονται ή αυξάνονται. Επομένως και τα κίνητρα. Παρόμοια οι Montana & Charnov (2000) αναφέρουν ότι οι ανεκπλήρωτες ανάγκες προκαλούν ένταση, η οποία παράγει κίνητρα, τα οποία οδηγούν σε ανάλογη συμπεριφορά ή δραστηριότητα, έτσι ώστε να ικανοποιηθεί η ανθρώπινη ανάγκη ή να μειωθεί η έντασή της.

1.5 Παράγοντες παρακίνησης στην εργασία

Οι παράγοντες παρακίνησης μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση και να οδηγήσουν στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Kaur, 2013). Τις περισσότερες φορές, η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητά τους, το περιβάλλον

εργασίας και τα κίνητρά τους (Griffin, 1990). Σύμφωνα με την Wiley (1997), συχνά, τα δυναμικότερα κίνητρα, είναι τα πράγματα τα οποία εκτιμούν οι εργαζόμενοι αλλά τους λείπουν. Η κατανόηση των παραγόντων που συντελούν στην εργασιακή παρακίνηση και η εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων και πρακτικών από τη διοίκηση ενός οργανισμού, αποτελούν μονόδρομο για την επιτυχία και την επιβίωσή του στη σύγχρονη κοινωνία. Κατανοούμε ότι εάν ένας υπάλληλος δεν έχει ικανότητα, μπορεί να υπάρξει η κατάλληλη εκπαίδευση. Εάν, πάλι, υπάρχει πρόβλημα στο περιβάλλον εργασίας, μπορεί να υπάρξει αλλαγή του περιβάλλοντος. Εάν, όμως, υπάρχει πρόβλημα παρακίνησης, η λύση είναι περίπλοκη και δύσκολη. Και για την επίλυση προβλημάτων παρακίνησης η καλύτερη πηγή πληροφοριών είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος. Αυτό, μάλιστα, το οποίο συνήθως παραβλέπουν οι μάνατζερ είναι το γεγονός ότι αυτό που παρακινεί τους ίδιους, παρακινεί και τους υπαλλήλους τους αντίστοιχα (Wessler, 1984).

Γνωρίζοντας ότι οι ανθρώπινες ανάγκες και προτιμήσεις δεν είναι ίδιες για όλους τους ανθρώπους, κατανοούμε ότι ένα πακέτο κινήτρων που έχει σχεδιαστεί και απευθύνεται σε ένα άτομο ή μία ομάδα μπορεί να μην έχει την ίδια επίδραση και αποτέλεσμα σε ένα άλλο άτομο ή μία άλλη ομάδα (Yusoff et al., 2013). Τα κίνητρα επηρεάζονται από την ηλικία, τις προσωπικές συνθήκες, τη φάση της ζωής και της καριέρας που διανύει κάποιος μια δεδομένη στιγμή, καθώς, επίσης, από το εξωτερικό του περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης σημαντικά κίνητρα θεωρούνται η σταθερή εργασία και η καλή αμοιβή, ενώ παράγοντες που παρακινούν τον άνθρωπο σε διαφορετικά στάδια της ζωής του μπορεί να είναι, για παράδειγμα, όταν παντρεύεται ή όταν πλησιάζει τη συνταξιοδότηση. Ωστόσο, ο παράγοντας του “σεβασμού προς το άτομό μου”, φαίνεται να είναι βασικός κινητήριο παράγοντας σε όλα τα στάδια του ανθρώπου και στις περισσότερες περιπτώσεις (Montana & Charnov, 2000).

Σύμφωνα με την Wiley (1997) σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης αποτελούν η χρηματική αποζημίωση, η αναγνώριση, η ασφάλεια στην εργασία, η προοπτική εξέλιξης, η προσωπική ανάπτυξη και η αίσθηση ολοκλήρωσης, ενώ η κινητήρια αξία που υπάρχει σε κάθε παράγοντα παρακίνησης μπορεί να διαφέρει ανάλογα από την κατάσταση της απασχόλησης, το φύλο, το εισόδημα και το επάγγελμα.

O Saraswathi (2011) αναφέρει ότι οι παράγοντες παρακίνησης διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο στο οποίο εργάζεται. Παραδείγματος χάρη, έρευνά του έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Έρευνας, αντιλαμβάνονταν ως πιο σημαντικούς

παράγοντες παρακίνησης τη δυνατότητα για πρόοδο, την αναγνώριση και την ευθύνη στην εργασία, ενώ οι εργαζόμενοι σε άλλους κλάδους εκτιμούσαν περισσότερο να τους επιτρέψει η εργασία τους να έχουν ισορροπία στην προσωπική τους ζωή, να έχουν εργασιακό κύρος και να νιώθουν εργασιακή ασφάλεια. Ωστόσο, και για τις δύο ομάδες εργαζομένων ένας δεύτερος ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, θεωρήθηκε να είναι η εργασία ενδιαφέρουσα, να έχει νόημα και να αποτελεί πρόκληση.

1.6 Παρακίνηση - εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες

Οι παράγοντες εργασιακής παρακίνησης σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ενδογενείς και εξωγενείς. (Mullins, 2005; Uzonna, 2013). Η εξωγενής παρακίνηση σχετίζεται με απτές ανταμοιβές και αναφέρεται στον βαθμό επιρροής εξωτερικών παραγόντων (π.χ. μισθός, έπαινος, κύρος, συνθήκες εργασίας, πρόσθετες παροχές). Οι εξωγενείς ανταμοιβές σε έναν οργανισμό, καθορίζονται, κυρίως, σε οργανωσιακό επίπεδο και συνήθως βρίσκονται εκτός του ελέγχου των μεμονωμένων μάνατζερ (Mullins, 2005; Qayyum et al., 2012). Η ενδογενής παρακίνηση σχετίζεται με ψυχολογικές ανταμοιβές και αναφέρεται στην παρακίνηση που προέρχεται εσωτερικά από τον άνθρωπο και αντανακλά την επιθυμία του να ικανοποιήσει ανάγκες του, οι οποίες προέρχονται από τα συναισθήματά του (π.χ. ενδιαφέρουσα εργασία, αναγνώριση, εκτίμηση, αξιοποίηση ικανοτήτων, υπερηφάνεια για την εργασία, επαγγελματική ανάπτυξη). Οι ενδογενείς ανταμοιβές, συνήθως, καθορίζονται από τις ενέργειες και τη συμπεριφορά των μεμονωμένων μάνατζερ (Mullins, 2005; Qayyum et al., 2012).

1.7 Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση

Η παρακίνηση και η ικανοποίηση στην εργασία είναι δύο διαφορετικές έννοιες και επιδρούν με διαφορετικό τρόπο στη ψυχολογία των εργαζομένων. Ωστόσο, παρουσιάζουν θετική και συμπληρωματική σχέση μεταξύ τους αλλά και μεταξύ των υπόλοιπων οργανωσιακών παραγόντων. Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων. Εν τούτοις, η παρακίνηση των εργαζομένων δεν μπορεί να αυξηθεί, εάν δεν έχουν εκπληρωθεί, πρώτα, οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης (Kian et al., 2014). Σύμφωνα με τον Carr (2005), η παρακίνηση είναι αποτέλεσμα προσδοκιών του μέλλοντος, ενώ η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα προηγούμενων γεγονότων. Διαφορετικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία συναισθηματική αντίδραση, ενώ η παρακίνηση είναι μία κινητήρια δύναμη που ωθεί τον άνθρωπο έτσι, ώστε, να συνεχίσει να ικανοποιεί τις ανάγκες του

(Γραμματικόπουλος κ.συν., 2013). Τέλος, οι Berry & Houston (1993) επισημαίνουν ότι μεταξύ των παραγόντων παρακίνηση, απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση υπάρχει στενή σχέση και ότι η μεταβολή σε έναν από αυτούς επηρεάζει και τους υπόλοιπους.

1.8 Θεωρίες παρακίνησης

1.8.1 Γενικά

Διάφορες θεωρίες παρακίνησης έχουν αναπτυχθεί όλα αυτά τα χρόνια. Οι θεωρίες παρακίνησης εξετάζουν τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και κινήτρων. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες από αυτές εμπεριέχουν και χρησιμοποιούν ως πεδίο εφαρμογής τους την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης (Kian et al., 2014). Η παραδοσιακή θεωρία παρακίνησης, η οποία εξελίχθηκε από το κίνημα του επιστημονικού μάνατζμεντ στα τέλη του αιώνα, βασίστηκε στην υπόθεση ότι το χρήμα είναι το κύριο κίνητρο (Montana & Charnov, 2000). Συγγραφείς όπως ο Taylor πίστευαν στην παρακίνηση των οικονομικών αναγκών προκειμένου να αυξηθεί η εργασιακή παραγωγικότητα. (Mullins, 2005).

Σε μια ολοένα και πιο βιομηχανική εποχή και με ανάλογο υπόβαθρο, ο Taylor με τους συνεργάτες του, εστίασε την προσοχή του στις ανεπάρκειες της εργοστασιακής παραγωγής και ήταν ένας από τους πρώτους συμβούλους σε θέματα μάνατζμεντ (Steers et al., 2004). Με το σύγγραμμά του "Αρχές επιστημονικού μάνατζμεντ" που δημοσιεύθηκε το 1911 στις ΗΠΑ, ο Taylor αναδεικνύθηκε πατέρας της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Σύμφωνα, λοιπόν, με την προσέγγιση του επιστημονικού μάνατζμεντ η διαχείριση των εργαζομένων έπρεπε να βασίζεται σε έναν συνδυασμό επαγγελματικής κατάρτισης, συστήματος ανταμοιβών βάσει απόδοσης, βελτιωμένων τεχνικών επιλογής υπαλλήλων και ανασχεδιασμού θέσεων εργασίας (συμπεριλαμβανομένης της εργονομίας). Κατά τον Taylor το αποτέλεσμα των βελτιωμένων παραγωγικών τεχνικών και της αποτελεσματικότερης διαχείρισης που θα εφαρμοζόντουσαν, θα ήταν το όφελος της διοίκησης αλλά και των εργαζομένων, από το μοίρασμα των "ανταμοιβών" που θα είχαν. Ωστόσο, στα χρόνια που ακολούθησαν, παρουσιάστηκε προσπάθεια από τις διοικήσεις των εταιρειών για αύξηση της παραγωγικότητας, δίχως την ταυτόχρονη αύξηση των ανταμοιβών των εργαζομένων, κάτι το οποίο είχε ως αποτέλεσμα την άνθηση του συνδικαλισμού τη δεκαετία του '30. Εν τω μεταξύ, οι κοινωνικοί επιστήμονες και οι μάνατζερ, άρχισαν να εξετάζουν τον ρόλο των κοινωνικών επιρροών στην ανθρώπινη συμπεριφορά και αναγνωρίστηκε η

ανάγκη για εξέταση του ρόλου της δυναμικής της ομάδας αλλά και των εργαζομένων, ως σύνθετα όντα με πολλαπλές παρακινητικές επιρροές (Steers et al., 2004).

Κάποτε, οι εργαζόμενοι θεωρούνταν απλώς ένας παράγοντας συμβολής στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Ωστόσο, η έρευνα Hawthorne Studies η οποία αναφέρθηκε νωρίτερα, εισήγαγε την ιδέα των ανθρώπινων σχέσεων στη διοίκηση και άλλαξε τον τρόπο σκέψης σε σχέση με την εργασιακή συμπεριφορά, υποστηρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται αποκλειστικά από τα χρήματα αλλά και από άλλους παράγοντες (Lindner, 1998). Οφείλουμε να αναγνωρίσουμε, ότι ο Mayo έδωσε έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και είχε τεράστια επιρροή στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την προώθηση των κοινωνικών σχέσεων, των καλύτερων συνθηκών εργασίας και αποζημιώσεων, καθώς και της γενικότερης ευημερίας στον χώρο εργασίας (Inyangala et al., 2019).

1.8.2 Κατηγοριοποίηση θεωριών

Οι θεωρίες γύρω από τα κίνητρα μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στις οντολογικές ή περιεχομένου και στις μηχανιστικές ή διεργασίας. Οι οντολογικές επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων, ενώ οι μηχανιστικές εστιάζουν στις συμπεριφορές και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Να υπογραμμίσουμε ότι δεν υπάρχει μία μόνο θεωρία παρακίνησης, η οποία θεωρείται πιο χρήσιμη και καλύτερα εφαρμόσιμη σε εργαζομένους με διαφορετικές προσωπικότητες και κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά ή σε διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (Contrey, 2010). Ο Rollinson (2008), μάλιστα, αναφέρει ότι σε πολλά σημεία, οι διάφορες θεωρίες αγνοούν τον σημαντικό ρόλο της διαφορετικότητας του ατόμου και της εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας, στη διαμόρφωση των ανθρώπινων αναγκών.

Η βασική κατανόηση των κινήτρων και των διαφορετικών θεωριών παρακίνησης, μπορεί να βοηθήσει τους μάνατζερ να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στο έργο τους (Uzonna, 2013). Η διοίκηση κάθε οργανισμού θα πρέπει να έχει υπόψη της ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους, επειδή στις περισσότερες από αυτές, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα είναι αυτοί που θα πρέπει να παρακινήσουν τον εαυτό τους. Ωστόσο, ακόμη και σε αυτές τις περιπτώσεις, η διοίκηση μπορεί να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες, στις οποίες οι άνθρωποι μπορούν να παρακινήσουν τον εαυτό τους πιο εύκολα και καλύτερα. Για αυτόν τον λόγο η κατανόηση των δυνατών σημείων

αλλά και των αδυναμιών των διάφορων θεωριών, είναι ιδιαίτερα χρήσιμη (Mullins, 2005; Contrey, 2010).

1.9 Θεωρίες οντολογικές/περιεχομένου

Οι οντολογικές θεωρίες εμφανίστηκαν τη δεκαετία του '50. Ανάμεσα στις πιο γνωστές από αυτές οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω, είναι η θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow (1943), η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg (1959), η θεωρία ERG του Alderfer (1969) και η θεωρία των Αναγκών του McClelland (1961). Οι οντολογικές θεωρίες επικεντρώνονται στους εσωτερικούς παράγοντες που ενεργοποιούν τους εργαζομένους και κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους και θεωρούν ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν το ίδιο σύνολο αναγκών, επιτρέποντας έτσι τους οργανισμούς να προβλέψουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να υπάρχουν στην εργασία (Kian et al., 2014; Yusoff et al., 2013). Οι συγκεκριμένες θεωρίες, δηλαδή, ασχολούνται με τον προσδιορισμό των ανθρώπινων αναγκών και της δυναμικής τους, σε σχέση με τους στόχους που επιδιώκουν οι άνθρωποι για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών (Mullins, 2005; Uzonna, 2013).

1.9.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών (1943)

Ο Abraham Maslow ήταν Αμερικάνος ψυχολόγος που γεννήθηκε στη Νέα Υόρκη και είναι γνωστός για τη θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών. Η θεωρία αυτή δηλώνει ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων καθορίζεται από την επιθυμία τους να ικανοποιήσουν μια σειρά φυσικών, κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Κατά τον Maslow, οι άνθρωποι είναι όντα με επιθυμίες, επιθυμούν πάντα περισσότερα και το τι επιθυμούν εξαρτάται από το τι ήδη έχουν. Υπάρχει, δηλαδή, μία ιεραρχία στη σημαντικότητα των αναγκών τους (Mullins, 2005).

Σύμφωνα με τις βασικές αρχές της θεωρίας, οι ανθρώπινες ανάγκες απεικονίζονται ως ιεραρχικά επίπεδα σε μια πυραμίδα. Ξεκινώντας από το κάτω μέρος της πυραμίδας προς τα επάνω, οι ανάγκες διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες και είναι: οι φυσικές/βιολογικές, οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές, οι ανάγκες εκτίμησης και τέλος οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Όσο ικανοποιείται ένα επίπεδο αναγκών, τόσο μειώνεται η έντασή του. Οι ανάγκες που είναι χαμηλότερες στην ιεραρχία της πυραμίδας προηγούνται και πρέπει να ικανοποιούνται σε σημαντικό βαθμό, προκειμένου να λειτουργήσουν ως κίνητρα οι ανάγκες που βρίσκονται στο υψηλότερο επίπεδο. Όταν, δηλαδή, μία ανάγκη ικανοποιείται αρκετά, έρχεται στο προσκήνιο για να κυριαρχήσει στη συνειδητή ζωή η

επόμενη υψηλότερη ανάγκη και ο άνθρωπος οργανώνει τη συμπεριφορά του ανάλογα. Κατά τον Maslow, όταν ο άνθρωπος βρίσκεται σε μία κατάσταση όπου όλες του οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται, ο οργανισμός του κυριαρχείται από τις φυσικές του ανάγκες και όλες οι υπόλοιπες ανάγκες του γίνονται ανύπαρκτες ή ωθούνται στο παρασκήνιο. Από την άλλη πλευρά, οι ανάγκες που ικανοποιούνται δεν αποτελούν ενεργό κίνητρο (Maslow, 1943; 1954).

Φυσικές - βιολογικές ανάγκες (The physiological needs)

Οι φυσικές ανάγκες περιλαμβάνουν την ανάγκη για τροφή, δίψα, σεξ, ύπνο, μητρική ανταπόκριση. Αφορούν το αίσθημα πρωτογενούς επιβίωσης (Maslow, 1943; 1954).

Ανάγκες ασφάλειας (The safety needs)

Οι ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνουν την ανάγκη για ασφάλεια, σταθερότητα, εξάρτηση, προστασία, τάξη, δομές, νόμους, όρια, ελευθέρια από φόβο και άγχος, προστασία από καιρικές συνθήκες, κινδύνους, πολέμους κλπ.

Κοινωνικές ανάγκες (The belongingness and love needs)

Οι κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνουν την ανάγκη για στοργή, αγάπη, αίσθηση του ανήκειν, συντροφιά, φιλία, στενές σχέσεις, αποδοχή, σύντροφο, παιδιά (Maslow, 1943; 1954).

Ανάγκες εκτίμησης (The esteem needs)

Οι συγκεκριμένες ανάγκες περιλαμβάνουν την επιθυμία για δύναμη, πρόοδο, αρτιότητα, επάρκεια, επιδεξιότητα, ικανότητα, σεβασμό, αυτοπεποίθηση, ανεξαρτησία, ελευθερία, φήμη, γόητρο, εκτίμηση, αξιοπρέπεια, αναγνώριση, προσοχή, κυριαρχία (Maslow, 1943; 1954).

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (The need for self-actualization)

Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης σχετίζονται με την εκπλήρωση του ανθρώπου και διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Ικανοποιούνται όταν κάνει ο άνθρωπος αυτό το οποίο είναι φτιαγμένος να κάνει, αυτό το οποίο του προσφέρει ηρεμία και ολοκλήρωση. Ο άνθρωπος πρέπει να είναι αληθινός με τη φύση του. “What a man can be, he must be. He must be true to his own nature” (Maslow, 1943; 1954).

Κάθε ανάγκη δεν έχει την ίδια βαρύτητα για όλους τους ανθρώπους. Οι προσανατολισμοί διαφέρουν, όπως και η χρονική διάρκεια που απαιτείται για τη μετάβαση από το ένα επίπεδο της πυραμίδας στο επόμενο. Αν και ο Maslow θεωρεί ότι οι περισσότεροι

άνθρωποι έχουν τις βασικές τους ανάγκες σύμφωνα με τη σειρά που υποδεικνύεται, διευκρινίζει, επίσης, ότι η ιεραρχία δεν έχει απαραίτητα μια σταθερή σειρά και ότι υπάρχουν εξαιρέσεις. Για παράδειγμα, ορισμένοι άνθρωποι που έχουν στερηθεί την αγάπη στην πρώιμη παιδική ηλικία, μπορεί να βιώσουν τη μόνιμη απώλεια των αναγκών αγάπης (Mullins, 2005). Επίσης, όταν μία ανάγκη ικανοποιείται για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορεί να υποτιμηθεί η αξία της. Παραδείγματος χάρη, οι άνθρωποι, οι οποίοι, δεν έχουν βιώσει ποτέ χρόνια πείνα, έχουν την τάση να υποτιμούν τις επιδράσεις της και να θεωρούν την τροφή ως κάτι ασήμαντο (Maslow, 1943; 1954).

Ο Maslow δεν ήθελε να υπονοήσει ότι οποιαδήποτε ανάγκη χρειάζεται να ικανοποιείται ποτέ πλήρως. Αντίθετα πίστευε, ότι ακόμη και ένας μικρός βαθμός ικανοποίησης μιας ανάγκης, μπορεί να σταματήσει τον αποκλεισμό υψηλότερων αναγκών. Μόλις επιτευχθεί αυτό το σημείο, το άτομο θα είναι ελεύθερο να αισθανθεί τις εντάσεις που σχετίζονται με το επόμενο επίπεδο στην ιεραρχία και να πειραματιστεί με ένα νέο σύνολο συμπεριφορών που έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιήσουν τη νέα ανάγκη (Montana & Charnov, 2000).

Η θεωρία του Maslow στον εργασιακό χώρο

Παρόλο που η θεωρία του Maslow δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, έχει υιοθετηθεί από πολλούς θεωρητικούς της διοίκησης επιχειρήσεων και έχει συμβάλει σημαντικά στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διοίκησης, ιδιαίτερα, στο κομμάτι της παρακίνησης των εργαζομένων (Kaur, 2013). Σύμφωνα με τη θεωρία δεν μπορείς να παρακινήσεις ένα άτομο στον εργασιακό χώρο λέγοντάς του, απλά, θετικά σχόλια, αναγνωρίζοντας τη δουλειά του και ενισχύοντας την αυτοεκτίμησή του, εάν πρώτα δεν έχουν ικανοποιηθεί οι βασικές, φυσικές του ανάγκες. Ως εκ τούτου, ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να ενδιαφερθεί για την επιβράβευση που ακούει, εάν πρώτα δεν πληρώνεται αρκετά, έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει τροφή και τα απαραίτητα για τον εαυτό του και την οικογένειά του (Kaur, 2013; Ganta, 2014).

Φυσικές (βιολογικές) ανάγκες

Σε σχέση με τον εργασιακό χώρο οι φυσικές ανάγκες μεταφράζονται σε χρήματα. Ένας εργαζόμενος θα πρέπει να πληρώνεται αρκετά, έτσι ώστε να μπορεί να πληρώσει το ενοίκιο, το φαγητό του, τα προς το ζην. Θα πρέπει δηλαδή να μπορεί να ζει σε αξιοπρεπείς συνθήκες διαβίωσης (Kaur, 2013). Επίσης, το περιβάλλον εργασίας του μπορεί να

| Needs levels | General rewards | Organisational factors |
|----------------------|---|---|
| 1 Physiological | Food, water, sex, sleep | a Pay b Pleasant working conditions c Cafeteria |
| 2 Safety | Safety, security, stability, protection | a Safe working conditions b Company benefits c Job security |
| 3 Social | Love, affection, belongingness | a Cohesive work group b Friendly supervision c Professional associations |
| 4 Esteem | Self-esteem, self-respect, prestige, status | a Social recognition b Job title c High status job d Feedback from the job itself |
| 5 Self-actualisation | Growth, advancement, creativity | a Challenging job b Opportunities for creativity c Achievement in work d Advancement in the organisation |

Εικόνα 1. Η Πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow
Πηγή: Mullins, 2005, σελ 483

επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα του ύπνου του, ο οποίος αποτελεί βασική βιολογική ανθρώπινη ανάγκη.

Ανάγκες ασφάλειας

Οι ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνουν την ανάγκη για εξασφάλιση σταθερής και βέβαιης εργασίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, εξασφάλιση των γηρατειών κλπ (Maslow, 1943; 1954). Πέρα από την εργασιακή σταθερότητα σχετίζονται, επίσης, με τις ασφαλείς εργασιακές συνθήκες (Mullins, 2005; Kaur, 2013). Οι εργοδότες θα πρέπει να βοηθούν τους εργαζομένους τους να αισθάνονται σωματικά ασφαλείς (αντιμετώπιση σεξουαλικής παρενόχλησης, κινδύνων, απειλών, πιθανής βίας κλπ).

Κοινωνικές ανάγκες

Μόλις καλυφθούν οι βασικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να καλύψουν τις κοινωνικές τους ανάγκες (Kaur, 2013). Οι κοινωνικές ανάγκες συνδέονται με θέματα αλληλεπίδρασης των εργαζομένων με τους συναδέλφους, την εποπτεία και τους συνεργάτες τους (Mullins, 2005). Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αισθάνονται άνετα με τους γύρω τους. Ακόμα και εάν δεν τους αρέσουν όλοι ή δεν ταιριάζουν με όλους, επιθυμούν να νιώθουν ότι είναι αποδεκτοί και ότι τους αγαπούν, τουλάχιστον, μερικοί από τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται. Η

ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών μπορεί να προωθηθεί από τη διοίκηση με τη διοργάνωση κοινών δραστηριοτήτων για τους εργαζομένους και την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους σε αυτές (Kaur, 2013).

Ανάγκες εκτίμησης

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι παραγωγικοί και ότι κάνουν κάτι αξιόλογο στην εργασία τους τείνουν να έχουν υψηλότερη αυτοεκτίμηση. Οι ανάγκες εκτίμησης σχετίζονται με την κοινωνική αναγνώριση, το γόητρο της θέσης εργασίας, την επαγγελματική καταξίωση και με την επιθυμία του ατόμου να έχει δυναμική παρουσία στον χώρο εργασίας του και να λαμβάνει αποδοχή και θετική ανατροφοδότηση. Η ανάγκη για εκτίμηση μπορεί να ικανοποιηθεί με την επιβράβευση των σημαντικών επιτευγμάτων των εργαζομένων, από την πλευρά της διοίκησης (Kaur, 2013; Mullins, 2005; Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης

Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης περιλαμβάνουν την ενδιαφέρουσα εργασία, την εργασιακή πρόοδο και την επίτευξη στόχων. Σχετίζονται με την ανάγκη να αισθάνεται ένας εργαζόμενος δημιουργικότητα και ότι ανταποκρίνεται στις δυνατότητές του στο υψηλότερο επίπεδο. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποίηση αυτών των αναγκών αποτελούν σημαντικά «περιουσιακά στοιχεία» για έναν οργανισμό (Mullins, 2005; Kaur, 2013)

Παρόλο που η θεωρία της Ιεράρχησης Αναγκών είναι αρκετά ενδιαφέρουσα, έχουν διατυπωθεί διάφορες κριτικές και η έρευνα σε σχέση με αυτήν δεν είναι ιδιαίτερα υποστηρικτική (Arnolds & Boshoff, 2002; Spector, 2008). Σύμφωνα με τον Landy (1985), ένα από τα πιο σημαντικά μειονεκτήματά της είναι ότι αποτελεί μια ευρεία θεωρία για την ανθρώπινη υπόσταση και ανάπτυξη και όχι τόσο μια θεωρία η οποία αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση (Arnolds & Boshoff, 2002). Κατά τον Spector (2008), παρόλο που η θεωρία έχει θεωρηθεί σχετικά αόριστη καθιστώντας δύσκολο τον σχεδιασμό κατάλληλων ελέγχων υποθέσεων σε σχέση με αυτήν, έχει θετική επιρροή στους οργανισμούς και συνεχίζει να διδάσκεται στους μάνατζερ και να τους βοηθάει να εστιάζουν την προσοχή τους, στη σημασία της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων.

1.9.2 Η θεωρία των Δύο Παραγόντων / Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg (1959)

Ο Αμερικάνος ψυχολόγος Frederick Irving Herzberg, ήταν ανάμεσα στους πρώτους που υποστήριξαν την αξία του εργασιακού περιβάλλοντος ως πρωταρχικού προσδιοριστικού παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης (Steijn, 2004). Η θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής έχει επεκτείνει τη θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών και έχει αποτελέσει έναυσμα για μεγάλη έρευνα στη ψυχολογία. Το 1959 στο “The motivation to work” οι Herzberg, Mausner, & Snyderman ανέφεραν ότι ευρήματα έρευνας υποδήλωναν ότι ο άνθρωπος έχει δύο ομάδες αναγκών, οι οποίες, είναι δυναμικές και κινούνται προς αντίθετη κατεύθυνση: την ανάγκη του ως ζώο να αποφύγει τον πόνο και την ανάγκη του ως άνθρωπος να αναπτυχθεί ψυχολογικά (House & Wigdor, 1967; Herzberg, 1987; Herzberg et al., 2017).

Η συγκεκριμένη θεωρία προέκυψε από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 200 λογιστές και μηχανικούς από τους οποίους ζητήθηκε να περιγράψουν μία στιγμή ή ένα συμβάν που ένιωσαν καλά και μία στιγμή ή ένα συμβάν που ένιωσαν άσχημα. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, ο Herzberg κατηγοριοποίησε τις εργασιακές διαστάσεις στους παράγοντες παρακίνησης και τους παράγοντες υγιεινής. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι άνθρωποι νιώθουν δυσαρεστημένοι σε ένα άσχημο εργασιακό περιβάλλον, ενώ σπάνια νιώθουν ικανοποίηση μόνο επειδή, απλά, εργάζονται σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, νιώθουν ικανοποίηση όταν πληρούνται οι παράγοντες παρακίνησης (Smerek & Peterson, 2007; Herzberg et al., 2017). Σύμφωνα με τον Herzberg, μόνο εκείνα τα συστήματα αναγκών που αντιστοιχούν στα επίπεδα εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow χρησιμεύουν ως άμεσες πηγές παρακίνησης για αποτελεσματική εργασία (Montana & Charnov, 2000). Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg σχετίζονται, κατά προσέγγιση, με τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου της πυραμίδας του Maslow και οι παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται, αντίστοιχα, με τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου της πυραμίδας του Maslow (Mullins, 2005).

Παράγοντες Παρακίνησης Herzberg

Οι παράγοντες παρακίνησης οδηγούν το άτομο σε ανώτερη προσπάθεια και απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση (Mullins, 2005). Είναι ενδογενείς και σχετίζονται με τη φύση της ίδιας της εργασίας και τις ανταμοιβές που απορρέουν από την εκτέλεση αυτής. Από τα πιο ισχυρά στοιχεία που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι η επίτευξη,

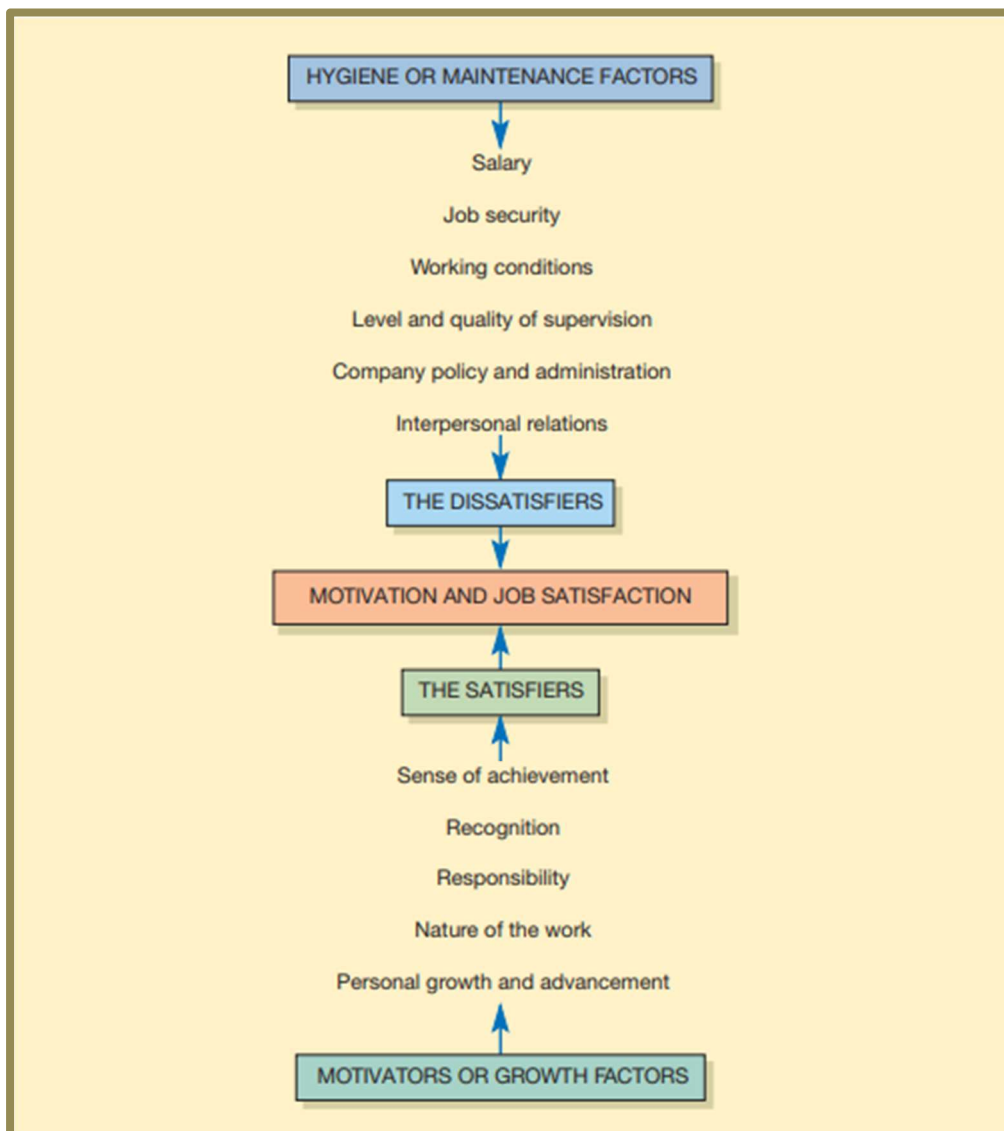
η αναγνώριση, η ίδια η εργασία, η ευθύνη, η πρόοδος και η ανάπτυξη (Herzberg, 1987; House & Wigdor, 1967; Smerek & Peterson, 2007).

Παράγοντες Υγιεινής Herzberg

Οι παράγοντες υγιεινής εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια, είναι εξωγενείς και συνδέονται με τη σχέση του ατόμου ως προς το περιβάλλον ή το πλαίσιο στο οποίο εργάζεται (House & Wigdor, 1967). Οι πιο σημαντικοί είναι η εταιρική πολιτική και διοίκηση, η επαρκής και σωστή εποπτεία (με ύπαρξη γνώσεων και ικανότητα ανάθεσης ευθύνης), η σχέση με τον προϊστάμενο, οι εργασιακές συνθήκες, η αμοιβή, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η προσωπική ζωή, οι σχέσεις με τους υφισταμένους, η κατάσταση εργασίας και η εργασιακή ασφάλεια (Herzberg, 1987; House & Wigdor, 1967; Smerek & Peterson, 2007). Η ύπαρξη των συγκεκριμένων παραγόντων αποτρέπει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων (Mullins, 2005; Yusoff et al., 2013).

Καταλαβαίνουμε ότι σύμφωνα με τον Herzberg το αντίθετο της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι η εργασιακή δυσαρέσκεια αλλά η έλλειψη της εργασιακής ικανοποίησης και, αντίστοιχα, το αντίθετο της εργασιακής δυσαρέσκειας δεν είναι η εργασιακή ικανοποίηση, αλλά η έλλειψη της εργασιακής δυσαρέσκειας (Herzberg, 1987). Επιπλέον, για να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση δεν αρκεί να βελτιωθούν οι παράγοντες υγιεινής και να εξαλειφθεί η δυσαρέσκεια, αλλά θα πρέπει να αυξηθούν οι παράγοντες παρακίνησης (House & Wigdor, 1967; Smerek & Peterson, 2007; Yusoff et al., 2013; Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Η θεωρία του Herzberg έχει αποτελέσει, ίσως, τη μεγαλύτερη πηγή αντιπαράθεσης όσο καμία άλλη θεωρία, ενώ διάφορες μελέτες που διενεργήθηκαν για τη δοκιμή και αξιολόγησή της είχαν ανάμεικτα συμπεράσματα (Miner, 2005; Mullins, 2005). Ενώ έχει λάβει σημαντική υποστήριξη, αρκετοί ερευνητές θεωρούν τη θεωρία αβάσιμη και οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες την αντικρούουν (Spector, 2008; Wiley, 1997). Για παράδειγμα, οι ανάγκες για μισθό, αναγνώριση και ευθύνη μπορεί να λειτουργούν τόσο ως κίνητρα όσο και ως παράγοντες υγιεινής. Παρόμοια ο Rollinson (2008) αναφέρει, ότι τόσο τα κίνητρα όσο και οι παράγοντες υγιεινής μπορούν να προκαλέσουν αισθήματα ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης, ενώ ένας παράγοντας, ο οποίος, αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για έναν άνθρωπο, μπορεί να αποτελέσει παράγοντα υγιεινής για κάποιον άλλον. Επίσης, ανάμεσα στις αρνητικές κριτικές που υπάρχουν για τη θεωρία είναι ότι έχει περιορισμένη εφαρμογή στους εργαζομένους σε χειρωνακτικές εργασίες και ότι μεθοδολογικά είναι, επίσης, περιορισμένη και παρουσιάζει προβλήματα.



Εικόνα 2. Παράγοντες Παρακίνησης - Υγιεινής του Herzberg
Πηγή: Mullins, 2005, σελ 486

Παρόλα όσα αναφέρονται παραπάνω, η επιρροή του Herzberg είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η θεωρία που υποστήριξε είναι πιο άμεσα εφαρμόσιμη στην εργασία και έχει προσφέρει χρήσιμες εφαρμογές στην επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού (Mullins, 2005). Επιπλέον, έχει βοηθήσει σημαντικά στην ανάπτυξη του εμπλουτισμού της εργασίας σε πολλούς οργανισμούς καθώς, επίσης, στην εστίαση του ενδιαφέροντος στο να παρέχεται εργασία που να έχει νόημα για τους εργαζομένους (Spector, 2008).

1.9.3 Η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer (1969)

Ο Clayton Paul Alderfer ήταν Αμερικάνος ψυχολόγος, γνωστός για τη θεωρία ERG. Αρχικά δημοσίευσε τη θεωρία του το 1969, στο “Organizational Behavior and Human

Performance”, χρησιμοποιώντας δεδομένα από 110 εργαζομένους όλων των επιπέδων σε μία τράπεζα (Alderfer, 1969). Η θεωρία ERG αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας της Ιεράρχησης Αναγκών και επαναπροσδιορίζει τις πέντε κινητήριες ομάδες αναγκών σε τρεις κατηγορίες. Κατά τον Alderfer, ο άνθρωπος έχει κίνητρα από τρεις βασικές ομάδες αναγκών: τις ανάγκες ύπαρξης, τις ανάγκες για σχέσεις και τις ανάγκες ανάπτυξης, εξ’ ου και το όνομα ERG (Existence - Relatedness - Growth) (Arnolds & Boshoff, 2002; Kian et al., 2014).

Σύμφωνα με τον ερευνητή, οι ανάγκες ύπαρξης σχετίζονται με τα βασικά στοιχεία που χρειάζεται ο άνθρωπος για να ζήσει και αντιστοιχίζονται με τις φυσικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια του Maslow. Οι ανάγκες για σχέσεις αναφέρονται στην επιθυμία του ανθρώπου να διατηρεί σημαντικές διαπροσωπικές σχέσεις και αντιστοιχίζονται με τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow και οι ανάγκες ανάπτυξης αντιπροσωπεύουν την επιθυμία του ανθρώπου για προσωπική ανάπτυξη και αντιστοιχίζονται με τις ανάγκες για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση του Maslow.

Σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, τα αποτελέσματα της εργασίας του Alderfer υποδηλώνουν ότι δεν χρειάζεται οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου να έχουν ικανοποιηθεί, προκειμένου να εμφανιστεί με κινητήρια επιρροή μια ανάγκη υψηλότερου επιπέδου. Μπορεί, δηλαδή, να υπάρχει ταυτόχρονη ύπαρξη διαφορετικών αναγκών.

Ανάγκες ύπαρξης

Οι ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνουν τις διάφορες μορφές υλικών και φυσικών - βιολογικών επιθυμιών. Η πείνα και η δίψα αποτελούν ελλείψεις στις ανάγκες ύπαρξης. Ανάγκες ύπαρξης αποτελούν οι ανάγκες για αμοιβές, πρόσθετες παροχές και καλές συνθήκες εργασίας. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των αναγκών είναι ότι όταν τα αγαθά μοιράζονται μεταξύ ανθρώπων και οι πόροι είναι περιορισμένοι, το όφελος του ενός ατόμου μπορεί να είναι η απώλεια του άλλου (Alderfer, 1969).

Ανάγκες σχέσεων

Οι ανάγκες σχέσεων περιλαμβάνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις με ανθρώπους που είναι σημαντικοί. Πέρα από τα μέλη της οικογένειας σημαντικοί άνθρωποι είναι οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι, οι φίλοι και οι εχθροί.

Η ανταλλαγή αποδοχής, επιβεβαίωσης, κατανόησης και επιρροής είναι στοιχεία των αναγκών σχέσεων. Επίσης, κύριο χαρακτηριστικό της διαδικασίας ικανοποίησης των αναγκών αυτών είναι το μοίρασμα και η αμοιβαιότητα. Οι άνθρωποι, δηλαδή, μοιράζουν

αμοιβαία τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους. Αντίθετα, η διαδικασία ικανοποίησης αναγκών ύπαρξης απαγορεύει την αμοιβαιότητα (Alderfer, 1969).

Ανάγκες ανάπτυξης

Οι ανάγκες ανάπτυξης περιλαμβάνουν την ανάγκη του ανθρώπου να παράγει δημιουργικά αποτελέσματα για τον εαυτό του και το περιβάλλον του. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών κάνει τον άνθρωπο να βιώνει αίσθηση πληρότητας και εξαρτάται από το εάν ένα άτομο έχει τις ευκαιρίες να είναι, αυτό που μπορεί να είναι, καλύτερα και πληρέστερα (Alderfer, 1969).

| Maslow's hierarchy of needs | Alderfer's ERG theory | Herzberg's two-factor theory |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------------|
| PHYSIOLOGICAL | EXISTENCE | HYGIENE FACTORS |
| SAFETY | | |
| LOVE | RELATEDNESS | |
| ESTEEM | | |
| SELF-ACTUALISATION | GROWTH | MOTIVATORS |

Εικόνα 3. Αντιστοίχιση θεωριών Παρακίνησης των Maslow, Aldefer και Herzberg
Πηγή: Mullins, 2005, σελ 484

Η θεωρία του Aldefer λόγω του μικρότερου αριθμού των κατηγοριών που διαθέτει - συγκριτικά με τη θεωρία του Maslow - έχει μεγαλύτερη εννοιολογική ευρύτητα σε κάθε κατηγορία αναγκών, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο την ακαμψία της ιεράρχησης (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Επίσης, η ματαίωση της ικανοποίησης αναγκών υψηλότερου επιπέδου μπορεί να αυξήσει την ένταση των αναγκών χαμηλότερου επιπέδου, καθώς οι τελευταίες θα αναθεωρηθούν ως πιο σημαντικές. Έτσι, τα άτομα μπορεί να οπισθοδρομήσουν στην ιεραρχία από την κάλυψη ανώτερων αναγκών στην κάλυψη κατωτέρων, μέσα από μια διαδικασία ματαίωσης - παλινδρόμησης. Από την άλλη πλευρά, οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου μειώνονται σε ένταση όταν ικανοποιούνται (Alderfer, 1969; Mullins, 2005).

Κατά τους Arnolds & Boshoff (2002) ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της θεωρίας του Alderfer, είναι ότι εστιάζει και επικεντρώνεται στο περιβάλλον και στη φύση της εργασίας. Επίσης, λαμβάνει περισσότερη υποστήριξη από σύγχρονους ερευνητές όσον αφορά την εργασιακή παρακίνηση, ενώ άλλοι τη θεωρούν ως μία πιο έγκυρη εκδοχή της θεωρίας της Ιεράρχησης Αναγκών.

1.9.4 Η θεωρία των Αναγκών του McClelland (1961)

Ο David Clarence McClelland ήταν Αμερικάνος ψυχολόγος ο οποίος το 1961 δημοσίευσε το “Achieving Society”, υποστηρίζοντας ότι οι κυρίαρχες ανάγκες που οδηγούν στην παρακίνηση του ανθρώπου, είναι τρεις. Συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται και παρακινούνται από την ανάγκη για δημιουργία σχέσεων, δύναμη - εξουσία και επίτευξη στόχων και ότι η ένταση των συγκεκριμένων αναγκών ποικίλλει ανάλογα με την κατάσταση και διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο (Montana & Charnov, 2000; Wiley, 1997). Ωστόσο, μία από αυτές τις ανάγκες τείνει να είναι πιο έντονη σε σχέση με τις υπόλοιπες δύο (Montana & Charnov, 2000; Mullins, 2005).

Ανάγκη για δημιουργία σχέσεων (The affiliative motive)

Σύμφωνα με τον McClelland, τα άτομα τα οποία παρακινούνται από την έντονη ανάγκη για δημιουργία και διατήρηση σχέσεων επιθυμούν να ανήκουν σε μία ομάδα, θέλουν να είναι αρεστά, προτιμούν τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό και δεν τους αρέσει η αβεβαιότητα, το ρίσκο και η απόρριψη (Duncan & Peterson, 2010; Steinmann et al., 2016).

Ανάγκη για δύναμη - εξουσία (The power motive)

Τα άτομα τα οποία παρακινούνται από την ανάγκη για δύναμη, θέλουν να έχουν τον έλεγχο και να μπορούν να επηρεάζουν τους άλλους, τους αρέσει να κερδίζουν στις αντιπαραθέσεις και απολαμβάνουν τον ανταγωνισμό, την επιτυχία, την αναγνώριση και το κύρος (Duncan & Peterson, 2010; Steinmann et al., 2016)

Ανάγκη για επίτευξη στόχων (The achievement motive)

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με μεγάλη ανάγκη για επίτευξη στόχων, συγκριτικά με εκείνους που έχουν μικρότερη αυτήν την ανάγκη, θέτουν υψηλότερους στόχους (Wiley, 1997). Επίσης, προτιμούν να εμπλέκονται σε καταστάσεις στις οποίες υπάρχει προσωπική ευθύνη και αναγνώριση, και στις οποίες η επιτυχία είναι κυρίως αποτέλεσμα προσπάθειας και ικανοτήτων, παρά τύχης. (Miner, 2005; Montana & Charnov, 2000; Mullins, 2005). Επιπλέον, έχουν την ανάγκη για ανατροφοδότηση των πράξεών τους και είναι περισσότερο καινοτόμοι (Mullins, 2005; Wiley, 1997). Συν τοις άλλοις, συνηθίζουν να υπολογίζουν το ρίσκο κάθε κατάστασης και επιλέγουν να εμπλέκονται σε καταστάσεις, οι οποίες, χαρακτηρίζονται από ενδιάμεσο επίπεδο δυσκολίας και κινδύνου, καθώς, εάν μία εργασία είναι πολύ δύσκολη η πιθανότητα επιτυχίας είναι ελάχιστη, άρα και η πιθανότητα ικανοποίησης χαμηλή. Από την άλλη πλευρά, για αυτούς τους ανθρώπους οι εύκολες εργασίες δεν είναι δελεαστικές, αφού

μπορούν να επιτευχθούν από τον καθένα και υπάρχει μικρή ικανοποίηση από την πραγματοποίησή τους (Miner, 2005; Mullins, 2005). Όπως, δηλαδή, υποστηρίζει και η Wiley (1997), οι συγκεκριμένοι άνθρωποι παρακινούνται περισσότερο από δύσκολους αλλά ενδιαφέροντες και επιτεύξιμους στόχους.

Να σημειώσουμε ότι στις καταστάσεις στις οποίες υπάρχει σαφής, ξεκάθαρη και έγκαιρη ανατροφοδότηση για την επιτυχία ή όχι των προσπαθειών των εργαζομένων, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για επίτευξη συναισθήματος ικανοποίησης. Επιπλέον, η εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων σε καινοτόμες λύσεις, δημιουργεί ένα ανώτερο αίσθημα ικανοποίησης, τους κάνει να αποφεύγουν τη συνήθεια, ενώ παράλληλα κατευθύνει τη σκέψη τους προς το μέλλον (Miner, 2005; Mullins, 2005).

Η θεωρία του McClelland βοήθησε τους ερευνητές στον προσδιορισμό μεμονωμένων παραγόντων που οδηγούν στην παρακίνηση στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα, επίσης, με τους Steers et al. (2004), η θεωρία έρχεται σε αντίθεση με την ιδέα του Maslow για μια σταθερή πρόοδο με την πάροδο του χρόνου, σε μια υποθετική ιεραρχία, καθώς τα άτομα μεγαλώνουν και ωριμάζουν. Τέλος, κατά τους Montana & Charnov (2000), η θεωρία του McClelland αποτελεί σε μεγάλο βαθμό μια θεωρία επιχειρηματικότητας, καθώς, οι επιχειρηματίες είναι αυτοί που τείνουν να αναζητούν περιβάλλοντα όπου η επιτυχία κατορθώνεται μέσα από προσωπικές προσπάθειες και όχι τυχαία.

1.10 Θεωρίες μηχανιστικές/διεργασίας

Οι μηχανιστικές θεωρίες εμφανίστηκαν αρχές της δεκαετίας του '60. Ανάμεσα στις πιο γνωστές από αυτές οι οποίες θα αναπτυχθούν παρακάτω, είναι η θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964), η θεωρία Δικαιοσύνης του Adams (1963) και η θεωρία Στοχοθέτησης του Locke (1968). Οι μηχανιστικές θεωρίες εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των δυναμικών μεταβλητών που συνθέτουν και προκαλούν την παρακίνηση. Επίσης, εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο η διαδικασία της παρακίνησης ξεκινά, κατευθύνεται και διατηρείται (Mullins, 2005; Uzonna, 2013). Παρόμοια αναφέρουν οι Kian et al. (2014), ότι οι μηχανιστικές θεωρίες εξετάζουν πώς μεταβλητές όπως οι προσδοκίες, οι ανάγκες, οι αξίες και η σύγκριση αλληλοεπιδρούν με την εργασία των εργαζομένων (συμπεριφορά), στον προσδιορισμό της παρακίνησης.

1.10.1 Η θεωρία Προσδοκιών του Vroom (1964)

Ο Victor Harold Vroom γεννήθηκε το 1932 στον Καναδά, είναι καθηγητής στο Yale School of Management και είναι ο πρώτος που ανέπτυξε μια θεωρία προσδοκίας με

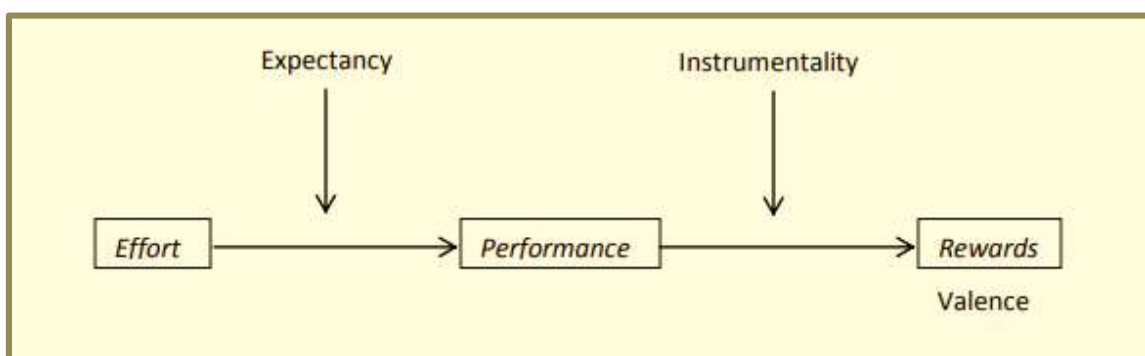
άμεση εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον (Lunenburg, 2011; Mullins, 2005). Οι αρχικές, προκαταρκτικές, δηλώσεις της θεωρίας του είχαν δημοσιευτεί στη διδακτορική του διατριβή το 1959. Η θεωρία Προσδοκιών δημοσιεύθηκε το 1964 στο βιβλίο “Work and Motivation” και είναι μία από τις πιο γνωστές μηχανιστικές θεωρίες. Υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι θα καταβάλλουν προσπάθεια να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους, εφόσον τους προσφέρονται ανταμοιβές, οι οποίες, έχουν αξία για αυτούς (Qayyum & Sukimo, 2012). Όσο πιο θετικές είναι οι ανταμοιβές, τόσο πιθανότερο είναι να έχουν υψηλό επίπεδο παρακίνησης και αντίστροφα (Lindner, 1998). Η θεωρία Προσδοκιών που βασίζεται στις παραπάνω υποθέσεις έχει τρία βασικά στοιχεία: την προσδοκία (expectancy), τη συντελεστικότητα (instrumentality) και το σθένος (valence). Ένα άτομο, δηλαδή, παρακινείται στον βαθμό που πιστεύει ότι:

- (α) η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε αποδεκτή απόδοση (προσδοκία),
- (β) η απόδοση του θα ανταμειφθεί (συντελεστικότητα),
- (γ) η αξία των ανταμοιβών είναι εξαιρετικά θετική (σθένος) (Lunenburg, 2011).

Ο Vroom προτείνει ότι η παρακίνηση, η προσδοκία, η συντελεστικότητα και το σθένος σχετίζονται μεταξύ τους με την εξίσωση:

$$\text{Motivation} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}$$

Η πολλαπλασιαστική υπόθεση της συγκεκριμένης θεωρίας, συνεπάγεται ότι εάν κάποιος από τους τρεις παράγοντες είναι μηδέν, τότε το συνολικό επίπεδο παρακίνησης είναι και αυτό μηδέν. Παραδείγματος χάρη, εάν ένας υπάλληλος πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε απόδοση, η οποία, θα οδηγήσει σε ανταμοιβή και το σθένος της ανταμοιβής το οποίο αναμένει να λάβει είναι μηδέν, τότε η παρακίνηση του θα είναι και αυτή μηδέν (Lunenburg, 2011).



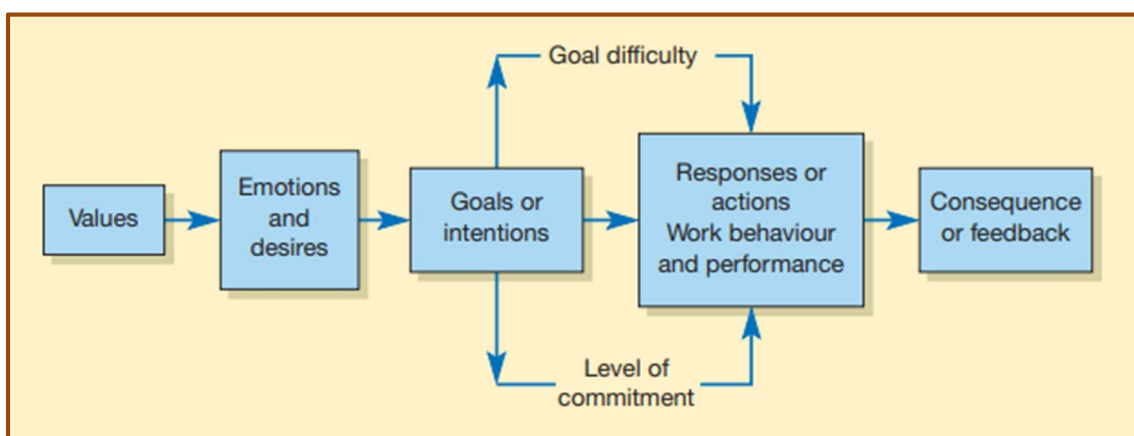
Εικόνα 4. Μοντέλο θεωρίας Προσδοκιών του Vroom
Πηγή: Lunenburg, 2011, σελ.2

Η θεωρία των Προσδοκιών επεκτάθηκε και βελτιώθηκε από τους Porter και Lawler το 1968, και τον Pinder το 1987 (Lunenburg, 2011). Παρόλο που η εμπειρική της εφαρμογή έχει κριθεί γενικά δύσκολη, η θεωρία αξιοποιήθηκε και συνεχίζει να αξιοποιείται στο σύγχρονο μάνατζμεντ (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

1.10.2 Η θεωρία καθορισμού Στόχων - Στοχοθέτησης (1968)

Ο Edwin A. Locke είναι Αμερικάνος ψυχολόγος και εισήγαγε τη θεωρία του καθορισμού Στόχων. Άρχισε να ερευνά τις επιπτώσεις που έχουν οι στόχοι στην ανθρώπινη δραστηριότητα επηρεασμένος από την ιδέα του Αριστοτέλη ότι ο σκοπός μπορεί να προκαλέσει δράση. Ο Locke ανέπτυξε και τελειοποίησε τη θεωρία του τη δεκαετία του '60, ενώ το 1968 δημοσίευσε το πρώτο σχετικό άρθρο το "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", στο οποίο υποστηρίχθηκε η θετική σχέση μεταξύ σαφώς προσδιορισμένων στόχων και απόδοσης.

Η θεωρία αντιμετωπίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως συνάρτηση του μεγέθους της αντιληπτής απόκλισης μεταξύ της προβλεπόμενης-στοχευόμενης απόδοσης και της πραγματικής. Η επίτευξη στόχου οδηγεί στην ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που αποκαλούμε ικανοποίηση, ενώ η αποτυχία επίτευξης ενός στόχου οδηγεί σε κατάσταση δυσαρέσκειας (Locke, 1969). Υπάρχουν εξάλλου δύο καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς, οι εσωτερικές αξίες και οι προθέσεις-στόχοι. Ως στόχος ορίζεται αυτό το οποίο προσπαθεί να καταφέρει ένα άτομο συνειδητά, ενώ οι αξίες έχουν συναισθηματικό υπόβαθρο και προκαλούν την επιθυμία να θέλει να επιτυγχάνει πράγματα, σύμφωνα με αυτές (Lunenburg, 2011; Spector, 2008).



Εικόνα 5. Η θεωρία καθορισμού Στόχων του Locke
Πηγή: Mullins, 2005, σελ 498

Συνεπώς οι άνθρωποι προκειμένου να ικανοποιήσουν τα συναισθήματα και τις επιθυμίες τους, προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους, οι οποίοι επηρεάζουν και καθοδηγούν

τις αντιδράσεις και τις ενέργειές τους (Mullins, 2005). Η επίτευξη στόχων μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποίηση και περαιτέρω παρακίνηση, ενώ ή μη επίτευξη σε απογοήτευση και χαμηλότερη παρακίνηση (Lunenbourg, 2011).

Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η βελτίωση των ικανοτήτων τους, η αύξηση της αυτοπεποίθησής τους, η συμμετοχή τους στον καθορισμό των στόχων και η παροχή αμοιβών βάσει στοχοθέτησης, μπορούν να συντελέσουν σημαντικά στην επίτευξη υψηλότερων στόχων (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Για την επίτευξη της υψηλότερης απόδοσης οι στόχοι θα πρέπει (Lunenbourg, 2011; Mullins, 2005; Spector, 2008; Steers et al., 2004):

- να είναι συγκεκριμένοι.
- να είναι απαιτητικοί/προκλητικοί.
- να είναι ρεαλιστικοί/εφικτοί.
- να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης.
- να συνδέονται με ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα.
- να δημιουργούν δέσμευση και αποδοχή.

Οι προθεσμίες βελτιώνουν, επίσης, την αποτελεσματικότητα των στόχων. Επιπλέον, η επίτευξή τους επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η ικανότητα και η αυτο-αποτελεσματικότητα (Lunenbourg, 2011). Οι στόχοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά με τους εξής τρόπους (Spector, 2008; Lunenbourg, 2011):

- κατευθύνουν την προσοχή και την ενέργεια.
- οδηγούν σε υψηλότερη προσπάθεια.
- αυξάνουν την επίμονη προσπάθεια.
- παρακινούν στην ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών που θα επιτρέψουν την επίτευξή τους.

Ανάμεσα στα μειονεκτήματα που μπορεί να περιλαμβάνει μια διαδικασία καθορισμού στόχων είναι τα ακόλουθα (Lunenbourg, 2011):

- το σύστημα χρηματικών ανταμοιβών βάσει απόδοσης, μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους να θέσουν στόχους εύκολους ή να διαπραγματευτούν στόχους που έχουν ήδη ολοκληρώσει.
- ο καθορισμός στόχων μπορεί να εστιάσει μετρήσιμους δείκτες απόδοσης, αγνοώντας πτυχές της απόδοσης της εργασίας που είναι δύσκολο να μετρηθούν.
- ο καθορισμός στόχων απόδοσης είναι αποτελεσματικός σε καθιερωμένες εργασίες, αλλά μπορεί να είναι αναποτελεσματικός στην ανάθεση νέων ή πολύπλοκων εργασιών.

Η θεωρία Στοχοθέτησης του Locke έχει μεγάλη υποστήριξη από ερευνητές και φαίνεται να παρέχει μία χρήσιμη προσέγγιση σε σχέση με την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση (Mullins, 2005). Ωστόσο, έρευνες δείχνουν ότι η διαδικασία θέσπισης - επίτευξης στόχων δείχνει να πετυχαίνει καλύτερα όταν υπάρχουν συνθήκες ευνοϊκές για την επίτευξή τους (π.χ. στόχοι μεμονωμένοι, στόχοι σχετικά εύκολοι) (Spector, 2008).

1.10.3 Η θεωρία Δικαιοσύνης του Adams (1963)

Στην αρχική έρευνα του Herzberg τα συναισθήματα αδικίας ήταν η πιο συχνά αναφερόμενη πηγή εργασιακής δυσαρέσκειας. Ενώ η θεωρία Παρακίνησης - Υγιεινής έδωσε σχετικά λίγη προσοχή σε αυτό το εύρημα, ανάμεσα στις θεωρίες που εστίασαν σε αυτήν την ανάγκη για δικαιοσύνη ήταν η θεωρία Δικαιοσύνης του Adams (Miner, 2005). Ο J. Stacy Adams είναι ψυχολόγος και το 1963 εισήγαγε τη θεωρία της Δικαιοσύνης διατυπώνοντας την άποψη ότι οι άνθρωποι έχουμε την τάση να συγκρίνουμε τον εαυτό μας με τους ομοίους μας και ότι η αίσθηση που έχουμε για το πως μας συμπεριφέρονται στην εργασία, διαμορφώνεται από την αντίληψη που έχουμε για τις ανταμοιβές των συναδέλφων μας. Αν και ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει αυτήν τη θεωρία είναι ισότητα - δικαιοσύνη, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι είναι το ίδιο κατάλληλο να την περιγράψεις ως τη θεωρία της αδικίας (Miner, 2005).

Σύμφωνα, λοιπόν, με τη θεωρία, η κύρια κινητήρια δύναμη που υπάρχει στον άνθρωπο είναι η προσπάθεια για δικαιοσύνη, ή διαφορετικά η αντίληψη της αδικίας. Ωστόσο, για να μπορέσει να ενεργοποιηθεί, θα πρέπει να έχει προηγηθεί και να έχει γίνει αντιληπτός κάποιος βαθμός ανισότητας ή αδικίας (Montana & Charnov, 2000; Miner, 2005). Οι εργαζόμενοι θα κάνουν ψυχολογικές συγκρίσεις των προσπαθειών (εισροών) τους και των ανταμοιβών (εκροών) τους με αυτές των ομοίων τους και εάν κρίνουν απαραίτητο θα αναζητήσουν - σύμφωνα με αυτό που θεωρούν δίκαιο - την αποκατάσταση της δικαιοσύνης, προσαρμόζοντας ανάλογα την προσπάθειά τους ή προσπαθώντας να διεκδικήσουν και να προσαρμόσουν αυτά που παίρνουν από τους εργοδότες τους (Contrey, 2010; Spector, 2008).

Συνηθισμένες εισροές και εκροές που έχουν αναφερθεί από τον Adams (Miner, 2005):

- Εισροές: μόρφωση, εξυπνάδα, εμπειρία, εκπαίδευση, δεξιότητες, αρχαιότητα, ηλικία, φύλο, εθνικό υπόβαθρο, κοινωνικό γόητρο, καταβολή προσπάθειας στην εργασία, εμφάνιση, κατάσταση υγείας, χαρακτηριστικά συντρόφου.

- Εκροές: αμοιβή, ενδογενείς ανταμοιβές, ικανοποιητική εποπτεία, παροχές λόγω αρχαιότητας, πρόσθετες παροχές, γρήγορο θέσης εργασίας, προνόμια, κακές εργασιακές συνθήκες, μονοτονία, αβεβαιότητα, παράγοντες δυσαρέσκειας Herzberg.

Η θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams έχει προσελκύσει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον των ερευνητών αλλά και των υπεύθυνων στελεχών διοίκησης που ασχολούνται με θέματα αμοιβών και φαίνεται να είναι η πιο επίκαιρη σε σχέση με την κατανόηση της παρακίνησης των εργαζομένων (Miner, 2005). Επιπλέον, έχει στρέψει το ενδιαφέρον στο θέμα της δίκαιης κατανομής αμοιβών και στον ρόλο που παίζει για την παραγωγικότητα, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

2^ο ΜΕΡΟΣ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ

2.1 Εργασιακή ικανοποίηση και έρευνα στο εξωτερικό

Σύμφωνα με διάφορες μελέτες που έχουν διεξαχθεί, σημαντικότεροι παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση θεωρούνται η καλή αμοιβή, η ασφάλεια της θέσης εργασίας, η δωρεάν ιατρική περίθαλψη, οι ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη, η ελευθερία, η αυτονομία, οι υγιεινές και άνετες συνθήκες εργασίας, ο συμπαθητικός προϊστάμενος, τα επαρκή προσωπικά οφέλη, οι καλές προσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και επόπτες, η αναγνώριση, η δυνατότητα εξέλιξης (Lather & Jain, 2005) και η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού (Volkwein & Parmley, 2000).

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τον Issah (2013), μελέτες έχουν εντοπίσει ως παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τις αμοιβές, την καλή εποπτεία, τη φύση της ίδιας της εργασίας και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Επιπλέον, έχουν υπογραμμίσει την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων σε αυτήν - όπως είναι η ηλικία, το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο και η διάρκεια υπηρεσίας των εργαζομένων - καθώς, επίσης, και τον σημαντικό ρόλο του εργασιακού περιβάλλοντος στον καθορισμό της.

Σύμφωνα με τον Saraswathi (2011), οι παράγοντες που παρακινούν τους υπαλλήλους εξαρτώνται από την ίδια την εργασία, το περιβάλλον εργασίας, τις ανάγκες των εργαζομένων, το διοικητικό στυλ, το είδος της οργάνωσης και την κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό και τη χώρα. Οι Hauff et al. (2015) προσθέτουν ότι

οποιαδήποτε θεωρία σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση που έχει αναπτυχθεί σε μία κοινωνία ή έναν πολιτισμό δεν ισχύει απαραίτητα για μία άλλη κοινωνία ή έναν άλλο πολιτισμό, ενώ κατά τους Sousa-Poza & Sousa-Poza (2000), γενικά, το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης στις διάφορες χώρες είναι σχετικά υψηλό.

Ο Uzonpa (2013) τονίζει το γεγονός ότι οι ανταμοιβές που λειτουργούν ως παράγοντες παρακίνησης στην εργασία μπορεί να είναι χρηματικές αλλά και μη χρηματικές. Οι χρηματικές περιλαμβάνουν τις πρόσθετες παροχές, τον μισθό, τα μπόνους, τις συντάξεις, το μοίρασμα των κερδών και την αμοιβή βάσει απόδοσης. Οι μη χρηματικές περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την ενδιαφέρουσα εργασία, την πρόοδο, τις ευκαιρίες εξέλιξης, την αυτονομία, την εξουσία, την εργασιακή ασφάλεια, το κύρος της θέσης εργασίας και την υπευθυνότητα.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι μη χρηματικές ανταμοιβές μπορούν να αποτελέσουν ιδιαίτερα αποτελεσματικούς παράγοντες επιρροής στην εργασιακή ικανοποίηση, καθώς ο άνθρωπος πέρα από την ανάγκη του για χρήματα, έχει την ανάγκη για αναγνώριση, εκτίμηση και αίσθηση του επιτεύγματος σε ό,τι κάνει (Lather & Jain, 2005; Uzonpa, 2013). Επίσης, ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι καθώς το εισόδημα των εργαζομένων αυξάνεται, τα χρήματα αποτελούν για αυτούς μικρότερο κίνητρο, ενώ καθώς οι εργαζόμενοι μεγαλώνουν, μεγαλύτερο κίνητρο αποτελεί η ενδιαφέρουσα εργασία (Lindner, 1998; Saraswathi, 2011).

Στη συνέχεια, ακολουθούν αποτελέσματα ερευνών αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τα διάφορα χαρακτηριστικά της, οι οποίες έχουν διεξαχθεί στο εξωτερικό, σε διάφορες χώρες, τόσο στο πλαίσιο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα.

21 χώρες, 1997, 15.234 εργαζόμενοι

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη σε 21 χώρες (ΗΠΑ, Ν.Βρετανία, Ν.Ζηλανδία, Δανία, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Ιρλανδία, Νορβηγία, Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία, Ελβετία, Ουγγαρία, Τσεχία, Σλοβενία, Βουλγαρία, Ρωσία, Ιαπωνία, Ισραήλ, Κύπρος), η Δανία ήταν η χώρα με το υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και η Ουγγαρία με το χαμηλότερο. Η Ελβετία ήταν 3η στην κατάταξη, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής κατείχαν την 7η θέση, η Γερμανία τη 13η, η Μεγάλη Βρετανία τη 15η, η Ιαπωνία τη 19η και η Ρωσία την 20η. Όσον αφορά τον μέσο όρο του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης στις διάφορες χώρες, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το 40,10%

των εργαζομένων ήταν απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του, το 38,50% αρκετά ικανοποιημένο, το 13,80% ούτε ικανοποιημένο/ούτε δυσαρεστημένο, το 5,10% αρκετά δυσαρεστημένο και το υπόλοιπο 2,50% πολύ ή απόλυτα (**Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000**). Σύμφωνα, επίσης, με τα ευρήματα της έρευνας:

- Πιο σημαντικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης αποτέλεσαν η ενδιαφέρουσα εργασία, οι καλές σχέσεις με τη διοίκηση, η αμοιβή και η αυτονομία, ενώ την περισσότερο αρνητική επίδραση είχε η εξαντλητική και επικίνδυνη εργασία.
- Οι χώρες με υψηλό επίπεδο μισθού είχαν υψηλότερη κατάταξη εργασιακής ικανοποίησης και αντίστροφα.
- Γενικά, οι καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης μεταξύ των φύλων, δεν διέφεραν σημαντικά.
- Το επίπεδο ικανοποίησης από τις αμοιβές φάνηκε να βασίζεται σε συγκρίσεις εντός του ίδιου περιβάλλοντος, δηλαδή, της χώρας, και όχι σε συγκρίσεις μεταξύ των διαφορετικών χωρών.
- Ορισμένοι παράγοντες ικανοποίησης ίσχυαν για όλες τις χώρες (για παράδειγμα η ενδιαφέρουσα εργασία), ενώ άλλοι παράγοντες διέφεραν στο πόσο σημαντικοί είναι, από χώρα σε χώρα (για παράδειγμα η αμοιβή και η εργασιακή ασφάλεια).

Βρετανία, 1991, 5.000 εργαζόμενοι, Ιδιωτικός και δημόσιος τομέας

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 5.000 περίπου βρετανούς εργαζομένους, στην οποία εξετάστηκε η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εισοδήματος, έδειξε ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης προκύπτει από τη σύγκριση του μισθού ενός εργαζόμενου με τον μισθό των υπολοίπων γύρω του, ενώ διατηρώντας το εισόδημα σταθερό, το επίπεδο ικανοποίησης μειώνεται έντονα με την αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης (**Clark & Oswald, 1996**). Το 31,70% των εργαζομένων στην παρούσα έρευνα αξιολόγησε την ικανοποίησή του με την υψηλότερη μέση τιμή (7), ενώ το 46% την αξιολόγησε με τιμές 5 και 6. Το 12,60% είχε βαθμό ικανοποίησης με τιμή 4, το 4,60% με τιμή 3 και το υπόλοιπο 5,10% με τιμή 1 ή 2. Σύμφωνα, επίσης, με τα αποτελέσματα της έρευνας:

- Οι άνδρες, συγκριτικά με τις γυναίκες, ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Σε επτάβαθμη κλίμακα Likert είχαν μέση βαθμολογία 5,3 έναντι του 5,7 των γυναικών, ενώ, επίσης, πολύ ικανοποιημένο προέκυψε το 52,90% των αντρών και το 65,00% των γυναικών, αντίστοιχα.
- Η αύξηση της ηλικίας είχε θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.
- Το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης συνδέθηκε με χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

- Τα άτομα που εργάζονταν σε μικρούς οργανισμούς ήταν «πιο ευτυχισμένα» από εκείνα που εργάζονταν σε μεγάλους.
- Τα μέλη των εργατικών συνδικάτων ήταν λιγότερο ικανοποιημένα από τους εργαζομένους που δεν ανήκαν σε κάποια εργατική ένωση.
- Η εργασιακή ικανοποίηση αυξανόταν με το επίπεδο της δηλωμένης φυσικής υγείας.

Ολλανδία, 2001, 14.212 άτομα, Δημόσιος τομέας

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2001 σε 14.212 εργαζόμενους από όλους σχεδόν τους δημόσιους τομείς στην Ολλανδία, με εξαίρεση τον τομέα της υγείας. Βάσει αυτής, η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των Ολλανδών δημόσιων υπαλλήλων σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert, είχε μέση τιμή 3,56 (Steijn, 2004). Η μέση τιμή της ικανοποίησης των εργαζομένων με τη διοίκηση του οργανισμού ήταν 2,66, τον φόρτο εργασίας 2,65, τον βαθμό στήριξης της καριέρας τους 2,71 και την αμοιβή τους 2,82. Περισσότερο ικανοποιημένοι δήλωσαν οι εργαζόμενοι με τα καθήκοντα της εργασίας τους (3,66), ενώ ο βαθμός εφαρμογής πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αξιολογήθηκε με τιμή 2,44.

Σύμφωνα, επίσης, με τα στοιχεία της έρευνας, η εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων - η οποία επηρεάζεται έντονα από τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά - μόνο θετική επιρροή μπορεί να έχει στον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Τέλος, η ηλικία είχε ασήμαντη επίδραση στην ικανοποίηση, ενώ υπήρχε μικρή επίδραση του φύλου και της εθνικότητας, με τις γυναίκες και τους Ολλανδούς, αντίστοιχα, να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι.

Σκανδιναβικές χώρες, 2001, 9.623 εργαζόμενοι

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2001 με στοιχεία από 9.623 υπαλλήλους στις Σκανδιναβικές χώρες (Δανία, Φινλανδία, Νορβηγία, Σουηδία) και εξέταζε το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με ορισμένα χαρακτηριστικά (Eskildsen et al., 2004). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας:

- Οι εργαζόμενοι με υψηλή εκπαίδευση (πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αλλά είχαν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης.
- Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη διοικητικά θέση ήταν αρκετά πιο ικανοποιημένοι από τους υπόλοιπους εργαζομένους.
- Η ικανοποίηση από την εργασία μειωνόταν με το μέγεθος της εταιρείας.
- Οι άνδρες και οι γυναίκες ήταν εξίσου ικανοποιημένοι με την εργασία τους.

- Η εργασιακή ικανοποίηση ήταν γραμμική στην ηλικία, δηλαδή, αυξανόταν με την ηλικία.
- Οι υπάλληλοι με υψηλή εκπαίδευση και υψηλές θέσεις ανέφεραν υψηλότερο επίπεδο εγγενούς ικανοποίησης.
- Την υψηλότερη ικανοποίηση είχαν οι Δανοί και τη χαμηλότερη οι Σουηδοί.

24 χώρες, 2004, 14.446 εργαζόμενοι, Δημόσιος - ιδιωτικός τομέας

Η συγκεκριμένη έρευνα περιλάμβανε στοιχεία που συλλέχθηκαν το 2004 και αφορούσε 14.446 πολίτες από 24 χώρες (Αυστραλία, Βουλγαρία, Καναδάς, Τσεχία, Δανία, Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Φιλανδία, Γαλλία, Ουγγαρία, Ιρλανδία, Ισραήλ, Ιαπωνία, Ν.Ζηλανδία, Νορβηγία, Φιλιππίνες, Πορτογαλία, Σουηδία, Ελβετία, Ν.Αφρική, Ν.Κορέα, Ισπανία, Ταϊβάν, ΗΠΑ) (Hauff et al., 2015). Σε επταβάθμια κλίμακα Likert, η μέση τιμή της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης στις διάφορες χώρες, ήταν 5,22. Την υψηλότερη βαθμολογία είχαν οι Φιλιππίνες (5,81), η Ελβετία (5,66), η Ιρλανδία (5,58), η Δανία (5,49), η Γερμανία (5,45), οι ΗΠΑ (5,44) και το Ισραήλ (5,38), ενώ τη χαμηλότερη βαθμολογία είχαν η Ν. Κορέα (4,80), η Ιαπωνία (4,81), η Γαλλία (4,93), η Ταϊβάν (4,99) και η Τσεχία (5,03).

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους (4,18), τη διοίκηση (3,86) και τη φύση της εργασίας (ενδιαφέρουσα) (3,78), ενώ ήταν δυσαρεστημένοι από την αμοιβή τους (2,69) και τις ευκαιρίες για εξέλιξη (2,67).

Τα ευρήματα, επίσης, έδειξαν, ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ των χωρών, ενώ άλλα αποδεικνύονται ανεξάρτητα από το εθνικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, οι παράγοντες αυτονομία, υψηλό εισόδημα και καλές σχέσεις με συναδέλφους, παρά τις κοινωνικοοικονομικές, θεσμικές και πολιτιστικές διαφορές που υπήρχαν, είχαν την ίδια, περίπου, επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των πολιτών των διάφορων χωρών. Ωστόσο, οι παράγοντες ενδιαφέρουσα εργασία, ασφάλεια, ευκαιρίες προαγωγών και καλές σχέσεις με διοίκηση, είχαν διαφορετική επιρροή, σε κάθε χώρα. Επίσης, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, η εργασιακή ικανοποίηση ήταν χαμηλότερη μεταξύ των ανδρών, των νεότερων και των εργαζομένων με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, έναντι των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα.

Αμερική, 217 άτομα, Ιδιωτικός - δημόσιος τομέας

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 217 άτομα (78% ιδιωτικοί υπάλληλοι, 22% δημόσιοι) και εξέτασε τη διαφορά στους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι των δύο ομάδων ζητήθηκε να αξιολογήσουν δεκαέξι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το σύστημα ανταμοιβών βάσει απόδοσης οδηγούσε σε μεγαλύτερη ικανοποίηση τους ιδιωτικούς παρά τους δημόσιους υπαλλήλους, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτιμούσαν περισσότερο την ενδιαφέρουσα εργασία και ύστερα τις καλές αμοιβές. Από την άλλη πλευρά για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους περισσότερη αξία είχε ο καλός μισθός και η εργασιακή ασφάλεια (Karl & Sutton, 1998).

Πίνακας 1. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

| Δημόσιοι υπάλληλοι | Ιδιωτικοί υπάλληλοι |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Υψηλότερη αξιολόγηση: | Υψηλότερη αξιολόγηση: |
| 1 ενδιαφέρουσα εργασία | 1 καλή αμοιβή |
| 2 καλή αμοιβή | 2 εργασιακή ασφάλεια |
| 3 εργασιακή ασφάλεια | 3 καλές εργασιακές συνθήκες |
| 4 καλές εργασιακές συνθήκες | 4 ενδιαφέρουσα εργασία |
| Χαμηλότερη αξιολόγηση: | Χαμηλότερη αξιολόγηση: |
| 1 στήριξη σε προσωπικά προβλήματα | 1 βαθμός ταξιδίων για λόγους εργασίας |
| 2 χρόνος μετακίνησης προς την εργασία | 2 χρόνος μετακίνησης προς την εργασία |
| 3 βαθμός ταξιδίων για λόγους εργασίας | 3 στήριξη σε προσωπικά προβλήματα |

Πηγή: Karl & Sutton, 1998

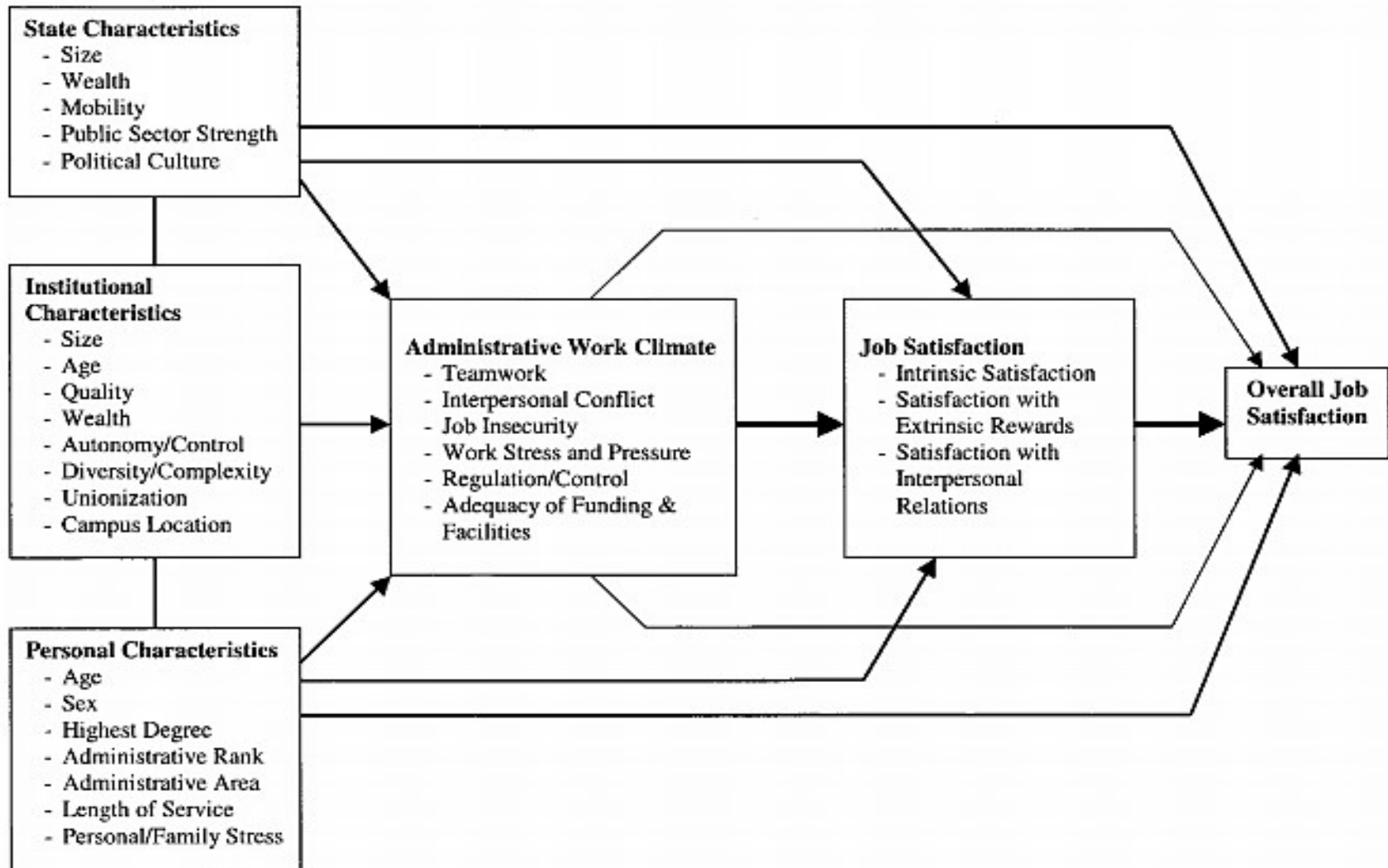
Ικανοποίηση διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Παρόλο τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το διοικητικό προσωπικό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι περισσότερες έρευνες αναφορικά με την ικανοποίηση του προσωπικού που εργάζεται σε αυτήν, αφορούν το ακαδημαϊκό προσωπικό (για παράδειγμα Alonderiene & Majauskaite, 2016; Höhle & Teichler, 2013; Kwiek & Antonowicz, 2013; de Lourdes Machado-Taylor et al, 2014; Mustapha & Zakaria, 2013; Slavic et al., 2019; Shin & Jung, 2014; Toker, 2011). Ο ρόλος του διοικητικού προσωπικού είναι κρίσιμος για την επιτυχή λειτουργία των κολεγίων και των πανεπιστημίων, καθώς, είναι αυτό που διεκπεραιώνει τις διάφορες συναλλαγές και το οποίο παρέχει υπηρεσίες υποστηρικτικές στις εκπαιδευτικές και ερευνητικές εργασίες. Συνήθως, οι προκλήσεις και οι περιορισμοί που αντιμετωπίζουν τα μεσαία στελέχη σχετίζονται με απαιτήσεις ή διαφωνίες με το ακαδημαϊκό προσωπικό, τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης ή τους φοιτητές (Austin, 1985).

Η ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού στα πανεπιστημιακά ιδρύματα επηρεάζεται από ένα σύνθετο φάσμα προσωπικών και περιστασιακών καταστάσεων (Volkwein & Parmley, 2000). Η πολιτική κουλτούρα μιας χώρας και το μέγεθος των επιχορηγήσεων επηρεάζει λίγο ή πολύ το περιβάλλον ενός πανεπιστημίου, ενώ κάθε ίδρυμα έχει το δικό του περιβάλλον και τα δικά του οργανωσιακά χαρακτηριστικά.

Ερευνητές προτείνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση επηρεάζεται από τον βαθμό αυτονομίας και ελέγχου των ιδρυμάτων, τις κρατικές ρυθμίσεις, την οργανωσιακή αποστολή, το μέγεθος, τον πλούτο, την αρχαιότητα, την ποιότητα και την πολυπλοκότητα του κάθε ιδρύματος. Επίσης, μελέτες υποδηλώνουν ότι προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η διάρκεια υπηρεσίας, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η διοικητική βαθμίδα, η προσωπική υγεία, το οικονομικό άγχος αλλά και ο τρόπος διοικητικής λειτουργίας του πανεπιστημίου έχουν άμεση σύνδεση με την εργασιακή ικανοποίηση και ασκούν επίδραση σε αυτήν (Volkwein & Zhou, 2003). Οι Smerek & Peterson (2007) τονίζουν ότι οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι και η ανώτερη διοίκηση στα πανεπιστήμια είναι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και ότι η εκπαίδευση προϊσταμένων για τη βελτίωση της ικανότητας επικοινωνίας, διαχείρισης και λήψης αποφάσεων, είναι ένας σημαντικός μοχλός επιρροής της.

Στη συνέχεια ακολουθούν στοιχεία ερευνών που έχουν διενεργηθεί στο εξωτερικό αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, κυρίως, των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Επίσης, στην εικόνα 6 απεικονίζεται ένα θεωρητικό μοντέλο με τους παράγοντες που πλαισιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπως το έχουν αποδώσει οι Volkwein & Zhou (2003).



Εικόνα 6. Θεωρητικό μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση
 Πηγή: Volkwein & Zhou, (2003), σελ. 15

Αμερική, 1982-83, 260 άτομα, Δημόσιο πανεπιστήμιο

Σε έρευνα που διενεργήθηκε σε 260 διοικητικούς υπαλλήλους (ποσοστό ανταπόκρισης 62%) σε μεγάλο δημόσιο πανεπιστήμιο της Αμερικής, τα ευρήματα έδειξαν ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση, σε επταβάθμια κλίμακα Likert, ήταν 5,49 (Austin, 1985). Σύμφωνα με την έρευνα:

- Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας και που ανήκαν στο γυναικείο φύλο ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι εργασιακά.
- Ο χρόνος προϋπηρεσίας στο πανεπιστήμιο δεν φάνηκε να σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση.
- Ο μισθός θεωρήθηκε σημαντικός παράγοντας συνολικής εργασιακής ικανοποίησης λαμβάνοντάς τον, όμως, υπόψη μεμονωμένα. Λαμβάνοντάς τον υπόψη συγκριτικά με τους υπόλοιπους παράγοντες, δεν παρουσίασε σημαντική βαρύτητα.
- Η αυτονομία, η ποικιλία δεξιοτήτων στην εργασία και ο βαθμός ανατροφοδότησης από την ίδια την εργασία σχετίστηκαν θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.
- Αναφορικά με το περιβάλλον η φιλική, υποστηρικτική και συνεργατική ατμόσφαιρα εντοπίστηκε ως ο πιο σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης, ενώ το δίκαιο περιβάλλον στο πλαίσιο διεκπεραίωσης των διάφορων πολιτικών, αποφάσεων και συναλλαγών, φάνηκε, συγκριτικά, να μην έχει σημαντική βαρύτητα.
- Θετική βαρύτητα είχε η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Αυστραλία, 1999, 178 εργαζόμενοι, 15 πανεπιστήμια

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1999 σε 15 πανεπιστήμια της Αυστραλίας σε 178 εργαζομένους (74 άτομα ακαδημαϊκό και 104 άτομα γενικό προσωπικό), εξετάστηκε το εργασιακό άγχος καθώς, επίσης, οι παράγοντες και οι συνέπειες που σχετίζονταν με αυτό (Gillespie et al., 2001). Σύμφωνα με την έρευνα, ο βαθμός του εργασιακού άγχους στους εργαζομένους είχε αυξηθεί δραματικά τα τελευταία πέντε χρόνια, κάτι που πιθανό να οφειλόταν στις περικοπές των κρατικών επιχορηγήσεων, στην αλλαγή του οργανωσιακού σχεδιασμού και στις απολύσεις που είχαν αυξηθεί εκείνη την περίοδο. Επίσης, σύμφωνα με αναφορές του προσωπικού, το εργασιακό άγχος είχε αρνητικό αντίκτυπο στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή, επηρεάζοντας έτσι την ποιότητα της εκπαίδευσης και της έρευνας που παράγεται στα πανεπιστήμια.

Πίνακας 2. Πηγές άγχους. Ποσοστό συμφωνίας με παράγοντες

| Πηγές δυσανεξίας | Ακαδημαϊκό προσωπικό | Γενικό προσωπικό |
|--|-------------------------|---------------------|
| Έλλειψη χρηματοδότησης, πόρων και υποστηρικτικών υπηρεσιών | 100 | 100 |
| Υπερφόρτωση εργασίας | 100 | 88 |
| Ανεπαρκείς πρακτικές διοίκησης | 67 | 100 |
| Έλλειψη εξέλιξης, αναγνώρισης και ανταμοιβών | 67 | 63 |
| Ανασφάλεια εργασίας | 33 | 88 |

Πηγή: Gillespie et al., 2001

Πίνακας 3. Συνέπειες εργασιακού άγχους. Ποσοστό συμφωνίας

| Συνέπειες | Ακαδημαϊκό προσωπικό | Γενικό προσωπικό |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| Επαγγελματικές | | |
| Μειωμένη απόδοση | 33 | 63 |
| Φτωχές σε ποιότητα εργασιακές σχέσεις | 83 | 38 |
| Χαμηλή δέσμευση | 33 | 63 |
| Απόσυρση από τον εργασιακό ρόλο | 67 | 25 |
| Προσωπικές | | |
| Σωματικά προβλήματα υγείας | 67 | 88 |
| Ψυχολογικά προβλήματα υγείας | 67 | 50 |
| Τεταμένες προσωπικές σχέσεις | 50 | 50 |
| Χαμηλή ποιότητα ζωής | 50 | 38 |

Πηγή: Gillespie et al., 2001

Ως παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος που θα μπορούσαν να συντελέσουν στη μείωση και καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους, εντοπίστηκαν η κοινωνική υποστήριξη, η αναγνώριση και αίσθηση επίτευξης στόχων, το υψηλό ηθικό και οι ευέλικτες εργασιακές συνθήκες. Αντίστοιχα, ως προσωπικοί παράγοντες μείωσης και καλύτερης διαχείρισης του εργασιακού άγχους, εντοπίστηκαν οι προσωπικές τεχνικές διαχείρισης άγχους, η διαχείριση ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής, τα στενότερα όρια ρολών, η μείωση των προσωπικών απαιτήσεων και η προσωπική κοινωνική υποστήριξη.

Τουρκία, 291 εργαζόμενοι, Δημόσιο πανεπιστήμιο

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Τουρκία σε 291 εργαζομένους σε δημόσιο πανεπιστήμιο (191 άτομα ακαδημαϊκό προσωπικό, 100 άτομα διοικητικό προσωπικό - βαθμός ανταπόκρισης 14% και 26% αντίστοιχα), η συνολική ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού είχε μέση τιμή 7,06 (**Kusku, 2003**). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας

τους, ενώ παρατηρήθηκε μία ιδιαίτερα χαμηλή αξιολόγηση της ικανοποίησης από την αμοιβή τους.

| Παράγοντες | Μέση τιμή |
|--|------------------|
| Υψηλότερες τιμές | |
| Ικανοποίηση από το επάγγελμα | 7,84 |
| Αφοσίωση στο ινστιτούτο | 7,33 |
| Προτίμηση για το ινστιτούτο | 6,79 |
| Συνθήκες κυλικείου | 6,74 |
| Σχέσεις με συναδέλφους | 6,68 |
| Ικανότητα-συνεργατικότητα άλλων ομάδων | 6,52 |
| Εργασιακό περιβάλλον | 6,49 |
| Χαμηλότερες τιμές | |
| Αμοιβή | 3,15 |
| Καθαριότητα των χώρων | 4,56 |
| Σχέσεις με τη διοίκηση | 4,93 |

Πηγή: Kusku, 2003 (δεκαβάθμια κλίμακα)

Όπως υπογραμμίζει ο Kusku ο μισθός και οι υπόλοιπες υλικές απολαβές σε ένα δημόσιο πανεπιστήμιο δεν αποτελούν απόφαση του πανεπιστημίου, αλλά εξαρτώνται από τις οικονομικές πολιτικές της κυβέρνησης κάθε χώρας. Επομένως, η χαμηλή ικανοποίηση από την αμοιβή σε μία αναπτυσσόμενη χώρα όπως είναι η Τουρκία, δεν αποτέλεσε έκπληξη, αφού οι οικονομικές της πηγές ήταν και είναι περιορισμένες.

Αμερική, 1994, 1.178 άτομα, 122 Ιδιωτικά και Δημόσια πανεπιστήμια

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 1.178 διοικητικά στελέχη σε 122 δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια στην Αμερική (ποσοστό ανταπόκρισης 85%) και τα αποτελέσματά της παρουσίασαν μέση τιμή συνολικής εργασιακής ικανοποίησης 3,90 (πεντάβαθμη κλίμακα). Ο μεγαλύτερος βαθμός ικανοποίησης προερχόταν ενδογενώς και από τις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ για άλλη μία φορά η εξωγενής ικανοποίηση βαθμολογήθηκε χαμηλότερα (Volkwein & Zhou, 2003). Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι:

- Οι εργαζόμενοι υψηλότερης ιεραρχικής κλίμακας είχαν μεγαλύτερη ενδογενή και εξωγενή ικανοποίηση.
- Η εμπειρία συνδέθηκε θετικά με την ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Οι γυναίκες εμφάνισαν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακού άγχους και πίεσης τα οποία έμμεσα επηρέαζαν και το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης.
- Η μεγαλύτερη ηλικία συνδέθηκε με μείωση του αισθήματος εργασιακής ανασφάλειας.

- Η ομαδικότητα, η εργασιακή ασφάλεια και η αρμονία στις σχέσεις, είχαν τη μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση της ικανοποίησης.

Πίνακας 5. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης

| Διαστάσεις ικανοποίησης | Μέση τιμή |
|--|------------------|
| Ενδογενής ικανοποίηση (επίτευξη, αυτονομία, δημιουργικότητα, προκλήσεις εργασίας, ανάληψη πρωτοβουλιών) | 3,96 |
| Εξωγενής ικανοποίηση (μισθός, πρόσθετες παροχές, ευκαιρίες για εξέλιξη) | 3,26 |
| Ικανοποίηση από διαπροσωπικές σχέσεις (κοινωνικές και επαγγελματικές σχέσεις με τους γύρω, κοινωνικό στάτους, αναγνώριση) | 3,73 |

Πηγή: Volkwein & Zhou, 2003 (πεντάβαθμη κλίμακα)

- Σημαντικότεροι αρνητικοί παράγοντες ήταν η εργασιακή ανασφάλεια, το άγχος και η πίεση, ενώ ακολούθησαν ο εσωτερικός έλεγχος, οι διαπληκτισμοί, οι εξωτερικοί κανονισμοί και η ανεπαρκής χρηματοδότηση.
- Τα οργανωσιακά, τα περιβαλλοντικά και τα ατομικά χαρακτηριστικά, συγκριτικά με τα χαρακτηριστικά του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντος, είχαν μικρότερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.
- Τα προσωπικά προβλήματα και τα προβλήματα υγείας και οικονομικών επηρέαζαν αρνητικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το εργασιακό τους κλίμα, με αποτέλεσμα να επιδρούν, επίσης, αρνητικά στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.
- Το μέγεθος της πολιτείας και η οικονομική ευρωστία της σχετίστηκαν θετικά με την εξωγενή διάσταση της ικανοποίησης. Επίσης, η πολιτική κουλτούρα της πολιτείας φάνηκε να επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο και την ύπαρξη ομαδικότητας στα πανεπιστήμια.
- Η εξωγενής ικανοποίηση ήταν χαμηλότερη στα πανεπιστήμια με ανεπαρκείς χρηματοδοτήσεις και υψηλότερη στα οικονομικά υγιή πανεπιστήμια.
- Το μέγεθος του πανεπιστημίου συνδέθηκε αρνητικά με την ικανοποίηση από την ποιότητα των σχέσεων στον χώρο εργασίας, ενώ οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συνεργάτες, φάνηκε να ασκούν κρίσιμη επιρροή στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ανακεφαλαιωτικά να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με την έρευνα, εργαζόμενοι σε πολιτείες/χώρες μεγαλύτερες, με λιγότερους κανονισμούς και με οικονομική ευημερία,

έχουν υψηλότερο ηθικό, αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι και είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους.

Αυστραλία, 8.732 άτομα, 17 Δημόσια πανεπιστήμια

Έρευνα που διερεύνησε τα επίπεδα άγχους σε 8.732 εργαζομένους (βαθμός ανταπόκρισης 25%) σε 17 δημόσια πανεπιστήμια της Αυστραλίας, έδειξε ότι το επίπεδο άγχους ήταν ίδιο στις γυναίκες και στους άνδρες, ενώ τόσο το ακαδημαϊκό όσο και το λοιπό προσωπικό βίωνε περισσότερο άγχος σε σχέση με πριν από πέντε χρόνια. Επίσης, το ακαδημαϊκό προσωπικό βίωνε περισσότερο άγχος συγκριτικά με το διοικητικό (Winefield et al., 2003).

Βασικοί λόγοι άγχους αποδείχθηκαν οι ανεπαρκείς χρηματοδοτήσεις και πόροι, η υπερφόρτωση εργασίας, η κακή διοίκηση, η ανασφάλεια εργασίας και η ανεπαρκής αναγνώριση και ανταμοιβή. Επίσης, οι οικονομικές δυσκολίες που αντιμετώπιζαν τα πανεπιστήμια στην Αυστραλία λόγω των περικοπών των κυβερνητικών επιχορηγήσεων, έδειξαν να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στη ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων.

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση οι άντρες είχαν, σε μικρό βαθμό, χαμηλότερα επίπεδα έναντι των γυναικών (63,50% και 67,10% αντίστοιχα, τιμές για ακαδημαϊκό & διοικητικό/λοιπό προσωπικό), ενώ το επίπεδο ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού διαμορφώθηκε στο 68%. Μεταξύ του ακαδημαϊκού και του διοικητικού προσωπικού, το διοικητικό είχε μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης, ενώ η ικανοποίηση του προσωπικού - και ιδιαίτερα του ακαδημαϊκού - στα νεότερα πανεπιστήμια, ήταν μεγαλύτερη. Σύμφωνα, τέλος, με την έρευνα, τα τέσσερα στοιχεία που φάνηκαν να προκαλούν μεγαλύτερη εργασιακή δυσαρέσκεια, ήταν ο τρόπος διαχείρισης του πανεπιστημίου, η έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης, οι σχέσεις μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και οι αμοιβές. Οι ίδιοι, δηλαδή, περίπου παράγοντες, που προκαλούσαν και άγχος.

Καραϊβική, 2004, 263 άτομα, Ιδιωτικό πανεπιστήμιο

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2004 στην Καραϊβική, σε 263 εργαζομένους (ποσοστό ανταπόκρισης 69,7%), εκ των οποίων το 70,7% ήταν διοικητικό προσωπικό και μάνατζερ. Τα ευρήματά της αναφορικά με τον βαθμό ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού, παρουσίασαν μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, το ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας συνδέθηκε με μεγαλύτερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις της (Brown, 2005; Brown & Sargeant, 2007).

Πίνακας 6. Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διοικητικού προσωπικού

| Διαστάσεις | Προσωπικό | Προϊστάμενοι |
|---------------------------------|------------------|---------------------|
| Συνολική εργασιακή ικανοποίηση | 3,28 | 3,55 |
| Εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση | 3,21 | 3,41 |
| Ενδογενής εργασιακή ικανοποίηση | 3,36 | 3,75 |
| Οργανωσιακή δέσμευση | 3,77 | 3,93 |

Πηγή: Brown, 2005; Brown & Sargeant, 2007 (πεντάβαθμη κλίμακα)

Γενικά, οι παράγοντες οι οποίοι συνετέλεσαν έτσι ώστε το διοικητικό προσωπικό να νιώθει περισσότερη ικανοποίηση ήταν η αίσθηση ευθύνης, η δυνατότητα επίτευξης στόχων, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους φοιτητές και η φύση της ίδιας της εργασίας. Αντίθετα, η οργανωσιακή πολιτική της διοίκησης, ο βαθμός αναγνώρισης, οι εργασιακές συνθήκες και ο μισθός αποτέλεσαν τους χαμηλότερους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.

Πίνακας 7. Εργασιακή ικανοποίηση από διάφορους παράγοντες

| Παράγοντες | Προσωπικό | Προϊστάμενοι |
|-------------------------------|------------------|---------------------|
| Σχέσεις με φοιτητές | 3,89 | 4,27 |
| Επίτευξη στόχων | 3,77 | 4,00 |
| Υπευθυνότητα | 3,66 | 3,88 |
| Σχέσεις με συναδέλφους | 3,59 | 4,02 |
| Φύση της εργασίας | 3,54 | 4,11 |
| Σχέσεις με προϊσταμένους | 3,53 | 3,41 |
| Εποπτεία | 3,26 | 3,36 |
| Εργασιακή ασφάλεια | 3,26 | 3,47 |
| Πρόοδος | 3,19 | 3,66 |
| Ανάπτυξη | 3,17 | 3,83 |
| Κύρος θέσης | 2,93 | 3,36 |
| Αναγνώριση | 2,87 | 3,02 |
| Εργασιακές συνθήκες | 2,86 | 3,05 |
| Μισθός | 2,83 | 3,11 |
| Οργανωσιακή πολιτική/διοίκηση | 2,71 | 2,69 |

Πηγή: Brown, 2005; Brown & Sargeant, 2007 (πεντάβαθμη κλίμακα)

Σε σχέση με τις δημογραφικές μεταβλητές οι εργαζόμενοι οι οποίοι ήταν άνω των 46 ετών είχαν τη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση, ενώ ακολουθούσαν οι εργαζόμενοι κάτω των 25 ετών, η ηλικιακή ομάδα των 36-45 και τη μικρότερη ικανοποίηση είχε η ηλικιακή ομάδα 26-35 (U-shaped σχέση). Επίσης η εργασιακή ικανοποίηση συνδέθηκε θετικά με την αύξηση της εργασιακής εμπειρίας και την αύξηση του εκπαιδευτικού επιπέδου. Το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης είχαν οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών και το χαμηλότερο οι εργαζόμενοι με απολυτήριο λυκείου. Τέλος, οι άντρες ήταν λίγο πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους (συνολική

ικανοποίηση 3,44 έναντι 3,28), ωστόσο το φύλο δεν φάνηκε να αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης.

Αμερική, 1.987 άτομα, Δημόσιο πανεπιστήμιο

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 1.987 διοικητικούς υπαλλήλους σε μεγάλο δημόσιο πανεπιστήμιο της Αμερικής (ποσοστό ανταπόκρισης 79%) (Smerek & Peterson, 2007). Από τα αποτελέσματά της προέκυψε ότι οι γυναίκες ήταν, συνολικά, περισσότερο ικανοποιημένες εργασιακά, με εξαίρεση την παράμετρο των αμοιβών όπου είχαν ελάχιστα μικρότερο βαθμό ικανοποίησης. Η έρευνα, επίσης, έδειξε ότι οι εργαζόμενοι είχαν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με τα συναισθήματά τους για τον οργανισμό, τη φύση της ίδιας της εργασίας, τη σαφήνεια αποστολής του οργανισμού και την ύπαρξη καλών σχέσεων με τους συνεργάτες τους. Αντίθετα, είχαν χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης από τις αμοιβές τους, την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και των προϊσταμένων, τον βαθμό αναγνώρισης και τις ευκαιρίες για εξέλιξη και πρόοδο.

Πίνακας 8. Βαθμός και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

| Παράγοντες | Ανδρες | Γυναίκες |
|--|---------------|-----------------|
| Παράγοντες παρακίνησης Herzberg | | |
| Θετικά συναισθήματα για τον οργανισμό | 8,1 | 8,5 |
| Φύση της ίδιας της εργασίας | 7,9 | 8,1 |
| Σαφήνεια αποστολής | 7,4 | 8,0 |
| Υπευθυνότητα | 6,9 | 7,4 |
| Εξέλιξη | 6,3 | 7,0 |
| Επαγγελματικές ευκαιρίες προόδου | 5,9 | 7,1 |
| Αναγνώριση | 6,0 | 6,5 |
| Παράγοντες υγιεινής Herzberg | | |
| Καλές σχέσεις με συνεργάτες | 7,3 | 7,8 |
| Πρόσθετες παροχές | 7,0 | 8,0 |
| Εποπτεία | 6,7 | 7,1 |
| Ύπαρξη βασικών αξιών | 6,2 | 6,5 |
| Αποτελεσματική διοίκηση | 5,5 | 6,3 |
| Μισθός | 5,6 | 5,5 |
| Συνολική εργασιακή ικανοποίηση | 5,9 | 6,1 |

Πηγή: Smerek & Peterson, 2007 (δεκαβάθμια κλίμακα)

Όσον αφορά την ηλικία, παρουσιάστηκε μικρή θετική σχέση με την ικανοποίηση από τη φύση της ίδιας της εργασίας και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και αρνητική σχέση με την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προόδου και τις πρόσθετες παροχές. Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι ήταν καλύτερα προσαρμοσμένοι στην εργασία τους και λάμβαναν περισσότερες ενδογενείς ανταμοιβές από αυτήν. Ως προς την εργασιακή εμπειρία υπήρχε αρνητική σχέση με την ικανοποίηση από την

αίσθηση αναγνώρισης, τις ευκαιρίες εξέλιξης και προόδου, την αποτελεσματικότητα της ανώτερης διοίκησης και των προϊσταμένων, τις πρόσθετες παροχές και την ύπαρξη βασικών αξιών. Αντίθετα η αύξηση της εμπειρίας, είχε θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη φύση της ίδιας της εργασίας.

Τέλος, οι εργαζόμενοι που ήταν μέλη εργατικών ενώσεων, συγκριτικά με όσους δεν ήταν, εμφανίστηκαν λιγότερο ικανοποιημένοι εργασιακά. Η μεγαλύτερη, μάλιστα, απόκλιση μεταξύ των απόψεων των εργαζομένων των δύο ομάδων, υπήρχε αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, ενώ η μοναδική διάσταση της ικανοποίησης στην οποία ταυτίζονταν οι απόψεις τους, ήταν η ικανοποίηση από τις αμοιβές.

Να επισημάνουμε ότι και σε αυτήν την έρευνα, υπήρχαν παράγοντες ικανοποίησης με χαμηλή βαθμολογία, οι οποίοι, θα μπορούσαν να βελτιωθούν χωρίς την αναγκαιότητα για μεγάλη δέσμευση ή δαπάνη, από την πλευρά της διοίκησης. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση προϊσταμένων για τη βελτίωση της ικανότητάς τους για επικοινωνία, διαχείριση και λήψη αποφάσεων, δεν είναι σημαντικό κόστος για έναν οργανισμό, ενώ αποτελεί σημαντικό μοχλό επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης και των διάφορων μεταβλητών της.

ΗΠΑ, 2008, 508 άτομα, Δημόσιο πανεπιστήμιο

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2008 - από τη διοίκηση του πανεπιστημίου Western Kentucky - σε 508 εργαζομένους του διοικητικού προσωπικού, όπου τους ζητήθηκε μεταξύ 21 επιλογών να δηλώσουν την ικανοποίησή τους σε σχέση με κάποιες συνθήκες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά της οι εργαζόμενοι ήταν, συνολικά, ικανοποιημένοι που εργάζονταν στο Western Kentucky University (4,16) (**Western Kentucky University, 2008**). Επίσης, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι:

- Οι γυναίκες, σε γενικές γραμμές, είχαν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης με τους άνδρες.
- Η ικανοποίηση των μεγαλύτερων εργαζομένων σε ορισμένες παραμέτρους ήταν μεγαλύτερη, χωρίς, ωστόσο, να υπάρχουν σημαντικές διακυμάνσεις. Σε άλλες, πάλι, παραμέτρους υπήρχε σε μικρό βαθμό U-Shaped σχέση.
- Οι εργαζόμενοι με εμπειρία στο πανεπιστήμιο μικρότερη από πέντε χρόνια, συγκριτικά με όσους εργάζονταν από έξι χρόνια και άνω, παρουσίασαν σε μικρό βαθμό μεγαλύτερη ικανοποίηση.
- Οι υψηλότερα αμειβόμενοι εργαζόμενοι είχαν την τάση να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Πίνακας 9. Ικανοποίηση με διάφορες εργασιακές συνθήκες

| Στοιχεία | Τιμή |
|---|-------------|
| Μεγαλύτερη συμφωνία | |
| Επαρκής πρόσβαση μέσω Η/Υ σε απαραίτητες πληροφορίες | 4,34 |
| Η εποπτεία ακολουθεί την πολιτική του πανεπιστημίου σε σχέση με τις ευκαιρίες εκπαίδευσής μου | 4,28 |
| <u>Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος που εργάζομαι στο WKU</u> | <u>4,16</u> |
| Δίκαιος προϊστάμενος | 4,15 |
| Απουσία προβλημάτων κατά τη λήψη αδειών | 4,05 |
| Απαραίτητος εξοπλισμός και προμήθειες | 4,04 |
| Μικρότερη συμφωνία | |
| Βελτίωση χώρου στάθμευσης σε σχέση με πέρυσι | 3,03 |
| Αμοιβή σε σχέση με τις ευθύνες και τις προσδοκίες απόδοσης | 3,08 |
| Επάρκεια υπαλλήλων για τη διεκπεραίωση εργασιών | 3,24 |
| Το γραφείο διαμεσολαβητών διευθετεί/επιλύει θέματα προσωπικού | 3,25 |
| Επαρκής αναγνώριση | 3,27 |
| Αυξήσεις σε σχέση με απόδοση | 3,29 |
| Ευκαιρίες εξέλιξης | 3,37 |

Πηγή: Western Kentucky University, 2008 (πεντάβαθμη κλίμακα)

Σε ανοιχτές ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν, οι εργαζόμενοι εξέφρασαν μεγαλύτερη ανησυχία για θέματα αμοιβών, πρόσθετων παροχών και αυξήσεων και την επάρκεια προσωπικού, πόρων και χρηματοδοτήσεων. Επιπλέον, μολονότι εκδήλωσαν ικανοποίηση με τους προϊσταμένους τους και με τον τρόπο με τον οποίο τους συμπεριφέρονται, παράλληλα ανέφεραν ότι δεν ήταν βέβαιοι για το εάν οι προϊστάμενοί τους είχαν λάβει επαρκή σχετική εκπαίδευση και κατά ποσό οι εξελίξεις στο ίδρυμά τους βασίζονταν σε αντικειμενικά, παρά σε υποκειμενικά κριτήρια.

Ουαλία, 307 άτομα Δημόσιο πανεπιστήμιο - 120 άτομα Ιδιωτικός τομέας

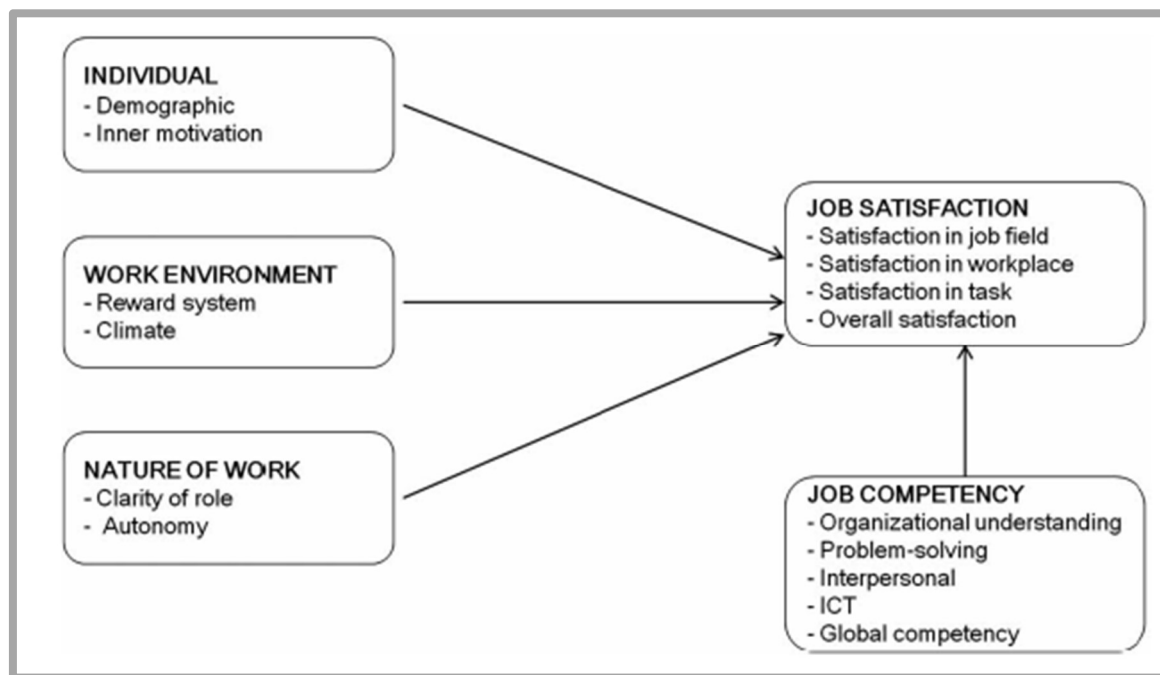
Η εν λόγω έρευνα αφορούσε στη διερεύνηση του εργασιακού άγχους και της ψυχικής υγείας στην εργασία. Οι συμμετέχοντες ήταν δείγμα 307 υπαλλήλων του δημόσιου πανεπιστημίου Cardiff και 120 εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα (ποσοστό ανταπόκρισης 11% και 60% αντίστοιχα). Τα αποτελέσματά της έδειξαν ότι το προσωπικό του πανεπιστημίου (διοικητικό & ακαδημαϊκό), συγκριτικά με τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα, έπασχε από υψηλότερα επίπεδα άγχους, κατάθλιψης και ασθενειών που σχετιζόνταν με το εργασιακό άγχος (βαθμός κατάθλιψης 7,80% και 5,80% αντίστοιχα, στα όρια κλινικού άγχους 31,60% και 18,30% αντίστοιχα). Τα προαναφερόμενα επίπεδα κατάθλιψης και άγχους συσχετίστηκαν με απαιτήσεις στον χώρο εργασίας, υπερβολική προσπάθεια και αρνητικές συμπεριφορές και συνδέθηκαν με χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Αντιθέτως, οι ανταμοιβές, η κοινωνική υποστήριξη, η ελεγχόμενη εργασία και οι θετικές συμπεριφορές αντιμετώπισης συνδέθηκαν με χαμηλότερα επίπεδα

κατάθλιψης και άγχους και με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, όσον αφορά τα αποτελέσματα σε σχέση με τους δημογραφικούς παράγοντες των δύο ομάδων που συμμετείχαν στην έρευνα, οι διαφορές δεν ήταν σημαντικές (Mark & Smith, 2012).

N.Κορέα, 2007, 440 άτομα, Δημόσιο πανεπιστήμιο

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο πανεπιστήμιο στη Νότια Κορέα εξετάστηκε η εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού του προσωπικού. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν μέσω διαδικτύου το 2007 και αφορούσαν 440 απαντήσεις (ποσοστό ανταπόκρισης 57,6%). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής, η συνολική εργασιακή ικανοποίηση, σε πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης, είχε μέση τιμή 3,63. Χαμηλότερη ικανοποίηση υπήρχε με το σύστημα ανταμοιβών (2,81) και τον βαθμό αυτονομίας (3,01) και υψηλότερη με τη σαφήνεια των ρόλων (4,11). Η ικανοποίηση από το εργασιακό κλίμα είχε μέση τιμή 3,48, το εργασιακό περιβάλλον 3,80, το πεδίο εργασίας 3,72 και τη διεκπεραίωση εργασιών 3,38. Επίσης, τα ευρήματα της έρευνας υποστήριξαν ότι οι διαπροσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων επηρεάζουν τη συνολική τους ικανοποίηση, ενώ παρομοίως κάθε διάσταση της ικανότητας εργασίας του κάθε εργαζομένου, έχει διαφορετικό αντίκτυπο στις διαφορετικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης (Jung & Shin, 2015).

Όσον αφορά τις μεταβλητές του φύλου και του επιπέδου εκπαίδευσης δεν είχαν σημαντική επιρροή στην ικανοποίηση, ενώ η υψηλότερη ιεραρχική κλίμακα και η ηλικία συνδέθηκαν θετικά με αυτήν. Ως προς τον βαθμό επιρροής των διάφορων ικανοτήτων των εργαζομένων στην εργασιακή ικανοποίηση, οι διαπροσωπικές ικανότητες (3,92) και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (3,70) είχαν τη μεγαλύτερη επίδραση. Η ικανότητα σε ΤΠΕ είχε μέση τιμή 3,51, η ικανότητα κατανόησης του οργανισμού 3,47, η ενδογενής παρακίνηση 3,42 και η συνολική ικανότητα 2,78. Τέλος, σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων, σημαντικότερους παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης αποτελούσαν η υψηλή ενδογενής παρακίνηση και το καλό σύστημα αμοιβών και παροχών.



Εικόνα 7. Απεικόνιση παραγόντων που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση
 Πηγή: Jung & Shin (2015), σελ.890

ΗΠΑ, 2017, 367 άτομα, Δημόσιο κολέγιο

Το δημόσιο κολέγιο Santa Monica College πραγματοποίησε το 2017 έρευνα εξετάζοντας το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού του. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 367 άτομα (ποσοστό ανταπόκρισης 18,10%) και από αυτά το 69% δήλωσε ικανοποιημένο από την εργασία του στο πανεπιστήμιο. Ως προς τη συνολική ικανοποίηση του διοικητικού/λοιπού προσωπικού και των διευθυντικών στελεχών (155 άτομα) πολύ ικανοποιημένο/ικανοποιημένο δήλωσε το 68,30%. Ωστόσο, παρατηρήθηκε έντονη απόκλιση στον βαθμό ικανοποίησης μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών (**Santa Monica College, 2018**).

Πίνακας 10. Εργασιακή ικανοποίηση. Santa Monica College

| Βαθμός ικανοποίησης | Διοικητικό & λοιπό προσωπικό | Διευθ.στελέχη |
|--|------------------------------|---------------|
| Πολύ ικανοποιημένοι/ικανοποιημένοι | 53,40% | 83,30% |
| Σχετικά ικανοποιημένοι | 27,50% | 12,50% |
| Όχι πολύ ικανοποιημένοι/καθόλου ικανοποιημένοι | 19,10% | 4,20% |

Πηγή: Santa Monica College, 2018

Συγκεκριμένα τα διευθυντικά στελέχη εκδήλωσαν μεγαλύτερη ικανοποίηση, γεγονός που μπορεί να εξηγείται είτε λόγω της υψηλότερης αμοιβής που λαμβάνουν αυτά τα άτομα, είτε λόγω της μεγαλύτερης αυτονομίας και του μεγαλύτερου κύρους που μπορεί να

νώθουν. Αναφορικά με τις πολιτικές που ακολουθούσε το πανεπιστήμιο και την κουλτούρα που διέθετε, μεγαλύτερη ικανοποίηση φάνηκε να αντλείται από την αναγνώριση του ιδρύματος στην κοινότητα και μικρότερη από το επίπεδο επικοινωνίας.

Πίνακας 11. Επίπεδο ικανοποίησης από την κουλτούρα και τις πολιτικές

| Στοιχεία | Μέση τιμή |
|--|------------------|
| Υψηλότερες τιμές | |
| Το ίδρυμα είναι σεβαστό στην κοινότητα | 4,01 |
| Το ακαδημαϊκό προσωπικό νιώθει υπερήφανο για την εργασία του | 3,90 |
| Κάλυψη αναγκών διευθυντικών στελεχών | 3,79 |
| Προώθηση καλών σχέσεων εργαζομένων-φοιτητών | 3,67 |
| Τα διευθυντικά στελέχη είναι υπερήφανα για την εργασία τους | 3,66 |
| Χαμηλότερες τιμές | |
| Επικοινωνία μεταξύ τμημάτων | 2,73 |
| Επικοινωνία μεταξύ προσωπικού και διοίκησης | 2,91 |
| Το ίδρυμα ακούει τις προτάσεις των εργαζομένων | 2,93 |
| Επάρκεια πόρων | 2,95 |
| Ξεκάθαρες διαδικασίες κατεύθυνσης & εκπαίδευσης εργαζομένων | 2,96 |

Πηγή: Santa Monica College, 2018 (πεντάβαθμη κλίμακα)

Σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον της πανεπιστημιούπολης, οι εργαζόμενοι (ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό) ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την αξία των παροχών που τους προσφέρονταν και την αίσθηση υπερηφάνειας που είχαν και λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν από την επάρκεια προσωπικού, πόρων και ευκαιριών εξέλιξης.

Πίνακας 12. Επίπεδο ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον

| Στοιχεία | Μέση τιμή |
|--|------------------|
| Υψηλότερες τιμές | |
| Οι παροχές που δίνονται έχουν αξία | 4,25 |
| Είμαι περήφανος που εργάζομαι σε αυτό το ίδρυμα | 4,20 |
| Η εργασία μου επιβραβεύεται προσωπικά | 4,12 |
| Η εργασία μου είναι πολύτιμη για το ίδρυμα | 3,93 |
| Εκτίμηση εργασίας από προϊστάμενο | 3,87 |
| Χαμηλότερες τιμές | |
| Επάρκεια προσωπικού στο τμήμα | 2,73 |
| Επάρκεια προϋπολογισμού για τη διεκπεραίωση εργασιών | 2,75 |
| Ευκαιρίες για εξέλιξη | 2,83 |
| Εξουσιοδότηση για την επίλυση προβλημάτων | 3,23 |
| Εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες | 3,31 |

Πηγή: Santa Monica College, 2018 (πεντάβαθμη κλίμακα)

Σε σχόλιά τους, γενικότερα, για την κατάσταση στο πανεπιστήμιο, ορισμένοι υπάλληλοι δήλωσαν δυσαρεστημένοι με την ανώτερη ηγεσία και άλλοι ικανοποιημένοι. Αρκετοί

απέδωσαν χαρακτηρισμούς για τον άμεσο προϊστάμενό τους, όπως «τεμπέλης», «αναποτελεσματικός», «ανίκανος» και σχολίασαν ότι υπάρχουν πάρα πολλοί προϊστάμενοι σε σύγκριση με τη σχολή ή το προσωπικό. Επίσης, ανέφεραν ότι υπάρχει έλλειψη στάθμευσης, κακή κατάσταση κτιρίων, ότι η πολιτική απαγόρευσης του καπνίσματος δεν εφαρμόζεται με συνέπεια κλπ. Ανάμεσα στα θετικά σχόλια που αναφέρθηκαν ήταν ότι το πανεπιστήμιο είναι ένα εξαιρετικό μέρος για εργασία, ότι αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται σε αυτό, ότι υπάρχει οικογενειακό κλίμα, κουλτούρα σεβασμού, συντροφιάς και αριστείας και ότι υπάρχει αίσθημα υποστήριξης από τον επόπτη και τους ηγέτες.

ΗΠΑ, 2017, 119 άτομα, Ιδιωτικό κολέγιο

Το 2017 το Barton College πραγματοποίησε έρευνα ικανοποίησης στο ακαδημαϊκό και διοικητικό/λοιπό προσωπικό του. Από τα 119 άτομα που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα (βαθμός ανταπόκρισης 46,50%), το 52% ήταν διοικητικό προσωπικό, ενώ το 70% από αυτό δήλωσε ικανοποιημένο ή πολύ ικανοποιημένο με τη θέση του στο κολέγιο (**Barton College, 2017**). Οι παράγοντες με τους οποίους δήλωσαν οι εργαζόμενοι, σε μεγαλύτερο ποσοστό, ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι ήταν η κατανόηση των καθηκόντων τους, η συμμετοχή τους στον σκοπό του ιδρύματος και οι εργασιακές τους σχέσεις. Πολλοί, μάλιστα, χρησιμοποίησαν τις λέξεις «οικογένεια» και «άνθρωποι» για να περιγράψουν τι τους αρέσει περισσότερο στο Barton College.

Πίνακας 13. Υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση διοικητικού προσωπικού

| Παράγοντες | % |
|---|----------|
| Συναναστροφές με φοιτητές | 91,7 |
| Κατανόηση καθηκόντων | 86,9 |
| Συμμετοχή στον σκοπό του ιδρύματος | 85,3 |
| Συναναστροφές με συναδέλφους | 85,2 |
| Γνώση οράματος οργανισμού | 80,3 |
| Γνώση για προσδοκίες απόδοσης της θέσης μου | 78,3 |
| Αίσθηση του ανήκειν | 77,1 |
| Διαθεσιμότητα πηγών στη βιβλιοθήκη | 77,0 |
| Συναναστροφή με άμεσο προϊστάμενο | 72,1 |
| Αίσθηση ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον | 70,5 |

Πηγή: Barton College, 2017

Από την άλλη πλευρά, το διοικητικό/λοιπό προσωπικό δήλωσε λιγότερο ικανοποιημένο από τις αμοιβές (2,80, πεντάβαθμη κλίμακα), την επικοινωνία εντός οργανισμού (3,00), την επίγνωση των ηγετών για τις ανάγκες του προσωπικού (3,20), τον φόρτο εργασίας (3,20), τις ευκαιρίες εξέλιξης και εκπαίδευσης στο πανεπιστήμιο (3,20), την ικανότητα

αναφοράς καταγγελιών χωρίς φόβο αντιποίνων (3,30) και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (3,30). Αξίζει να αναφερθεί ότι για την αντιμετώπιση της δυσaráσκειας από τις αμοιβές θα υπήρχε οικονομική επιβάρυνση για το κολέγιο. Η βελτίωση, όμως, της επικοινωνίας μέσα στο ίδρυμα, θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί από τη διοίκηση με μικρή ή καθόλου οικονομική δέσμευση ή επιβάρυνση.

Ως προς τη σημαντικότητα των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης η πλειοψηφία των διοικητικών υπαλλήλων αξιολόγησε ως πολύ σημαντικό η εργασία τους να εκτιμάται και να αναγνωρίζεται (93,40%). Επίσης, οι εργαζόμενοι θεώρησαν πιο σημαντική την άτυπη αναγνώριση (76,30%) σε σχέση με την επίσημη, όπως και την αναγνώριση των προσπαθειών μιας ομάδας (83,40%) σε σχέση με την αναγνώριση μεμονωμένων επιτευγμάτων. Επιπλέον, έδειξαν να εκτιμούν περισσότερο την αναγνώριση από τους ανωτέρους (80%), απ' ότi την αναγνώριση από συναδέλφους ή συνεργάτες (71,20%).

Πολωνία - Ισπανία, 171 άτομα, Δημόσια πανεπιστήμια

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διοικητικούς υπαλλήλους σε δύο δημόσια πανεπιστήμια ίδιου μεγέθους και με παρόμοιες δομές και τα δεδομένα της περιλάμβαναν 171 απαντήσεις, 72 από εργαζομένους σε ένα ισπανικό πανεπιστήμιο και 99 σε ένα πολωνικό. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούσαν την εργασιακή ικανοποίηση, την αντιληπτή δικαιοσύνη, την αντιληπτή υποστήριξη και τις προτιμώμενες ανταμοιβές, ενώ κατά τη διερεύνηση λήφθηκαν υπόψη χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως είναι η ηλικία, το φύλο και οι σπουδές. Η μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης ήταν 3,85, ενώ τα χαρακτηριστικά του φύλου, της ηλικίας και του εκπαιδευτικού επιπέδου δεν επηρέασαν σημαντικά τα αποτελέσματα. Επίσης, τα ευρήματα της έρευνας ανά χώρα, γενικά, και ιδιαίτερα στο επίπεδο ικανοποίησης από τις εξωτερικές ανταμοιβές, δεν έδειξαν σημαντικές διαφορές. Ωστόσο, οι Πολωνοί ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ύπαρξη υποστήριξης στον εργασιακό χώρο, ενώ οι Ισπανοί ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με το επίπεδο των ενδογενών ανταμοιβών τους. Η μειωμένη ικανοποίηση από τις εξωγενείς ανταμοιβές, τόνισε ακόμη περισσότερο τη σημασία της κινητήριας δύναμης των ενδογενών ανταμοιβών, έναντι αυτών (**Espinosa & Rakowska, 2018**).

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι ερευνητές εξηγούν τον χαμηλό βαθμό ανταπόκρισης των υπαλλήλων σε αυτήν την έρευνα, λόγω των αρνητικών συναισθημάτων που είχαν - παρόλες τις διαβεβαιώσεις για ανωνυμία που υπήρχαν - αφού σε προηγούμενες έρευνες

που είχαν πραγματοποιηθεί και είχαν συμμετάσχει, υπήρξαν για αυτούς αρνητικές συνέπειες.

Πίνακας 14. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης

| Παράγοντες | Τιμή |
|---------------------------------|-------------|
| <u>Εργασιακή ικανοποίηση</u> | 3,85 |
| <u>Ύπαρξη υποστήριξης</u> | 3,34 |
| <u>Ύπαρξη δικαιοσύνης</u> | 3,16 |
| <u>Εξωγενείς ανταμοιβές</u> | 2,65 |
| Μισθός 2,24 | |
| Προαγωγή 2,29 | |
| Ελευθερία και ευκαιρίες 2,86 | |
| <u>Ενδογενείς ανταμοιβές</u> | 3,25 |
| Σεβασμός από συνεργάτες 3,80 | |
| Αναγνώριση από προϊστάμενο 3,27 | |
| Εκπαίδευση και ανάπτυξη 3,29 | |
| Ενδιαφέρουσα εργασία 3,04 | |

Πηγή: Espinosa & Rakowska, 2018 (πεντάβαθμη κλίμακα)

Αγγλία, 2018, Δημόσιο πανεπιστήμιο

Το 2018 το πανεπιστήμιο του Leeds πραγματοποίησε έρευνα ικανοποίησης στο διοικητικό του προσωπικό. Η έρευνα κάλυπτε διάφορες διαστάσεις της εργασίας, ενώ δεν αξιολογήθηκε η διάσταση των αμοιβών. Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής, το 86% των εργαζομένων θα πρότεινε το πανεπιστήμιο ως ένα περίφημο μέρος για να εργαστείς. Τη μεγαλύτερη ικανοποίηση την είχαν οι εργαζόμενοι με την υπερηφάνεια και το ενδιαφέρον που ένιωθαν για την εργασία τους και τη μικρότερη σε σχέση με την αναγνώριση και την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας με τους ανωτέρους τους, ιδιαίτερα σε θέματα αλλαγών και επικοινωνίας (**University of Leeds, 2018**).

Πίνακας 15. Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης

| Κατάσταση/δήλωση | % |
|---|----------|
| Υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση | |
| Αίσθηση υπερηφάνειας για την εργασία στο πανεπιστήμιο | 93 |
| Οι αξίες του πανεπιστημίου είναι σημαντικές για εμένα | 92 |
| Ενημέρωση για την ευημερία μου στο εργασιακό περιβάλλον | 92 |
| Υποστηρικτικοί συνάδελφοι | 91 |
| Ύπαρξης σεβασμού από τους γύρω | 91 |
| Προκλήσεις στην εργασία (ενδιαφέρουσα εργασία) | 90 |
| Υποστήριξη ευημερίας από συναδέλφους | 90 |
| Μπορώ να ανταπεξέλθω στις προκλήσεις της εργασίας μου | 90 |
| Υποστηρικτικός προϊστάμενος | 87 |
| Αίσθηση προσωπικής επίτευξης | 87 |
| Θα πρότεινα το πανεπιστήμιο ως ένα περίφημο μέρος να εργαστείς | 86 |
| Οι προσωπικοί στόχοι τίθενται από κοινού ετησίως με τον προϊστάμενο | 86 |
| Υποστήριξη ευημερίας από προϊστάμενο | 85 |
| Κατανόηση της στρατηγικής του πανεπιστημίου | 85 |
| Επαρκής εκπαίδευση & προσωπική ανάπτυξη για την επίτευξη στόχων | 85 |

| Κατάσταση/δήλωση | % |
|--|----------|
| Χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση | |
| Η χαμηλή απόδοση αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά | 52 |
| Βοήθεια από προϊστάμενο στην κατανόηση πως οι αλλαγές με επηρεάζουν | 57 |
| Οι προϊστάμενοι επικοινωνούν ξεκάθαρα τον λόγο των αλλαγών | 58 |
| Οι προϊστάμενοι μου δίνουν την ευκαιρία να κάνω προτάσεις στις αλλαγές | 62 |
| Αναγνώριση και ανταμοιβή καλής απόδοσης | 62 |
| Συμμετοχή στην ανάπτυξη σχεδίων και προγραμματισμού | 66 |
| Θα πρότεινα την υπηρεσία μου ως ένα περίφημο μέρος να εργαστείς | 66 |
| Ενημέρωση για την πρόοδο επίτευξης πλάνων που έχουν τεθεί | 69 |

Πηγή: University of Leeds, 2018

ΗΠΑ, 2018, 146 άτομα, Δημόσιο πανεπιστήμιο

Το 2018 το Minot State University πραγματοποίησε έρευνα σε 146 εργαζομένους του (διοικητικό προσωπικό 51,4%, προσωπικό υποστήριξης 30,4%, λοιπό προσωπικό 18,2%, βαθμός ανταπόκρισης 62%). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η συνολική εργασιακή ικανοποίηση είχε μέση τιμή 2,10 (υψηλότερη τιμή το 1, χαμηλότερη το 4, αντεστραμμένη μέτρηση), ενώ οι εργαζόμενοι δήλωσαν περισσότερο ικανοποιημένοι με την ανεξαρτησία που είχαν, τις εργασιακές τους σχέσεις και τις εργασιακές συνθήκες. Αντιθέτως, περισσότερο δυσαρεστημένοι ήταν με τις ανταμοιβές τους, τις διαδικασίες, την ικανότητα της διοίκησης και τον βαθμό εμπλοκής τους στον προγραμματισμό (**Minot State University, 2018**).

Πίνακας 16. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Minot State University

| | |
|--|-------------|
| Συνολική εργασιακή ικανοποίηση | 2,10 |
| Καλύτερη βαθμολογία | |
| Αυτονομία και ανεξαρτησία | 1,84 |
| Εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους | 1,88 |
| Εργασιακές συνθήκες (ωράριο, τοποθεσία κλπ) | 1,97 |
| Σχέσεις με διοίκηση | 1,99 |
| Κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους | 1,99 |
| Χειρότερη βαθμολογία | |
| Ανταμοιβή για εξαιρετική εργασιακή απόδοση | 2,88 |
| Καλά σχεδιασμένες διαδικασίες επιλογής, καθοδήγησης, εκπαίδευσης, αναγνώρισης προσωπικού | 2,66 |
| Το ίδρυμα ακούει τους εργαζομένους του | 2,54 |
| Επικαιροποιημένες και καταγεγραμμένες προσδοκίες εργασιών | 2,45 |
| Εμπλοκή εργαζομένων στον προγραμματισμό μελλοντικών αποφάσεων | 2,44 |

Πηγή: Minot State University, 2018 (τετραβάθμια κλίμακα)

Ανάμεσα στα σχόλια που αναφέρθηκαν από τους εργαζομένους και προβλημάτισαν ήταν ότι η επιπλέον εργασία θα έπρεπε να αναγνωρίζεται και να εκτιμάται, ότι θα έπρεπε να υιοθετηθούν ευέλικτα προγράμματα εργασίας (καλοκαιρινό ωράριο, ώρες διακοπών, εργασία από το σπίτι), ότι θα έπρεπε να διευθετηθούν θέματα αποζημίωσης και μισθών,

ότι το ηθικό ήταν χαμηλό, ότι υπήρχε έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης, ότι οι σχέσεις συναδέλφων ήταν τεταμένες, ότι υπήρχε έλλειψη ικανής ηγεσίας και δράσης από ανωτέρους, ότι οι συνεχιζόμενες ανησυχίες για τον προϋπολογισμό ήταν αποθαρρυντικές και ότι υπήρχε ανάγκη για περισσότερη συνεργασία μεταξύ τμημάτων. Ανάμεσα στα θετικά και ουδέτερα σχόλια που αναφέρθηκαν ήταν ότι υπήρχε ικανοποίηση από την ίδια την εργασία και ότι δεν υπήρχε κάτι αρνητικό να ειπωθεί λόγω μικρής εμπειρίας στο πανεπιστήμιο.

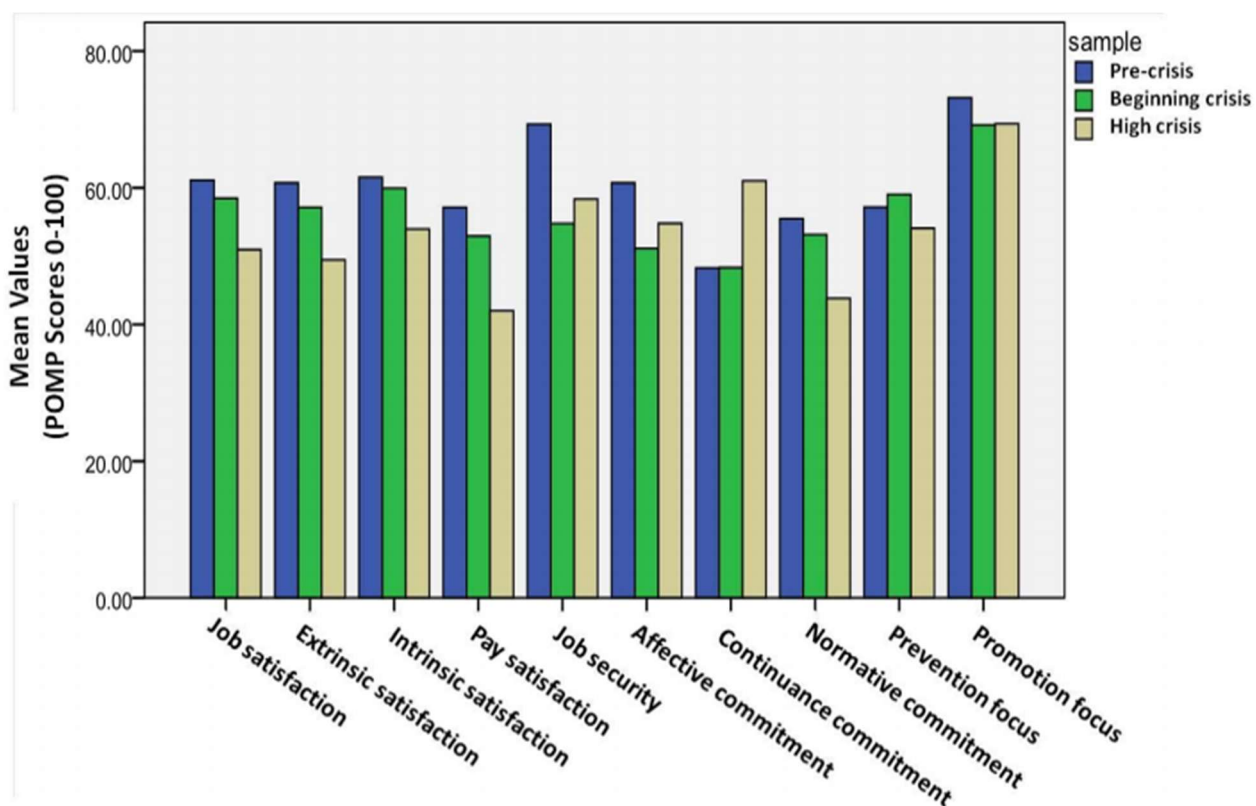
2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και έρευνα στην Ελλάδα

Οι περισσότερες έρευνες που έχουν διενεργηθεί σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση έχουν πραγματοποιηθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και το Ηνωμένο Βασίλειο. Ο βαθμός, όμως, στον οποίο τα ευρήματα αυτών των ερευνών μπορούν να εφαρμοστούν και να αξιοποιηθούν στην ελληνική κουλτούρα και κοινωνία, δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς (Koustelios, 2001).

Ευρήματα έρευνας (Markovits et al., 2017) σε 454 εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα έδειξαν ότι η οικονομική κρίση των προηγούμενων ετών στην Ελλάδα, είχε επιβλαβείς επιπτώσεις στην ευημερία, τη στάση και τη δέσμευση των εργαζομένων και ότι όλες σχεδόν οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης ήταν χαμηλότερες σε σχέση με τα δεδομένα που υπήρχαν, πριν και στην αρχή της οικονομικής κρίσης (2010-2011). Επιπλέον, από την έρευνα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι δυσκολεύονταν ακόμη, πολύ, να προσαρμοστούν στα δεδομένα και τις αντιξοές συνθήκες που είχαν δημιουργηθεί μετά την κρίση. Σύμφωνα με τους Markovits et al. (2017), η συνέχιση μέτρων λιτότητας και πολιτικών μείωσης μισθών είχαν επηρεάσει σοβαρά τις συνθήκες απασχόλησης και τις προοπτικές για κοινωνική ευημερία, και για την ανατροπή των εξελίξεων αυτών, θα έπρεπε, μελλοντικά, να υιοθετηθούν πολιτικές από το κράτος περισσότερο ανθρωποκεντρικού, παρά οικονομοκεντρικού χαρακτήρα.

Από το έτος 2017 που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, μέχρι τις αρχές του 2020, οι συνθήκες στην Ελλάδα για τους εργαζομένους τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα είχαν βελτιωθεί σε έναν βαθμό και, μάλιστα, ήταν συνοδευόμενες από μία νότα αισιοδοξίας για την οικονομική ευημερία της χώρας, για τα χρόνια που θα ακολουθούσαν. Δυστυχώς, όμως, αυτή η πραγματικότητα και η αισιοδοξία ανετράπησαν με την είσοδο του ιού Covid-19, στη ζωή μας, στην Ελλάδα, τον Μάρτιο του 2020. Νέα, πλέον, δεδομένα επηρεάζουν τη ζωή και το μέλλον των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα και

νέα περίοδος οικονομικής κρίσης - και όχι μόνο - αναδεικνύεται, σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο, η οποία, μόνο αρνητικές επιπτώσεις μπορεί να επιφέρει στις συνθήκες και το περιβάλλον των εργαζομένων, επομένως και στην ικανοποίησή τους.



Εικόνα 8. Βαθμός ικανοποίησης εργαζομένων πριν την οικονομική κρίση (2010-2011), στην αρχή της και στο μέγιστό της σημείο. Πηγή: Markovits et al. (2017), σελ.91

Δημόσιος τομέας

Σύμφωνα με τους Demoussis & Giannakopoulos (2007), οι Έλληνες συγκριτικά με τους Ευρωπαίους, εμφανίζουν τη μεγαλύτερη απόκλιση στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, με τον δημόσιο τομέα να παρουσιάζεται περισσότερο ικανοποιημένος. Σύμφωνα επίσης με τους Bourantas & Papalexandris (1999), οι δημόσιοι υπάλληλοι, συνήθως, παρουσιάζουν διαφορετικές συμπεριφορές και στάσεις σε σχέση με την εργασία τους, ενώ οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα δραστηριοποίησης, ανταγωνισμού, ανοχής στην αβεβαιότητα και ανάγκης για πρόοδο. Στοιχεία, δηλαδή, που συντελούν στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης. Από την άλλη πλευρά, το περιβάλλον του δημόσιου τομέα, τείνει να ελκύει υπαλλήλους με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά όμως, τα οποία, δεν προωθούν θετικές στάσεις και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία.

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, στην Ελλάδα από το 2010 και μετά το περιβάλλον εργασίας υπέστη σημαντικές αλλαγές. Στον δημόσιο τομέα οι αλλαγές αυτές περιλάμβαναν μειώσεις μισθών και παροχών, αύξηση των ωρών εργασίας, μειώσεις επενδυτικών δαπανών, μείωση του προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης μεγάλου μέρους του δόχως, ωστόσο, να γίνονται προσλήψεις κλπ.

Έρευνες δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, συχνά πηγάζει από συναισθήματα τα οποία αναδεικνύονται μέσα από την επίτευξη της ίδιας της εργασίας. Σχετικά με την υπάρχουσα έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, τα ευρήματα είναι σχεδόν μηδαμινά. Παρακάτω, ακολουθούν στοιχεία από έρευνες που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, καθώς και από δύο έρευνες σε ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η μία εξετάζοντας τον εργασιακό χώρο ως παράγοντα επιρροής στην εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα και η άλλη διερευνώντας την επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης στην ποιότητα των υπηρεσιών και των εσωτερικών διαδικασιών. Επίσης, γίνεται παράθεση στοιχείων από δύο διπλωματικές εργασίες που αφορούν στη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού, σε δύο πανεπιστημιακά ιδρύματα της Ελλάδας.

1995-2001, 6.089 δημόσιοι υπάλληλοι, 9.951 ιδιωτικοί υπάλληλοι

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας στοιχεία από απαντήσεις εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, τα οποία συλλέχθηκαν την περίοδο 1995-2001. Σύμφωνα με αυτήν, οι δημόσιοι υπάλληλοι, συγκριτικά με τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι σε κάθε πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης. Η μεγαλύτερη διαφορά υπήρχε στην ικανοποίησή τους σε σχέση με την εργασιακή ασφάλεια, ενώ ακολουθούσε η διαφορά στην ικανοποίηση με το ωράριο εργασίας (Demoussis & Giannakopoulos, 2007).

Πίνακας 17. Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης

| Διαστάσεις | Δημόσιος τομέας | Ιδιωτικός τομέας |
|----------------------|------------------------|-------------------------|
| Συνολική ικανοποίηση | 3,40 | 2,60 |
| Αποδοχές | 2,61 | 2,15 |
| Εργασιακή ασφάλεια | 3,93 | 2,56 |
| Ωράριο εργασίας | 3,51 | 2,78 |

Πηγή: Demoussis & Giannakopoulos, 2007 (πεντάβαθμη κλίμακα)

476 δημόσιοι υπάλληλοι, 1.119 ιδιωτικοί υπάλληλοι, Βόρεια Ελλάδα

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε με στοιχεία από απαντήσεις 476 υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα και 1.119 απαντήσεις εργαζομένων σε 35 ιδιωτικές επιχειρήσεις, στη Βόρεια Ελλάδα. Τα αποτελέσματά της έδειξαν ότι οι δημόσιοι και οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είχαν ίδιο βαθμό εξωγενούς ικανοποίησης (4,62 και 4,60 αντίστοιχα, επτάβαθμη κλίμακα Likert), ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι είχαν μεγαλύτερο βαθμό ενδογενούς ικανοποίησης (4,76 έναντι 4,59) και αφοσίωσης στον οργανισμό στον οποίο εργάζονταν (4,45 έναντι 3,92). Αυτό έρχεται σε συμφωνία με την έρευνα των Markovits et al. (2010) η οποία έδειξε ότι όταν η ικανοποίηση αυξάνεται, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα, συγκριτικά με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, τείνουν να αναπτύσσουν ισχυρότερη δέσμευση έναντι των οργανισμών τους (**Markovits et al., 2007**).

360 δημόσιοι υπάλληλοι, 257 ιδιωτικοί υπάλληλοι, Βόρεια Ελλάδα

Στην παρούσα έρευνα εξετάστηκε η σχέση ικανοποίησης - δέσμευσης σε δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους, σε ένα δείγμα 617 ατόμων. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 63% (**Markovits et al., 2010**). Σε επτάβαθμη κλίμακα Likert η ενδογενής ικανοποίηση των εργαζομένων είχε μέση τιμή 4,78 (δημιουργικότητα, ανάπτυξη, επίτευξη κ.ά.) και η εξωγενής 4,64 (αμοιβή, συνθήκες, ασφάλεια, πολιτικές, διαδικασίες κ.ά.). Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, εργάζονται σε διαφορετικό πλαίσιο οργάνωσης και απασχόλησης και ότι αυτή η διαφορά επηρεάζει τη στάση στην εργασία τους. Συγκεκριμένα, όταν η εξωγενής και ενδογενής ικανοποίηση αυξάνεται, οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα τείνουν να αναπτύσσουν ισχυρότερη δέσμευση έναντι των οργανισμών τους, από ό,τι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα.

Σύμφωνα με τους Markovits et al., οι εργαζόμενοι όταν εισέρχονται στο περιβάλλον εργασίας του δημόσιου τομέα, δεν αναμένεται, απαραίτητα, από αυτούς να προωθήσουν τη δημιουργικότητα και την αλλαγή στην εργασία τους, καθώς το συγκεκριμένο περιβάλλον λειτουργεί με γραφειοκρατία και τείνει να εκτιμά περισσότερο τις τυποποιημένες διαδικασίες και την επισημότητα. Έτσι, όταν βιώνουν ικανοποίηση από την εργασία και το περιβάλλον της - και αυτό ισχύει τόσο για την εξωγενή όσο και για την ενδογενή τους ικανοποίηση - τότε η στερεότυπη εικόνα που έχουν για την οργάνωση του δημόσιου τομέα καταρρέει και σε αντάλλαγμα διατίθενται πιο θετικά απέναντι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, νιώθοντας περισσότερη δέσμευση και αφοσίωση. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα δείχνουν να είναι πιο ορθολογικοί

στις επιλογές, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις στην εργασία τους. Γνωρίζουν τι περιμένουν ως αντάλλαγμα για την εργασία τους, έχουν προσδοκίες και έτσι εάν βιώσουν ικανοποίηση θα αυξήσουν μεν τη δέσμευσή τους, αλλά συγκριτικά με τους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα σε μικρότερο βαθμό, αφού η ικανοποίησή τους θα έχει απλά ευθυγραμμιστεί με τις προηγούμενες προσδοκίες τους. Η σχέση, δηλαδή, εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης για τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα, επηρεάζεται λιγότερο από τις εμπειρίες τους στην εργασία.

354 εκπαιδευτικοί σε 40 δημόσια σχολεία, Θεσσαλονίκη

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 354 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλονίκης (ποσοστό ανταπόκρισης 49,20%). Σύμφωνα με αυτήν, οι εκπαιδευτικοί ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με τη φύση της ίδιας της εργασίας τους (4,16, πενταβάθμια κλίμακα αξιολόγησης) και με την εποπτεία (3,94), ενώ ήταν δυσαρεστημένοι με την αμοιβή τους (2,09) και τις ευκαιρίες εξέλιξης που είχαν (2,25). Η ικανοποίησή τους από τις εργασιακές συνθήκες είχε μέση τιμή 3,16 και από τον οργανισμό στο σύνολό του 2,82 (**Koustelios, 2001**). Σύμφωνα, επίσης, με την έρευνα:

- Οι γυναίκες ήταν περισσότερο ικανοποιημένες με τις συνθήκες στην εργασία τους, ενώ στους υπόλοιπους παράγοντες ικανοποίησης δεν υπήρχαν σημαντικές διαφοροποιήσεις λόγω φύλου.
- Η εργασιακή εμπειρία συνδέθηκε θετικά με την ικανοποίηση από την εποπτεία και τις ευκαιρίες προαγωγών.
- Η αύξηση της ηλικίας είχε θετική σχέση με την ικανοποίηση από τις αμοιβές και τις ευκαιρίες προαγωγών.
- Η οικογενειακή κατάσταση δεν ήταν σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης.
- Το επίπεδο εκπαίδευσης ήταν αρνητικός προγνωστικός παράγοντας αναφορικά με την ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες και τις ευκαιρίες για εξέλιξη και θετικός παράγοντας αναφορικά με την ικανοποίηση από την εποπτεία.

67 δημόσιοι υπάλληλοι, Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 67 μόνιμους και συμβασιούχους υπαλλήλους σε διοικητικές υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Σε εξαβάθμια κλίμακα αξιολόγησης η μέση τιμή εργασιακής ικανοποίησης ήταν 3,39. Οι πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης που είχαν την

υψηλότερη βαθμολογία ήταν η εποπτεία (4,82), οι συναδελφικές σχέσεις (4,22) και η φύση της εργασίας (4,00) και οι πτυχές με τη χαμηλότερη βαθμολογία ήταν οι συνθήκες λειτουργίας (2,56), οι αμοιβές (2,68), οι ευκαιρίες εξέλιξης (2,81) και οι ανταμοιβές και πρόσθετες παροχές (2,91) (Batiou & Valkanos, 2013). Σύμφωνα, επίσης, με την έρευνα:

- Το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν είχε σημαντική επίδραση στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και τις διαστάσεις της.
- Η ηλικία, σε σχέση με τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά, είχε τη μεγαλύτερη επίδραση και εμφάνισε θετική σχέση ως προς τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και τις διάφορες μεταβλητές που σχετίζονταν με την εργασία.
- Η μεγαλύτερη εμπειρία συνδέθηκε θετικά με την ικανοποίηση από την αμοιβή και την εποπτεία.
- Οι άντρες είχαν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από τις αμοιβές (3,28 έναντι 2,50) και από τις πρόσθετες παροχές (3,58 έναντι 2,72).
- Οι έγγαμοι είχαν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από τις πρόσθετες παροχές (3,25 έναντι 2,44) και από τη φύση της εργασίας (4,31 έναντι 3,57).

2018, 105 δημόσιοι υπάλληλοι, Περιφέρεια Ηπείρου

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2018 και αφορούσε 105 δημόσιους υπαλλήλους στην περιοχή της Ηπείρου (ποσοστό ανταπόκρισης 70%). Σύμφωνα με τα ευρήματά της, η μέση τιμή ικανοποίησης από ενδογενείς παράγοντες ήταν 3,21 (δραστηριότητα, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, ασφάλεια, κοινωνική κατάσταση κ.λπ.) και ήταν υψηλότερη από την εξωγενή ικανοποίηση που είχε μέση τιμή 2,65 (ανθρώπινες σχέσεις, αμοιβές, συνάδελφοι, συνθήκες εργασίας κ.λπ.) (Karamanis et al., 2019).

Πίνακας 18. Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης

| Ενδογενής ικανοποίηση | Μέση τιμή | Εξωγενής ικανοποίηση | Μέση τιμή |
|-----------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| Ασφάλεια | 3,75 | Εποπτεία-τεχνικές | 3,22 |
| Κοινωνική ευθύνη | 3,65 | Συνάδελφοι | 3,22 |
| Δραστηριότητα | 3,60 | Εποπτεία-ανθρώπινες σχέσεις | 3,14 |
| Ηθικές αξίες | 3,36 | Εργασιακές συνθήκες | 2,79 |
| Αξιοποίηση ικανοτήτων | 3,27 | Αναγνώριση | 2,65 |
| Δύναμη | 3,20 | Πολιτική και πρακτικές | 2,46 |
| Ποικιλία | 3,15 | Εξέλιξη | 2,38 |
| Επίτευξη στόχων | 2,98 | Αποδοχές | 2,04 |
| Υπευθυνότητα | 2,96 | | |
| Δημιουργικότητα | 2,93 | | |
| Κοινωνική κατάσταση | 2,85 | | |
| Ανεξαρτησία | 2,84 | | |

Πηγή: Karamanis et al., 2019 (πεντάβαθμη κλίμακα)

Μεγαλύτερη ικανοποίηση υπήρχε από την αίσθηση ασφάλειας, τη φύση της ίδιας της εργασίας, την αίσθηση κοινωνικής ευθύνης και τις ηθικές αξίες που αισθάνονταν οι εργαζόμενοι και μικρότερη από τις αποδοχές, τις ευκαιρίες εξέλιξης, την αναγνώριση και την πολιτική και τις πρακτικές που ακολουθούνταν. Όσον αφορά την ενδογενή ικανοποίηση ανά ομάδα εργαζομένων, περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν οι άνδρες, οι προϊστάμενοι και όσοι είχαν επίπεδο εκπαίδευσης πανεπιστημίου. Αναφορικά με την εξωγενή ικανοποίηση περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν οι προϊστάμενοι, οι άνδρες και όσοι είχαν χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο.

134 άτομα, ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό, ΤΕΙ Λάρισας

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Λάρισας σε ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό (134 άτομα, ποσοστό ανταπόκρισης 85%), εξετάστηκε η επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης στην ποιότητα των υπηρεσιών και των εσωτερικών διαδικασιών. Σε επταβάθμια κλίμακα αξιολόγησης, οι ανθρώπινες σχέσεις και ο εμπλουτισμός εργασίας είχαν μέση τιμή 4,87, ενώ το εργασιακό περιβάλλον και τα αποτελέσματα που προέκυπταν από την εργασία είχαν μέση τιμή 4,64 (π.χ. μισθός, ασφάλεια, φυσικό περιβάλλον, ώρες εργασίας). Επίσης, η έρευνα έδειξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία που προκύπτει από τους παραπάνω παράγοντες, συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ποιότητα της διοίκησης, τη διασφάλιση που παρέχει και την ενσυναίσθηση που διαθέτει. Η αξιοπιστία και ο βαθμός ανταπόκρισης της διοίκησης αξιολογήθηκαν από τους εργαζομένους με τιμή 4,28 και η διασφάλιση και η ενσυναίσθησή της με τιμή 4,38 (Jacques et al., 2009).

Αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα του διοικητικού προσωπικού φάνηκε να υπερισχύει μία κουλτούρα «ιεραρχίας». Επίσης, υπήρχε έλλειψη δέσμευσης, ενδυνάμωσης, ομαδικής συνοχής, υψηλού ηθικού, ενώ οι εργαζόμενοι είχαν μεγαλύτερη τάση να εργάζονται σε ένα πλαίσιο με τυπικές διαδικασίες, νόμους και κανονισμούς, χαρακτηριζόμενο από σταθερότητα, έλεγχο και συγκεντρωτισμό των αποφάσεων. Φυσικά, επίσης, η παρούσα έρευνα, συνέδεσε την εργασιακή ικανοποίηση με την απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων, όπως και με την καλύτερη ποιότητα ενός ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος.

138 άτομα, διοικητικό προσωπικό, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών σε 138 εργαζομένους του διοικητικού προσωπικού (ποσοστό ανταπόκρισης 81,3%) και εξέταζε

τον εργασιακό χώρο ως παράγοντα επιρροής στην εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα (Fassoulis & Alexopoulos, 2015). Τα ευρήματά της έδειξαν ότι το διοικητικό προσωπικό δεν ήταν ικανοποιημένο με αρκετές πτυχές του εργασιακού του χώρου, κάτι το οποίο είχε αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα και χαρακτηριζόταν από μία αδυναμία ενθάρρυνσης και υποστήριξης νέων τρόπων εργασίας.

Μεγαλύτερη δυσαρέσκεια υπήρχε με το επίπεδο εσωτερικού και εξωτερικού θορύβου μέσα και γύρω από τα γραφεία των εργαζομένων (2,25, πεντάβαθμη κλίμακα), το εσωτερικό περιβάλλον (2,46) και τη δυνατότητα για απομακρυσμένη (1,98) και ήσυχη εργασία (2,41). Μεγαλύτερη ικανοποίηση υπήρχε με την προσβασιμότητα στον χώρο εργασίας (4,04), την επάρκεια του χώρου τήρησης και αποθήκευσης αρχείων (3,93), τη δυνατότητα επικοινωνίας με τους συναδέλφους κατά τη διάρκεια της εργασίας (3,64) και την ικανοποίηση με τον οργανισμό (3,61) (εργασιακή σχέση, εξέλιξη σταδιοδρομίας, συνεργασία, καθήκοντα). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, επίσης, ότι οι γυναίκες και οι άνδρες ήταν εξίσου δυσαρεστημένοι με τον χώρο εργασίας τους και ότι η ηλικία δεν αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα προσδιορισμού της ικανοποίησης από τον εργασιακό χώρο.

2014, 121 άτομα, διοικητικό προσωπικό, πανεπιστήμιο Αιγαίου, διπλωματική εργασία

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2014 σε 121 διοικητικούς υπαλλήλους στο πανεπιστήμιο Αιγαίου (βαθμός ανταπόκρισης 47,64%) και εξέταζε τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Ως εργαλείο μέτρησης χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που είχε δημιουργηθεί για την έρευνα αυτή και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων προερχόταν κυρίως από τις συναδελφικές σχέσεις, την εποπτεία και το αντικείμενο εργασίας. Αντιθέτως, μεγαλύτερη δυσαρέσκεια υπήρχε με τις αμοιβές και τη δυνατότητα για αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων (Κασκαμπά, 2015).

| Πίνακας 19. Εργασιακή ικανοποίηση διοικητικών υπαλλήλων | | |
|--|-----------------|------------------|
| Διαστάσεις | Διάμεσος | Μέση τιμή |
| Συναδέλφοι | 3,75 | 3,61 |
| Προϊστάμενος | 3,50 | 3,44 |
| Αντικείμενο εργασίας | 3,25 | 3,24 |
| Συνθήκες εργασίας | 3,25 | 3,20 |
| Προαγωγή και εξέλιξη | 2,80 | 2,66 |
| Ηγεσία και οργανισμός | 2,75 | 2,59 |
| Αμοιβή | 2,50 | 2,38 |
| Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων | 2,50 | 2,47 |

Πηγή: Κασκαμπά, 2015 (πεντάβαθμη κλίμακα)

Σύμφωνα, επίσης, με τα στοιχεία της έρευνας:

- Το φύλο και η ηλικία δεν είχαν σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.
- Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο οι απόφοιτοι Λυκείου είχαν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις αμοιβές τους, ενώ τη χαμηλότερη ικανοποίηση είχαν οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.
- Ως προς την εργασιακή εμπειρία δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις, εκτός από τη συσχέτισή της με τη μείωση της ικανοποίησης από τη συνύπαρξη με τους συναδέλφους.
- Η θέση ευθύνης δεν είχε αξιοσημείωτη επιρροή στις διάφορες διαστάσεις της ικανοποίησης εκτός από την μεγαλύτερη ικανοποίηση που είχαν οι προϊστάμενοι από τις δυνατότητες για προαγωγή και εξέλιξη.

2018, 144 άτομα, διοικητικό προσωπικό, πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, διπλωματική εργασία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο πανεπιστήμιο Θεσσαλίας σε 144 διοικητικούς υπαλλήλους (βαθμός ανταπόκρισης 42,48%). Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν η σύντομη έκδοση του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), στην οποία προστέθηκαν κάποιες ερωτήσεις. Σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert η συνολική ικανοποίηση είχε μέση τιμή 4,09. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η μεγαλύτερη ικανοποίηση προερχόταν από τη συμπεριφορά των προϊσταμένων και τις συναδελφικές σχέσεις (4,14), τη δικαιοσύνη του προϊστάμενου (4,06) και τις συνθήκες εργασίας (3,97) και η μικρότερη από τις αμοιβές (2,74). Η αναγνώριση από τον προϊστάμενο είχε μέση τιμή 3,91, το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας 3,66 και το αίσθημα σημαντικότητας 3,51 (**Κουκουβάνη, 2018**). Επίσης, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι:

- Αναφορικά με την επιρροή του χαρακτηριστικού του φύλου στην εργασιακή ικανοποίηση, οι διαφορές δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Διαφορά, όμως, υπέρ των ανδρών, υπήρχε ως προς την αίσθηση ασφάλειας και σταθερότητας που αποκόμιζαν.
- Η ηλικία είχε θετική σχέση με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι είχαν μεγαλύτερη ικανοποίηση με την ασφάλεια που ένιωθαν, τις ευκαιρίες πρωτοβουλιών που είχαν και το σεβασμό που λάμβαναν.
- Σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης δεν βρεθήκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διάφορες πτυχές της εργασίας, εκτός από τη θετική σχέση που υπήρχε σε σχέση με τις προοπτικές προαγωγής, όπου οι κάτοχοι διδακτορικού και ύστερα οι απόφοιτοι Λυκείου ένιωθαν ότι είχαν τις περισσότερες.

- Ως προς την προϋπηρεσία υπήρχε θετική σχέση με την εργασιακή ασφάλεια, ενώ οι εργαζόμενοι με μικρότερη προϋπηρεσία ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι με τις δυνατότητες για ανάληψη πρωτοβουλιών και την ύπαρξη ανταγωνισμού. Μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη διοίκηση είχαν οι νεότεροι και οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι.
- Συνολικά, στη σύγκριση της ικανοποίησης μεταξύ των υπαλλήλων που κατείχαν θέση ευθύνης και εκείνων που δεν κατείχαν, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Οι προϊστάμενοι, όμως, είχαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη συνεργασία τους με το προσωπικό του τμήματός τους, αλλά και τη συνεργασία μεταξύ των διάφορων τμημάτων.

Πίνακας 20. Στοιχεία ερευνών ικανοποίησης διοικητικού προσωπικού σε ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα

| Συγγραφέας | Στοιχεία Έρευνας | Βαθμός ικανοποίησης | Μεγαλύτερη ικανοποίηση | Μικρότερη ικανοποίηση | Επίδραση δημογραφικών και λοιπών παραγόντων |
|--------------------------|--|-----------------------------------|---|---|---|
| Austin (1985) | Αμερική, 1982-83 260 διοικητικοί υπάλληλοι δημόσιο πανεπιστήμιο | 5,49/7 | αυτονομία, ποικιλία δεξιοτήτων, συνεργατική ατμόσφαιρα, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ανατροφοδότηση | | θετική επίδραση: γυναικείο φύλο, μεγαλύτερη ηλικία, μισθός μη σημαντική επίδραση: δίκαιο περιβάλλον, προϋπηρεσία στο πανεπιστήμιο |
| Gillespie et al. (2001) | Αυστραλία, 1999, 178 άτομα 74 ακαδημαϊκό & 104 γενικό προσωπικό 15 πανεπιστήμια | | | συνέπειες άγχους: μειωμένη απόδοση, χαμηλή δέσμευση, μείωση ποιότητας σχέσεων, απόσυρση από εργασιακό ρόλο, σωματικά & ψυχολογικά προβλήματα | πηγές άγχους: έλλειψη πόρων & χρηματοδοτήσεων, πρακτικές διοίκησης, έλλειψη αναγνώρισης, εξέλιξης, ανταμοιβών, φόρτος εργασίας, ανασφάλεια εργασίας |
| Kusku (2003) | Τουρκία, 291 άτομα 191 ακαδημαϊκό προσωπικό & 100 άτομα διοικητικό δημόσιο πανεπιστήμιο | 7,06/10 | αντικείμενο εργασίας, εργασιακές σχέσεις, περιβάλλον εργασίας | αμοιβές, καθαριότητα χώρων, σχέσεις με διοίκηση | θετική επίδραση: οικονομική ευημερία χώρας |
| Winefield et al. (2003) | Αυστραλία, 8.732 άτομα ακαδημαϊκό & λοιπό/διοικητικό προσωπικό 17 δημόσια πανεπιστήμια | 68% (διοικητικό προσωπικό) | | τρόπος διοίκησης, έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης, σχέσεις με διοίκηση, αμοιβές, φόρτος εργασίας | θετική επίδραση: γυναικείο φύλο αρνητική επίδραση: ανεπαρκείς χρηματοδοτήσεις & ανταμοιβές |
| Volkwein & Zhou (2003) | Αμερική, 1994 1178 διοικητικά στελέχη 122 ιδιωτικά & δημόσια πανεπιστήμια | συνολική ικανοποίηση 3,90/5 | ενδογενής ικανοποίηση 3,96 (επίτευξη, αυτονομία, δημιουργικότητα, προκλήσεις εργασίας, ανάληψη πρωτοβουλιών) διαπροσωπικές σχέσεις 3,73 (κοινωνικές & εργασιακές σχέσεις, αναγνώριση) | εξωγενής ικανοποίηση 3,26 (μισθός, πρόσθετες παροχές, ευκαιρίες εξέλιξης) | θετική επίδραση: ανδρικό φύλο, μεγαλύτερη ηλικία, υψηλότερη ιεραρχική κλίμακα, εμπειρία ως προς ικανοποίηση από εργασιακές σχέσεις, οικονομική ευρωστία πολιτείας/χώρας, ομαδικότητα, αρμονία στις σχέσεις αρνητική επίδραση: εργασιακή ανασφάλεια, άγχος, πίεση, εσωτερικός έλεγχος, διαπληκτισμοί, μεγαλύτερο μέγεθος πανεπιστημίου, ανεπαρκής χρηματοδότηση, προβλήματα προσωπικά, υγείας και οικονομικών |
| Smerek & Peterson (2007) | Αμερική 1987 άτομα διοικητικό προσωπικό δημόσιο πανεπιστήμιο | 5,9/10 άνδρες 6,1/10 γυναίκες | αντικείμενο εργασίας, εργασιακές σχέσεις, σαφήνεια αποστολής | αμοιβές, τρόπος διοίκησης, ευκαιρίες εξέλιξης | θετική σχέση: γυναικείο φύλο, εμπειρία ως προς ικανοποίηση από αντικείμενο εργασίας, ηλικία ως προς ικανοποίηση από αντικείμενο εργασίας & ενδογενείς ανταμοιβές αρνητική σχέση: ηλικία ως προς ικανοποίηση από ευκαιρίες προόδου & πρόσθετες παροχές, εμπειρία ως προς ικανοποίηση από αναγνώριση, ευκαιρίες εξέλιξης, διοίκηση, εποπτεία, πρόσθετες παροχές |

| Συγγραφέας | Στοιχεία Έρευνας | Βαθμός ικανοποίησης | Μεγαλύτερη ικανοποίηση | Μικρότερη ικανοποίηση | Επίδραση δημογραφικών και λοιπών παραγόντων |
|---|--|--|--|---|--|
| Brown (2005); Brown & Sargeant (2007) | Καραϊβική, 2004 263 άτομα (71% διοικ.προσωπικό) ιδιωτικό πανεπιστήμιο | συνολική ικανοποίηση διοικ.προσωπικού 3,28/5 μάνατζερ 3,55/5 | αίσθηση ευθύνης, επίτευξη στόχων, συναδελφικές σχέσεις, αντικείμενο εργασίας | τρόπος διοίκησης, μισθός, έλλειψη αναγνώρισης, εργασιακές συνθήκες | Θετική επίδραση: ιεραρχική κλίμακα, εμπειρία, εκπαιδευτικό επίπεδο, ανδρικό φύλο ηλικία u-shaped σχέση |
| Western Kentucky University (2008) | Αμερική, 2008, 508 άτομα διοικητικό προσωπικό δημόσιο πανεπιστήμιο | 4,16/5 | εποπτεία, επάρκεια πόρων & εξοπλισμού | αμοιβές, φόρτος εργασίας, αναγνώριση | Θετική επίδραση: αύξηση ηλικίας (σε μικρό βαθμό), μεγαλύτερη αμοιβή αρνητική επίδραση: εμπειρία (σε μικρό βαθμό) μη σημαντική επίδραση: φύλο |
| Mark & Smith (2012) | Ουαλία 307 άτομα διοικητικό & ακαδημαϊκό προσωπικό σε δημόσιο πανεπιστήμιο 120 ιδιωτικοί υπάλληλοι | κατάθλιψη 7,80%, όρια κλινικού άγχους 31,60% (προσωπικό πανεπιστημίου) | | | Θετική επίδραση: ανταμοιβές, υποστήριξη από διοίκηση, θετικές σχέσεις αρνητική επίδραση: απαιτήσεις εργασίας, αρνητικές συμπεριφορές, υπερβολική προσπαθεια μη σημαντική επίδραση δημογραφικών παραγόντων |
| Jung & Shin (2015) | N.Κορέα, 2007 440 άτομα διοικητικό προσωπικό δημόσιο πανεπιστήμιο | 3,63/5 | σαφήνεια ρόλων 4,11/5, εργασιακό περιβάλλον 3,80, αντικείμενο εργασίας 3,72 | ανταμοιβές 2,81/5, βαθμός αυτονομίας 3,01 | Θετική επίδραση: υψηλότερη ιεραρχική κλίμακα, μεγαλύτερη ηλικία, διαπροσωπικές ικανότητες 3,92/5, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων 3,70/5 μη σημαντική επίδραση: φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης |
| Barton College (2017) | Αμερική, 2017, 119 άτομα 52% διοικητικό/λοιπό προσωπικό ιδιωτικό κολέγιο | 70% ικανοποιημένο ή πολύ ικανοποιημένο (διοικ.προσωπικό) | κατανόηση καθηκόντων, συμμετοχή στον σκοπό του ιδρύματος, εργασιακές σχέσεις | αμοιβές 2,80/5, επικοινωνία εντός οργανισμού 3,00, επίγνωση ηγετών για τις ανάγκες του προσωπικού, τον φόρτο εργασίας & τις ευκαιρίες εξέλιξης & εκπαίδευσης 3,20 | Θετική επίδραση: αναγνώριση & εκτίμηση εργασίας |
| University of Leeds (2018) | Αγγλία, 2018, διοικητικό προσωπικό δημόσιο πανεπιστήμιο | το 86% θα το πρότεινε ως ένα περίφημο μέρος για εργασία | υπερηφάνεια & ενδιαφέρον για εργασία, υποστηρικτικό περιβάλλον | αναγνώριση, αποτελεσματικότητα συνεργασίας με ανωτέρους ιδιαίτερα σε θέματα αλλαγών & επικοινωνίας | |
| Espinosa & Rakowska (2018) | Πολωνία - Ισπανία, 171 άτομα διοικητικό προσωπικό δημόσια πανεπιστήμια | 3,85/5 | εργασιακές σχέσεις, ύπαρξη υποστήριξης, ενδογενείς ανταμοιβές 3,25/5 | μισθός, προαγωγές, εξωγενείς ανταμοιβές 2,65/5 | μη σημαντική επίδραση: φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, χώρα ως προς επίπεδο ικανοποίησης από εξωτερικές ανταμοιβές |
| Santa Monica College (2018) | Αμερική, 2017, 367 άτομα 155 άτομα διοικητικό προσωπικό & διευθυντικά στελέχη δημόσιο κολέγιο | 53,4% διοικ.προσ. & 83,3% διευθ.στελέχη | αναγνώριση ιδρύματος στην κοινότητα, αξία προσφερόμενων παροχών, αίσθηση υπερηφάνειας για την εργασία, προσωπική αναγνώριση | επίπεδο επικοινωνίας, επάρκεια προσωπικού, πόρων & ευκαιριών εξέλιξης | |

| Συγγραφέας | Στοιχεία Έρευνας | Βαθμός ικανοποίησης | Μεγαλύτερη ικανοποίηση | Μικρότερη ικανοποίηση | Επίδραση δημογραφικών και λοιπών παραγόντων |
|-------------------------------|---|---------------------------------|--|---|---|
| Minot State University (2018) | Αμερική, 2018 146 άτομα διοικητικό/λοιπό προσωπικό δημόσιο πανεπιστήμιο | 2,10/4 (υψηλότερη τιμή το 1) | ανεξαρτησία, εργασιακές σχέσεις, εργασιακές συνθήκες | ανταμοιβές, διαδικασίες, ικανότητα διοίκησης, βαθμός εμπλοκής στον προγραμματισμό | |
| Jacques et al., 2009 | 134 άτομα ακαδημαϊκό & διοικητικό προσωπικό ΤΕΙ Λάρισας | | ανθρώπινες σχέσεις & εμπλουτισμός εργασίας 4,87/7, εργασιακό περιβάλλον & αποτελέσματα εργασίας 4,64 (μισθός, ασφάλεια, φυσικό περιβάλλον, ώρες εργασίας), αξιοπιστία & βαθμός ανταπόκρισης διοίκησης 4,28, διασφάλιση & ενσυναίσθηση διοίκησης 4,38 | | θετική επίδραση: ποιότητα διοίκησης, διασφάλιση που παρέχει, ενσυναίσθηση που διαθέτει |
| Fassoulis & Alexopoulos, 2015 | 138 άτομα διοικητικό προσωπικό Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών | | προσβασιμότητα στον χώρο εργασίας 4,04/5, επάρκεια χώρου τήρησης αρχείων 3,93, δυνατότητα επικοινωνίας με συναδέλφους κατά την εργασία 3,64, ικανοποίηση με τον οργανισμό 3,61 (εργασιακή σχέση, εξέλιξη σταδιοδρομίας, συνεργασία, καθήκοντα) | επίπεδο εσωτερικού & εξωτερικού θορύβου 2,25/5, εσωτερικό περιβάλλον 2,46, δυνατότητα για απομακρυσμένη 1,98 & ήσυχη εργασία 2,41 | μη σημαντική επίδραση: φύλο, ηλικία |
| Κασκαμπά, 2015 | 2014 121 άτομα διοικητικό προσωπικό πανεπιστήμιο Αιγαίου διπλωματική εργασία | | συναδελφικές σχέσεις 3,75/5, εποπτεία 3,50, αντικείμενο εργασίας 3,25 | αμοιβές 2,50/5, δυνατότητα αξιοποίησης προσωπικών ικανοτήτων 2,50 | θετική σχέση: προϊστάμενοι ως προς ευκαιρίες για προαγωγή & εξέλιξη, απόφοιτοι Λυκείου ως προς αμοιβές αρνητική σχέση: κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών, μεγαλύτερη εμπειρία ως προς συνύπαρξη με συναδέλφους μη σημαντική επίδραση: φύλο, ηλικία |
| Κουκουβάνη, 2018 | 2018, 144 άτομα διοικητικό προσωπικό πανεπιστήμιο Θεσσαλίας διπλωματική εργασία | συνολική ικανοποίηση 4,09/5 | συμπεριφορά προϊσταμένων & συναδελφικές σχέσεις 4,14/5, δικαιοσύνη προϊσταμένου 4,06, συνθήκες εργασίας 3,97, αναγνώριση 3,91, ενδιαφέρον για αντικείμενο εργασίας 3,66, αίσθημα σημαντικότητας 3,51 | αμοιβές 2,74 | θετική επίδραση/σχέση: ηλικία, ανδρικό φύλο ως προς αίσθηση ασφάλειας, κάτοχοι διδακτορικού & απόφοιτοι Λυκείου ως προς αίσθηση προοπτικών προαγωγής, προϋπηρεσία & ηλικία ως προς ικανοποίηση από εργασιακή ασφάλεια, νεότεροι & μεγαλύτεροι εργαζόμενοι ως προς ικανοποίηση από διοίκηση, προϊστάμενοι ως προς ικανοποίηση από επίπεδο συνεργασίας |

3^ο ΜΕΡΟΣ - ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ - ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Κατά τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης έχουν υιοθετηθεί διάφορες τεχνικές μέτρησής της (Rafferty & Griffin, 2009). Έχει υποστηριχθεί, μάλιστα, ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς, σχετίζεται άμεσα με την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων συναισθημάτων (Wanous & Lawler III, 1972) και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι, από τη φύση τους είναι δυναμικοί (Nanjundeswaraswamy, 2019). Το πρώτο μέτρο/εργαλείο μέτρησης δημοσιεύτηκε από τον Horrock το 1935 και περιλάμβανε 4 ερωτήσεις (Azash & Thirupalu, 2017).

Η εργασιακή ικανοποίηση συνήθως εκτιμάται ρωτώντας τους ανθρώπους πως αισθάνονται για την εργασία τους, είτε μέσω ερωτηματολογίου, είτε μέσω συνέντευξης. Τις περισσότερες φορές χρησιμοποιούνται τα ερωτηματολόγια επειδή είναι σχετικά εύκολο να διαχειριστούν και απαιτούν, σχετικά, λίγο χρόνο στη διάχυση και την επεξεργασία τους. Επιπλέον, έχουν πολύ μικρό κόστος. Συν τοις άλλοις, επειδή μπορούν να συμπληρωθούν ανώνυμα, επιτρέπουν πιο ειλικρινείς απαντήσεις από την πλευρά των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, οι συνεντεύξεις επιτρέπουν περισσότερη εμβάθυνση και παρουσίαση στοιχείων, τα οποία, μπορεί να μην είχε νωρίτερα ο ερευνητής, προγραμματίζει ή προβλέπει (Spector, 1997; Spector, 2008).

Μέχρι στιγμής, η πιο κοινή προσέγγιση μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνει τη χρήση ερωτηματολογίων, ενώ τα τελευταία 70 χρόνια έχει αναπτυχθεί μια ποικιλία από αυτά (Rafferty & Griffin, 2009). Στη συνέχεια αναλύονται 4 εργαλεία μέτρησης τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί ευρύτερα: Το Job Descriptive Index (JDI), το Job in General Scale (JIG), το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) και το Job Satisfaction Survey (JSS), το οποίο είναι και το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε σε αυτήν την έρευνα.

3.1 Job Descriptive Index (JDI)

Ένα από τα πιο διαδεδομένα και δημοφιλή ερωτηματολόγια είναι το Job Descriptive Index το οποίο αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin το 1969. Έκτοτε, η κλίμακα αναθεωρήθηκε το 1985, το 1997 και το 2009 (Castanheira, 2014). Οι Smith et al. προκειμένου να μετρήσουν την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποίησαν ερωτήσεις

περιγραφικές, οι οποίες, περιλάμβαναν λέξεις και, κυρίως, επίθετα που περιέγραφαν τα συναισθήματα των εργαζομένων για τη δουλειά τους (Tasios & Giannouli, 2017). Το αρχικό σύνολο των στοιχείων (ερωτήσεων) δημιουργήθηκε ύστερα από εκτεταμένες συνεντεύξεις με υπαλλήλους, αναλύσεις περιεχομένου υπάρχοντων εργαλείων και αναλύσεις περιεχομένου παραγόντων που σχετίζονταν με τη συνολική επίδραση στην εργασία (Smith et al., 1969).

Το JDI περιέχει 72 ερωτήσεις και μετρά 5 διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης: τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την ίδια την εργασία, την αμοιβή, τις ευκαιρίες προαγωγής και την εποπτεία. Η κάθε μία από τις 5 διαστάσεις αποτελείται από 9 ή 18 ερωτήσεις. Κάθε ερώτηση περιλαμβάνει ένα επίθετο ή μία σύντομη φράση και οι ερωτηθέντες καλούνται να συμπληρώσουν δίπλα σε ένα κενό ένα από τα εξής: "Y" (συμφωνία), "N" (διαφωνία) και "?" (δεν μπορώ να αποφασίσω) (Smith et al., 1969).

Παράδειγμα:

Σκεφτείτε την αμοιβή που παίρνετε τώρα. Πόσο καλά, κάθε μία από τις ακόλουθες λέξεις ή φράσεις, περιγράφουν την τρέχουσα αμοιβή σας; Στο κενό δίπλα από κάθε λέξη ή φράση που υπάρχουν παρακάτω, γράψτε: Y για "Ναι" εάν περιγράφει την αμοιβή σας, N για "Όχι" εάν δεν την περιγράφει, και "?" εάν δεν μπορείτε να αποφασίσετε:

- Εισόδημα επαρκές για φυσιολογικά έξοδα
- Καλά πληρωμένος/η
- Μόλις ζείτε με το εισόδημα
- Μικρότερο από ότι αξίζω
- Αρκετά για να ζεις κτλ.

Το "Job Descriptive Index" (JDI) έχει χρησιμοποιηθεί συχνά και εκτενώς σε έρευνες αποδεικνύοντας την εγκυρότητά του. Ο μεγαλύτερος περιορισμός της κλίμακας είναι ότι έχει μόνο πέντε υποκατηγορίες και ότι μπορεί να μην καλύπτει όλες τις διαστάσεις της εργασίας που μπορεί να θέλει κάποιος να εξετάσει (Spector, 2008). Σύμφωνα με τους Rafferty & Griffin (2009) ερευνητές υποστηρίζουν (Judge & Hulin, 1993; Roznowski, 1989) ότι οι ερωτήσεις του JDI που υπάρχουν στις πέντε υποκατηγορίες, δίνουν καλή αξιοπιστία στην κλίμακα αξιολόγησης.

3.2 Job in General Scale (JIG)

Το Job in General Scale σχεδιάστηκε το 1989 από τους Ironson et al. για να εκτιμήσει τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία και όχι τις διαστάσεις της. Η μορφή του είναι ίδια με το JDI και περιέχει 18 στοιχεία (ερωτήσεις). Κάθε στοιχείο είναι ένα επίθετο ή

μια σύντομη φράση σχετικά με την εργασία γενικά (Spector, 1997; Spector, 2008; Tasios & Giannouli, 2017; Van Saane et al., 2003). Παρόλο που το JIG είναι σχεδιασμένο με παρόμοιο τρόπο με το JDI και έχει την ίδια μέθοδο απόκρισης, διαφέρει στο γεγονός ότι αξιολογεί ορισμένες πτυχές του επαγγέλματος που δεν υπήρχαν πριν, όπως για παράδειγμα «πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τους πελάτες». Επίσης, οι ερωτήσεις του JIG σχετίζονται με μακροπρόθεσμα συναισθήματα, ενώ το JDI σχετίζεται με βραχυπρόθεσμα συναισθήματα (π.χ. «Γενικά, μου αρέσει να δουλεύω εδώ») (Tasios & Giannouli, 2017).

Παράδειγμα (Spector, 2008):

Σκέψου την εργασία σου συνολικά. Τι είναι αυτό που σου αρέσει τις περισσότερες φορές; Δίπλα στο κενό από κάθε λέξη ή φράση που υπάρχει παρακάτω, γράψτε Y για «Ναι» εάν περιγράφει την εργασία σας, N για «Όχι» εάν δεν την περιγράφει, και ; εάν δεν μπορείτε να αποφασίσετε.

Εργασία συνολικά

- ___ Όχι σύμφωνα με τις επιθυμίες μου
- ___ Καλύτερη απ'ότι θα περίμενε κανείς
- ___ Χάλια κτλ.

Το JIG είναι περισσότερο μια καλή επιλογή αξιολόγησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, παρά των διαστάσεών της. Οι Ironson et al., μάλιστα, υποστηρίζουν, ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι άθροισμα μεμονωμένων πτυχών της εργασίας και ότι θα πρέπει να αξιολογείται με μία γενική κλίμακα όπως είναι η JIG (Spector, 1997). Σύμφωνα επίσης με τον Spector (2008), η κλίμακα JIG έχει καλή αξιοπιστία και συσχετίζεται καλά με άλλες κλίμακες μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

3.3 The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire είναι ένα πολύ διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, σχεδιάστηκε από τους Dawis, Weiss, England, & Lofquist (1967) και αποτελείται από δύο εκδοχές. Η “μεγάλη” εκτεταμένη εκδοχή, αποτελείται από 100 ερωτήσεις, οι οποίες, αξιολογούν 20 διαστάσεις/πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης (Rafferty & Griffin, 2009; Spector, 1997). Οι 20 διαστάσεις που εξετάζονται στο ερωτηματολόγιο είναι η Δραστηριότητα, η Ανεξαρτησία, η Ποικιλία καθηκόντων, το Κοινωνικό γόητρο, η Εποπτεία (εργασιακές σχέσεις), η Εποπτεία (επάρκεια προϊσταμένων), οι Ηθικές αξίες, η Ασφάλεια, η Κοινωνική υπηρεσία, η Εξουσία, η Αξιοποίηση ικανοτήτων, οι Πολιτικές και πρακτικές του οργανισμού, η

Αμοιβή, οι Προαγωγές, η Υπευθυνότητα, η Δημιουργικότητα, οι Εργασιακές συνθήκες, οι Σχέσεις με συναδέλφους, η Αναγνώριση και η Επίτευξη στόχων (Spector, 1997).

Η μεγάλη εκδοχή του ερωτηματολογίου έχει δύο εκδόσεις (1967 και 1977) (University of Minnesota, 2020) και περιλαμβάνει πέντε στοιχεία για κάθε μία διάσταση, ενώ η σύντομη εκδοχή περιλαμβάνει ένα στοιχείο για κάθε μία διάσταση (Spector, 1997). Κάθε ένα από τα στοιχεία του ερωτηματολογίου, είναι μια δήλωση που περιγράφει μια κατάσταση, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος ζητείται να δηλώσει πόσο ικανοποιημένος είναι (Spector, 2008). Η έκδοση του 1977 χρησιμοποιεί τις επιλογές απόκρισης: πολύ ικανοποιημένος, ικανοποιημένος, ούτε ικανοποιημένος/ούτε δυσαρεστημένος, δυσαρεστημένος και πολύ δυσαρεστημένος.

Ο χρόνος συμπλήρωσης της εκτεταμένης εκδοχής είναι 15 με 20 λεπτά περίπου και της σύντομης 5 λεπτά περίπου. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου και των δύο εκδοχών αξιολογούνται σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert (University of Minnesota, 2020). Η σύντομη εκδοχή αποτελείται από 20 στοιχεία τα οποία εκτιμούν τη γενική εργασιακή ικανοποίηση. Τα 12 αξιολογούν την ενδογενή ικανοποίηση και τα υπόλοιπα 8 την εξωγενή. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η σύντομη μορφή του MSQ έχει καλή αξιοπιστία (Spector, 1997; Rafferty & Griffin, 2009), ενώ η συνολική κλίμακα του ερωτηματολογίου παρουσιάζει, επίσης, καλή αξιοπιστία και στοιχεία εγκυρότητας (Spector, 2008).

3.4 Job Satisfaction Survey (JSS)

3.4.1 Γενικά

Το Job Satisfaction Survey (JSS) είναι ένα ψυχομετρικό όργανο μέτρησης, το οποίο, δημιουργήθηκε από τον Spector το 1985 και αξιολογεί 9 διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις, 4 για κάθε μία από τις 9 διαστάσεις (υποκατηγορίες).

Για κάθε μία ερώτηση υπάρχουν 6 επιλογές απάντησης με διαβάθμιση μεταξύ του “διαφωνώ απόλυτα” (1) μέχρι του “συμφωνώ απόλυτα” (6) και οι ερωτηθέντες καλούνται να κυκλώσουν έναν από τους έξι αριθμούς που αντιστοιχεί στη συμφωνία ή τη διαφωνία τους με την κάθε ερώτηση. Το JSS έχει εφαρμογή σε όλους τους οργανισμούς, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα (Spector, 2020).

Στον πίνακα 21, γίνεται παράθεση των 9 διαστάσεων του JSS, μαζί με μία σύντομη περιγραφή για την κάθε μία (Spector, 1997; 2020).

Πίνακας 21. Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης JSS

| Διαστάσεις | Περιγραφή |
|------------------------------|--|
| Μισθός | Μισθός και αποζημιώσεις |
| Προαγωγή | Ευκαιρίες προαγωγής |
| Εποπτεία | Άμεσος προϊστάμενος |
| Πρόσθετες παροχές | Χρηματικές και μη χρηματικές πρόσθετες παροχές |
| Έκτακτες ανταμοιβές | Εκτίμηση, αναγνώριση και ανταμοιβές καλής απόδοσης |
| Ισχύουσες διαδικασίες | Ισχύουσες πολιτικές και διαδικασίες |
| Συνεργάτες | Οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζεσαι |
| Φύση της εργασίας | Φύση της ίδιας της εργασίας |
| Επικοινωνία | Επικοινωνία μέσα στον οργανισμό |
| Σύνολο | Σύνολο διαστάσεων |

Πηγή: Spector, 1997; 2020

Το JSS μπορεί να αποδώσει 10 βαθμολογίες. Κάθε μία από τις 9 διαστάσεις παράγει ξεχωριστή βαθμολογία, ενώ το σύνολο όλων των ερωτήσεων παράγει τη συνολική βαθμολογία της εργασιακής ικανοποίησης. Η κάθε διάσταση βαθμολογείται από το αποτέλεσμα των 4 ερωτήσεών της. Κάθε μία ερώτηση είναι μια δήλωση θετική ή αρνητική για την κάθε διάσταση της εργασίας. Τα άτομα που συμφωνούν με ερωτήσεις με θετική διατύπωση και διαφωνούν με ερωτήσεις με αρνητική διατύπωση εμφανίζουν υψηλές βαθμολογίες στην ικανοποίηση, ενώ τα άτομα που διαφωνούν με ερωτήσεις με θετική διατύπωση και συμφωνούν με ερωτήσεις με αρνητική διατύπωση έχουν χαμηλές βαθμολογίες σε σχέση με την ικανοποίηση. Οι ερωτήσεις με θετική διατύπωση βαθμολογούνται ως εξής:

Διαφωνώ απόλυτα (1) = 1

Διαφωνώ αρκετά (2) = 2

Διαφωνώ ελάχιστα (3) = 3

Συμφωνώ ελάχιστα (4) = 4

Συμφωνώ αρκετά (5) = 5

Συμφωνώ απόλυτα (6) = 6

Στις ερωτήσεις με αρνητική διατύπωση λαμβάνεται υπόψη η βαθμολογία αντίστροφα. Η βαθμολογία της κάθε διάστασης μπορεί να κυμαίνεται από 4 έως 24 και η συνολική βαθμολογία μπορεί να κυμαίνεται από 36 έως 216. Ερωτήσεις με αρνητική διατύπωση είναι οι 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34. Ο πίνακας 22 δείχνει ποιες ερωτήσεις αντιστοιχούν σε κάθε διάσταση και υποδεικνύει (με ένα r), ποιες ερωτήσεις βαθμολογούνται αντίστροφα για τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων (Spector, 1997; 2020).

Πίνακας 22. Αντιστοιχία ερωτήσεων JSS με τις 9 διαστάσεις της ικανοποίησης

| Διαστάσεις | Στοιχεία |
|------------------------------|------------------|
| Μισθός | 1, 10r, 19r, 28 |
| Προαγωγή | 2r, 11, 20, 33 |
| Εποπτεία | 3, 12r, 21r, 30 |
| Πρόσθετες παροχές | 4r, 13, 22, 29r |
| Έκτακτες ανταμοιβές | 5, 14r, 23r, 32r |
| Ισχύουσες διαδικασίες | 6r, 15, 24r, 31r |
| Συνεργάτες | 7, 16r, 25, 34r |
| Φύση της εργασίας | 8r, 17, 27, 35 |
| Επικοινωνία | 9, 18r, 26r, 36r |
| Σύνολο διαστάσεων | 1-36 |

Πηγή: Spector, 1997; 2020

Αν κάποια από τις ερωτήσεις δεν έχει απαντηθεί, θα πρέπει να γίνει προσαρμογή, έτσι ώστε, το αποτέλεσμα της βαθμολογίας να μην είναι πολύ χαμηλό. Ο καλύτερος τρόπος είναι να υπολογιστεί ο μέσος όρος των υπόλοιπων απαντήσεων και ο μέσος όρος που θα προκύψει, να αντικαταστήσει τη βαθμολογία της ερώτησης που δεν έχει απαντηθεί. Ένας άλλος τρόπος, αλλά λιγότερο ακριβής, είναι να αντικατασταθεί η απάντηση που λείπει με μία μέση απάντηση και αφού το μεσαίο επίπεδο της κλίμακας αξιολόγησης του ερωτηματολογίου είναι μεταξύ του 3 και του 4, οποιαδήποτε τιμή από αυτές τις δύο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε εναλλαγή (Spector, 2020). Γενικά, πάντως, όπως υποστηρίζει ο Spector (1997), η μορφή του JSS καθιστά σχετικά εύκολη την τροποποίησή του.

3.4.2 Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής και έλεγχος αξιοπιστίας επανελέγχου JSS

Οι εκτιμήσεις αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας αναφέρονται στον βαθμό στον οποίο τα στοιχεία μιας κλίμακας σχετίζονται μεταξύ τους. Από έρευνα που διεξήγαγε ο Spector σε δείγμα 2870 ατόμων που συμπλήρωσαν το JSS, τα αποτελέσματα της εσωτερικής συνέπειας ή συντελεστές άλφα κυμαίνονταν από 0,60 έως 0,91 (Spector, 1985; Spector, 1997). Κατά τον Nunnally (1978) το ευρέως αποδεκτό ελάχιστο πρότυπο για την εσωτερική συνέπεια θεωρείται το 0,70 (Spector 1997).

Ο έλεγχος αξιοπιστίας επανελέγχου (test retest) αντικατοπτρίζει τη σταθερότητα της κλίμακας στην πάροδο του χρόνου. Ο Spector, εξετάζοντας τη σταθερότητα της κλίμακας με δεδομένα από δείγμα 43 υπαλλήλων, βρήκε συντελεστές αξιοπιστίας από 0,37 έως 0,74 (Spector, 1985; Spector, 1997).

Πίνακας 23. Αξιοπιστία Coefficient alpha και Test-retest reliability, JSS

| Διαστάσεις | Coefficient a | Test-Retest Reliability |
|-----------------------|---------------|-------------------------|
| Μισθός | 0,75 | 0,45 |
| Προαγωγή | 0,73 | 0,62 |
| Εποπτεία | 0,82 | 0,55 |
| Πρόσθετες παροχές | 0,73 | 0,37 |
| Έκτακτες ανταμοιβές | 0,76 | 0,59 |
| Ισχύουσες διαδικασίες | 0,62 | 0,74 |
| Συνεργάτες | 0,60 | 0,64 |
| Φύση της εργασίας | 0,78 | 0,54 |
| Επικοινωνία | 0,71 | 0,65 |
| Σύνολο | 0,91 | 0,71 |

Πηγή: Spector, 1985

3.4.3 Ερμηνεία αποτελεσμάτων βαθμολογίας της κλίμακας JSS

Σύμφωνα με τον Spector δεν υπάρχουν συγκεκριμένες βαθμολογίες οι οποίες καθορίζουν εάν ένα άτομο είναι ικανοποιημένο ή δυσαρεστημένο από την εργασία του, ούτε υπάρχει μια συγκεκριμένη βαθμολογία η οποία αποτελεί διαχωριστική γραμμή μεταξύ ικανοποίησης και δυσαρέσκειας. Για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων δύο προσεγγίσεις θα μπορούσαν να υπάρξουν.

Η μία προσέγγιση η “κανονιστική” περιλαμβάνει τη σύγκριση του δείγματος με αποτελέσματα (νόρμες) που υπάρχουν από προηγούμενα δείγματα. Στον ιστότοπο του Spector υπάρχουν διαθέσιμα αποτελέσματα, ωστόσο, έχουν κάποιους περιορισμούς. Πρώτον, εκπροσωπούν έναν μικρό αριθμό επαγγελματιών και οργανισμών και τα δείγματα δεν είναι τυχαία επιλεγμένα, αφού αποτελούν αποτελέσματα, τα οποία, έχουν σταλεί στον Καθηγητή από διάφορους ερευνητές. Συν τοις άλλοις, τα αποτελέσματα προέρχονται, κυρίως, από την ευρύτερη περιοχή της Βόρειας Αμερικής, δηλαδή του Καναδά και των ΗΠΑ. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι τα δείγματα δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά, καθώς το μέσο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ποικίλλει μεταξύ διάφορων χωρών και ιδιαίτερα μεταξύ χωρών πολιτισμικά ανόμοιων με τις χώρες της Βόρειας Αμερικής. Επιπλέον, το επίπεδο ικανοποίησης διαφέρει σε κάθε περίπτωση και μεταξύ των διάφορων επαγγελματιών.

Στην προσέγγιση την “απόλυτη” υπάρχει κάποια λογική, εάν θεωρηθεί ότι ορισμένες βαθμολογίες εκφράζουν ικανοποίηση και άλλες ότι εκφράζουν δυσαρέσκεια. Δεδομένου ότι οι απαντήσεις συμφωνίας - διαφωνίας του JSS κυμαίνονται μεταξύ 6 επιλογών (1 διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ αρκετά, 3 διαφωνώ ελάχιστα, 4 συμφωνώ ελάχιστα, 5 συμφωνώ αρκετά, 6 συμφωνώ απόλυτα), θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η συμφωνία

με ερωτήσεις θετικής διατύπωσης και η διαφωνία με ερωτήσεις αρνητικής διατύπωσης σημαίνει ικανοποίηση, ενώ η διαφωνία με ερωτήσεις θετικής διατύπωσης και η συμφωνία με ερωτήσεις αρνητικής διατύπωσης σημαίνει δυσαρέσκεια. Επομένως, βάσει του τρόπου υπολογισμού της βαθμολογίας του JSS όπως έχει αναφερθεί παραπάνω και θεωρώντας ότι οι τιμές από 3 έως 4 δηλώνουν μία ουδετερότητα, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι για την κάθε μία διάσταση όπου η βαθμολογία είναι δυνατό να κυμαίνεται από 4 έως 24, η βαθμολογία από 4 έως 12 υποδηλώνει δυσαρέσκεια, από 12 έως 16 ουδετερότητα και από 16 έως 24 ικανοποίηση. Αντίστοιχα, για το σύνολο των 36 ερωτήσεων και τον προσδιορισμό της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης όπου η βαθμολογία μπορεί να κυμαίνεται από 36 έως 216, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η βαθμολογία από 36 έως 108 υποδηλώνει δυσαρέσκεια, από 108 έως 144 ουδετερότητα και από 144 έως 216 ικανοποίηση (Spector, 2020).

4^ο ΜΕΡΟΣ - ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

4.1 Μεθοδολογία

4.1.1 Ψυχομετρικό όργανο μέτρησης

Για την εμπειρική προσέγγιση και προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε - όπως αναφέρθηκε νωρίτερα - ως εργαλείο, το ερωτηματολόγιο JSS (Job Satisfaction Survey - Έρευνα Εργασιακής Ικανοποίησης) του Spector (1994). Σε αυτό συμπεριλήφθηκαν, επίσης, ερωτήσεις που αφορούσαν σε δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά στοιχεία, έτσι ώστε, παράλληλα, να εξεταστεί ο βαθμός και ο τρόπος με τον οποίο ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου επηρεάζουν την ικανοποίησή του στην εργασιακή ζωή. Επιπλέον, προκειμένου το σύνολο των ερωτήσεων να ανταποκρίνεται και να εξετάζει καλύτερα την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δείγματος, κρίθηκε σωστό η ερώτηση 19 του αρχικού ερωτηματολογίου να τροποποιηθεί σε μικρό βαθμό. Οι δημογραφικές ερωτήσεις καθώς είναι πιο εύκολο να απαντηθούν, επιλέχθηκε να συμπεριληφθούν στο τέλος του ερωτηματολογίου (Χαλικιάς κ.συν., 2015), δίνοντας έτσι ωφέλιμο χρόνο στους ερωτηθέντες να απαντήσουν στο κυρίως σώμα, δίχως να έχουν κουραστεί ή χάσει το ενδιαφέρον τους.

4.1.2 Μετάφραση εργαλείου JSS

Η μετάφραση του εργαλείου έρευνας που χρησιμοποιήθηκε έχει πραγματοποιηθεί από τον Γεροβασιλείου (2009). Η τελική μορφή της συγκεκριμένης μετάφρασης είχε προκύψει από επεξηγήσεις του Καθηγητή Spector σε διευκρινιστικές ερωτήσεις που του είχαν υποβληθεί, σε σχέση με αυτήν. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η μετάφραση των Tsounis & Sarafis (2018) που υπάρχει αυτήν τη στιγμή διαθέσιμη στην ιστοσελίδα του Spector, ταυτίζεται στον μεγαλύτερο της βαθμό με τη μετάφραση του Γεροβασιλείου, επιβεβαιώνοντας με αυτόν τον τρόπο την εγκυρότητά της.

Κατά την παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας και για την καλύτερη απεικόνισή τους, δόθηκε για κάθε μία από τις 36 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, μία συνοπτική περιγραφή. Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας:

Πίνακας 24. Περιγραφή ερωτήσεων μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης

| Ερώτηση | Περιγραφή |
|---------|---|
| 1 | Δίκαιη αμοιβή εργασίας |
| 2 | Ευκαιρίες προαγωγής |
| 3 | Ικανότητα προϊσταμένου |
| 4 | Ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές |
| 5 | Αναγνώριση εργασίας όπως θα έπρεπε |
| 6 | Κανονισμοί και διαδικασίες κατά τη διεκπεραίωση εργασιών |
| 7 | Συμπάθεια προς τους συνεργάτες |
| 8 | Νόημα στο περιεχόμενο της εργασίας |
| 9 | Επικοινωνία εντός οργανισμού |
| 10 | Συχνότητα αυξήσεων μισθού |
| 11 | Πιθανότητες προαγωγής ως ανταμοιβή σωστής εργασίας |
| 12 | Δίκαιος προϊστάμενος |
| 13 | Πρόσθετες παροχές σε σχέση με άλλους οργανισμούς |
| 14 | Εκτίμηση εργασίας που παράγεται |
| 15 | Γραφειοκρατία κατά την εκτέλεση εργασιών |
| 16 | Επιπλέον φόρτος εργασίας λόγω ανικανότητας συνεργατών |
| 17 | Ικανοποίηση από τη φύση της ίδιας της εργασίας |
| 18 | Ξεκάθαροι στόχοι οργανισμού |
| 19 | Σχέση αμοιβής και εκτίμησης της εργασίας |
| 20 | Χρόνος προαγωγής σε σχέση με άλλους οργανισμούς |
| 21 | Ενδιαφέρον προϊσταμένου για τα συναισθήματα των υφισταμένων του |
| 22 | Δίκαιο πακέτο πρόσθετων παροχών |
| 23 | Ανταμοιβές εργαζομένων |
| 24 | Φόρτος εργασίας |
| 25 | Ευχαρίστηση με συνεργάτες |
| 26 | Γνώση του τι συμβαίνει στον οργανισμό |
| 27 | Υπερηφάνεια κατά την εκτέλεση της εργασίας |
| 28 | Ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων |
| 29 | Πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνονται |
| 30 | Συμπάθεια προς τον προϊστάμενο |
| 31 | Περισσότερη γραφική εργασία από ότι θα έπρεπε |
| 32 | Ανταμοιβή προσπαθειών |

| Ερώτηση | Περιγραφή |
|---------|---|
| 33 | Ικανοποίηση από ευκαιρίες προαγωγής |
| 34 | Διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά |
| 35 | Ευχάριστη εργασία |
| 36 | Επάρκεια επεξήγησης κατά την ανάθεση εργασιών |

4.1.3 Προέλεγχος

Η προκαταρκτική δοκιμή είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα σε κάθε έρευνα, καθώς βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων και διασφαλίζει τη μείωση των σφαλμάτων που σχετίζονται με αυτήν. Γίνεται σε ένα μικρό δείγμα ερωτηθέντων έτσι, ώστε, μέσα από την ανατροφοδότηση να εντοπιστούν προβλήματα σε σχέση με τον σχεδιασμό των ερωτηματολογίων (ασάφεια λέξεων, εσφαλμένη ερμηνεία ερωτήσεων, αδυναμία απάντησης σε ερωτήσεις, ευαίσθητες ερωτήσεις), αλλά και λοιπά προβλήματα που σχετίζονται με τη διαδικασία διαχείρισης της έρευνας και το πρωτόκολλο συλλογής δεδομένων (Grimm, 2010).

Σύμφωνα με την Collins, (2003) μέσα από τον προκαταρκτικό έλεγχο διασφαλίζεται ότι:

- όλοι οι ερωτηθέντες κατανοούν τις ερωτήσεις με έναν συνεπή τρόπο.
- μέσα από τις ερωτήσεις ζητούνται πληροφορίες που οι ερωτηθέντες έχουν και μπορούν να ανακτήσουν.
- στην περίπτωση της συνέντευξης, η διατύπωση των ερωτήσεων παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες έτσι, ώστε, οι ερωτηθέντες να είναι σε θέση να απαντήσουν με τον τρόπο που απαιτείται.
- στην περίπτωση της συνέντευξης, οι ερευνητές ρωτάνε πάντα με τον τρόπο που είναι διατυπωμένες οι ερωτήσεις.

Στη διαδικασία, λοιπόν, του προελέγχου της έρευνας, ζητήθηκε από 10 τυχαία άτομα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, στην έντυπη και ηλεκτρονική του μορφή (google form). Στη συνέχεια, μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, τα άτομα ερωτήθηκαν εάν είχαν κατανοήσει με ευκολία το σύνολο των ερωτήσεων και εάν είχαν να επισημάνουν κάποια παρατήρηση σε σχέση με τον τρόπο διατύπωσής τους, αλλά και γενικότερα. Επίσης, τους ζητήθηκε να μετρήσουν τον χρόνο που χρειάστηκαν για να απαντήσουν τις ερωτήσεις.

Από τους συμμετέχοντες, δεν αναφέρθηκε κάποιο πρόβλημα κατανόησης των ερωτήσεων. Ωστόσο, σημειώθηκαν ορισμένες παρατηρήσεις σε σχέση με τον τρόπο απεικόνισής τους στην ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου, οι οποίες, στη

συνέχεια, λήφθηκαν υπόψη για την τελική του διαμόρφωση. Στο ερώτημα για τη διατύπωση γνώμης για το ερωτηματολόγιο συνολικά, το χαρακτήρισαν απλό, εύστοχο, κατανοητό και σύντομο σε σύγκριση με άλλα ερωτηματολόγια που είχαν συμπληρώσει στο παρελθόν. Σύμφωνα, επίσης, με τους ερωτηθέντες, ο χρόνος που χρειάστηκε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου κυμάνθηκε περίπου στα 7-10 λεπτά.

4.1.4 Διανομή ερωτηματολογίου και δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας περιλάμβανε εργαζομένους σε διοικητικές θέσεις στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε ύστερα από έγκριση από τη διοίκηση του εκπαιδευτικού ιδρύματος και η συμπλήρωσή του ήταν ανώνυμη και εθελοντική. Η συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα από 5 Μαΐου έως 30 Ιουνίου του 2020.

Συνολικά, προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα 600 άτομα. Η διανομή του ερωτηματολογίου αρχικά είχε γίνει με την αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων (e-mails), τα οποία περιλάμβαναν πρόσκληση για τη συμπλήρωση της φόρμας google form που είχε δημιουργηθεί. Στη συνέχεια, για την εξασφάλιση συλλογής περισσότερων απαντήσεων διανεμήθηκαν παράλληλα ερωτηματολόγια δια χειρός, σε τυχαίο δείγμα 70 ατόμων, από τα 600 άτομα που δεν είχαν απαντήσει νωρίτερα το ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά. Για τη διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και προκειμένου να διασφαλιστεί όσο το δυνατόν περισσότερο η αξιοπιστία των απαντήσεων, τα ερωτηματολόγια τα οποία είχαν διανεμηθεί δια χειρός, συλλέχθηκαν, μαζικά, χωρίς την παρουσία ή τη διαμεσολάβηση των προϊσταμένων των τμημάτων. Η διαδικασία συμπλήρωσης και αποστολής του ερωτηματολογίου μέσω της πλατφόρμας google form, διασφάλιζε, επίσης, την τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συνολικά, συλλέχθηκαν 202 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (163 μέσω της πλατφόρμας google form, 39 δια χειρός) και το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα ήταν 33,67%.

4.1.5 Μεθοδολογία ανάλυσης και επεξεργασίας δεδομένων

Η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού προγράμματος SPSS 26 (Statistical Product and Service Solutions).

Αρχικά, αποτυπώθηκαν αναλυτικά τα δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά στοιχεία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Στη συνέχεια, προκειμένου να προσδιοριστεί

ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων που θα ακολουθηθεί, εξετάστηκε η κανονικότητα των μεταβλητών (ερωτήσεων). Επειδή ο αριθμός του δείγματος ήταν $N > 50$, επιλέχθηκε να γίνει ο έλεγχος κατανομής των ερωτήσεων με το κριτήριο Kolmogorov - Smirnov (Iseris, 2016).

Τα αποτελέσματα από τον έλεγχο κανονικότητας που πραγματοποιήθηκε έδειξαν ότι οι ερωτήσεις δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή. Επομένως, κατά την παράθεση των αποτελεσμάτων δόθηκε έμφαση στη διάμεσο και το ενδοτεταρτημοριακό εύρος. Επίσης, έγινε παράθεση της μέσης τιμής (για λόγους σύγκρισης, με επιφύλαξη), της ανώτατης και κατώτατης και του ποσοστού των θετικών απαντήσεων.

Στη συνέχεια, διερευνήθηκε η δυνατότητα ομαδοποίησης των ερωτήσεων σε νέες αθροιστικές κλίμακες (ανάλυση παραγόντων, factor analysis) και θεωρήθηκε ότι η εξαγωγή των αποτελεσμάτων, ήταν προτιμότερο να πραγματοποιηθεί με τη μέθοδο της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων (exploratory factor analysis, EFA). Η ανάλυση παραγόντων είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται για τη μείωση ενός μεγάλου αριθμού μεταβλητών σε λιγότερους αριθμούς παραγόντων (Guadagnoli & Velicer, 1988) και η διερευνητική ανάλυση παραγόντων χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση και τη συνοπτική περιγραφή ενός σετ μεταβλητών μέσα από την ομαδοποίησή τους. Δηλαδή, ανακαλύπτει την ύπαρξη κοινών παραγόντων σε ένα μεγάλο σύνολο μεταβλητών (Williams et al., 2010).

Προκειμένου να εφαρμοστεί η διερευνητική παραγοντική ανάλυση, ελέγχθηκε η ποιότητα και καταλληλότητα των υπάρχοντων δεδομένων και μεταβλητών. Για την αξιολόγηση της επάρκειας του δείγματος χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Kaiser-Mayer-Olkin (measure of sampling adequacy, $KMO > 0,50$) και για να αξιολογηθεί κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης ελέγχου σφαιρικότητας (Bartlett's test of sphericity, $p < 0,05$) (Williams et al., 2010).

Κατά τη διερευνητική παραγοντική ανάλυση τα δεδομένα εκτιμήθηκαν με τη μέθοδο ανάλυσης κύριων παραγόντων (principal axis factoring, PAF). Έπειτα, η αρχική λύση περιστράφηκε με τη μέθοδο ισόρροπης μεγιστοποίησης (promax with Kaiser normalization). Η περιστροφή αυτή έχει πλαγιογώνιο προσανατολισμό και επιτρέπει κάποιους παράγοντες να συσχετίζονται (Πετρίδης, 2015).

Με τη διαμόρφωση της μήτρας των συσχετίσεων που δημιουργήθηκε, προσδιορίστηκαν οι ομάδες μεταβλητών που είχαν κοινό περιεχόμενο. Υψηλές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών δείχνουν ότι οι μεταβλητές μπορούν να ταξινομηθούν σε ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά (νέοι παράγοντες). Συσχετίσεις μεγαλύτερες της τιμής 0,80 θεωρούνται υψηλές αλλά δεν προκύπτουν συχνά σε πραγματικά δεδομένα. Τα πιο συχνά μεγέθη στις κοινωνικές επιστήμες είναι χαμηλά έως μέτρια με τιμές από 0,40 έως 0,70. Επίσης, ένας παράγοντας με λιγότερα από τρία στοιχεία (items) θεωρείται γενικά αδύναμος και ασταθής. Γενικά, πέντε ή περισσότερα στοιχεία με υψηλές φορτίσεις (0,50 και άνω) είναι επιθυμητά και υποδηλώνουν ότι ένας παράγοντας είναι ισχυρός (Costello & Osborne, 2005).

Προκειμένου, λοιπόν, να συμπεριληφθεί μία ερώτηση στην αθροιστική κλίμακα ενός νέου παράγοντα, λήφθηκαν υπόψη φορτίσεις στοιχείων με τιμές άνω του 0,50. Επίσης, ιδανικά, ήταν επιθυμητό, μία νέα αθροιστική κλίμακα να περιλαμβάνει τρία τουλάχιστον στοιχεία.

Αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος που θεωρείται επαρκές για την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων κατά τους Williams et al. (2010) υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις. Ο Tabachnick υποστηρίζει ότι για την ανάλυση παραγόντων χρειάζονται τουλάχιστον 300 περιπτώσεις, οι Hair et al. προτείνουν το μέγεθος του δείγματος να είναι πάνω από 100 περιπτώσεις, ενώ οι Comrey και Lee χαρακτηρίζουν το δείγμα μεγέθους 100 περιπτώσεων φτωχό, των 200 περιπτώσεων ικανοποιητικό, των 300 καλό, των 500 πολύ καλό και των 1000 και άνω άριστο. Άρα, έχοντας υπόψη όσα αναφέρθηκαν, το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα (202 παρατηρήσεις), θα μπορούσε να θεωρηθεί ικανοποιητικό.

Στο επόμενο στάδιο προκειμένου να εξεταστεί η εγκυρότητα των ερωτήσεων σε σχέση με τις νέες αθροιστικές κλίμακες, εκτιμήθηκε η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής/συνάφειας των ερωτήσεων (internal consistency reliability). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής είναι ένας δείκτης που φανερώνει κατά πόσο διαφορετικές προτάσεις (items) μετρούν την ίδια έννοια (μεταβλητή) και εκτιμάται με τον συντελεστή Cronbach's alpha, ο οποίος δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας. Για να θεωρηθεί μία τιμή αποδεκτή θα πρέπει να είναι: $> 0,70$. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Ουζούνη & Νακάκης, 2011; Iseris, 2016). Επίσης, εάν για κάποια διάσταση του ερωτηματολογίου προκύπτει δείκτης αξιοπιστίας μικρότερος του 0,70, μπορούμε να πληροφορηθούμε από τη στήλη Cronbach's Alpha «if

item deleted» κατά πόσο η μειωμένη τιμή του δείκτη μπορεί να βελτιωθεί, εάν απαλειφθεί από το ερωτηματολόγιο κάποια ερώτηση (Iseris, 2016).

Στη συνέχεια, προκειμένου να εκτιμηθεί η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (construct validity) του ερωτηματολογίου, επιλέχθηκε και διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλών χαρακτηριστικών (multitrait analysis). Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τον συντελεστή συσχέτισης Spearman, επειδή τα δεδομένα δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή και δεδομένου ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson σε αντίθεση με τον συντελεστή συσχέτισης Spearman, “προϋποθέτει” την υπόθεση της κανονικότητας των δεδομένων (Χαλικιάς κ.συν., 2015).

Η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής συνίσταται στο κατά πόσο μια αθροιστική κλίμακα όντως μετράει, το θεωρητικό δημιούργημα, το οποίο σχεδιάστηκε να μετράει (Αλετράς κ.συν., 2009). Δηλαδή, στην προκειμένη περίπτωση, εκτιμήθηκε εάν το ερωτηματολόγιο μετρούσε στην πραγματικότητα, αυτό για το οποίο είχε δημιουργηθεί. Κατά την ανάλυση υπολογίστηκαν οι δείκτες συγκλίνουσας εγκυρότητας (convergent validity coefficients) και οι δείκτες αποκλίνουσας ή διακριτικής εγκυρότητας (divergent or discriminant validity coefficients). Επίσης, κατά τον υπολογισμό των συσχετίσεων, εξαιρούνταν από τον υπολογισμό μιας κλίμακας η ερώτηση με την οποία θα συσχετιζόταν (correction for overlap). Οι δείκτες συγκλίνουσας εγκυρότητας υπολογίζουν τους συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των μετρήσεων της ίδιας εννοιολογικής κατασκευής. Υπολογίζουν, δηλαδή, τους συντελεστές που μετρούν τη συσχέτιση κάθε στοιχείου μιας κλίμακας με την κλίμακα στην οποία, θεωρητικά, ανήκει το στοιχείο αυτό. Συσχετίσεις ερωτήσεων με αθροιστικές κλίμακες με τιμή μεγαλύτερη του 0,40 υποδηλώνουν εγκυρότητα σύγκλισης (convergent validity), δηλαδή ικανοποιητική εσωτερική συνοχή. Επίσης, όταν οι συσχετίσεις των στοιχείων με το σύνολο των ερωτήσεων της κλίμακας όπου ανήκουν (corrected for overlap) υπερβαίνουν τις συσχετίσεις των στοιχείων με κλίμακες στις οποίες δεν ανήκουν, αυτό δείχνει ότι οι ερωτήσεις δεν μετρούν άσχετα δημιουργήματα και ότι υπάρχει εγκυρότητα διάκρισης (discriminant validity) (Αλετράς κ.συν., 2007, 2009; Ware & Gandek, 1998).

Στο επόμενο στάδιο, διερευνήθηκαν οι σχέσεις των αθροιστικών κλιμάκων με τα δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Αρχικά, ελέγχθηκε η διαφορά των διαμέσων των κλιμάκων ανά δημογραφικό παράγοντα και εντοπίστηκαν οι στατιστικά σημαντικές διαφορές. Η σύγκριση έγινε με τον έλεγχο διαφοράς διαμέσου σε ανεξάρτητα δείγματα (independent samples median test). Έπειτα

έγινε παράθεση των διαμέσων της κάθε κλίμακας για κάθε δημογραφικό και κοινωνικο-οικονομικό παράγοντα. Στη συνέχεια, για τις στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις που προσδιορίστηκαν μέσα από τον έλεγχο διαφοράς διαμέσου, πραγματοποιήθηκε επιπλέον, γραμμική ανάλυση παλινδρόμησης (linear regression analysis). Η γραμμική παλινδρόμηση εξετάζει τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών και χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να προσδιορίσουμε ποσοτικά τη σχέση μιας μεταβλητής (εξαρτημένης) με κάποιες άλλες (ανεξάρτητες) ή να προβλέψουμε την τιμή της με βάση την εκτιμηθείσα σχέση τους (Πετρίδης, 2015).

4.2 Αποτελέσματα

4.2.1 Δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά δείγματος

Στον πίνακα 25 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των ατόμων του δείγματος (N=202) που συμμετείχαν στην έρευνα. Το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα ήταν 33,67%.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που συμμετείχαν ήταν γυναίκες, ενώ η πολυπληθέστερη ηλικιακή κλίμακα ήταν από 40 έως 49 ετών και ακολουθούσε, επίσης, σε μεγάλο βαθμό, η ηλικιακή κλίμακα από 50 έως 59 ετών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων είχε προϋπηρεσία στο πανεπιστήμιο - αλλά και γενικότερα - πάνω από 20 χρόνια, ενώ το 80%, περίπου, είχε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα. Μόλις το 12% του δείγματος κατείχε θέση ευθύνης και το 70%, περίπου, είχε καθαρό μηνιαίο εισόδημα από 900 έως 1300 ευρώ. Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων του δείγματος είχε ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές και το αμέσως επόμενο προπτυχιακές.

Το μεγάλο ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα των ατόμων που είχαν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές, πιθανό, να οφειλόταν, στην ύπαρξη μεγαλύτερου ενδιαφέροντος από την πλευρά τους, καθώς και στην επιθυμία τους να στηρίξουν με τη συμμετοχή τους τέτοιου είδους έρευνες, γνωρίζοντας από προσωπική εμπειρία πόσο σημαντική είναι η συμμετοχή όλων για την επιτυχή ολοκλήρωσή τους. Επίσης, ο μικρός αριθμός των νεότερων εργαζομένων ηλικιακά και εργασιακά, πιθανότατα να οφειλόταν στο γεγονός ότι μετά την οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2010 με 2011 στην Ελλάδα, η πρόσληψη νέου προσωπικού στον δημόσιο τομέα, μειώθηκε δραματικά.

Πίνακας 25. Δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά δείγματος

| Μεταβλητές | N | % |
|--|------------|---------------|
| ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ | 202 | 100,00 |
| Φύλο | | |
| Άνδρας | 48 | 23,80 |
| Γυναίκα | 154 | 76,20 |
| Ηλικία | | |
| 18-29 ετών | 0 | 0,00 |
| 30-39 ετών | 12 | 5,90 |
| 40-49 ετών | 101 | 50,00 |
| 50-59 ετών | 80 | 39,60 |
| 60 ετών και άνω | 9 | 4,50 |
| Προϋπηρεσία στο πανεπιστήμιο | | |
| 0-2 χρόνια | 22 | 10,90 |
| 3-5 χρόνια | 24 | 11,90 |
| 6-10 χρόνια | 18 | 8,90 |
| 11-20 χρόνια | 59 | 29,20 |
| Πάνω από 20 χρόνια | 79 | 39,10 |
| Προϋπηρεσία συνολικά | | |
| 0-2 χρόνια | 0 | 0,00 |
| 3-5 χρόνια | 1 | 0,50 |
| 6-10 χρόνια | 6 | 3,00 |
| 11-20 χρόνια | 59 | 29,20 |
| Πάνω από 20 χρόνια | 136 | 67,30 |
| Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα | | |
| Ναι | 159 | 78,70 |
| Όχι | 43 | 21,30 |
| Προϊστάμενος | | |
| Ναι | 24 | 11,90 |
| Όχι | 178 | 88,10 |
| Καθαρό μηνιαίο εισόδημα | | |
| Έως 900 ευρώ | 24 | 11,90 |
| 900 έως 1100 ευρώ | 66 | 32,70 |
| 1100 έως 1300 ευρώ | 76 | 37,50 |
| 1300 έως 1500 ευρώ | 28 | 13,90 |
| Μεγαλύτερο από 1500 ευρώ | 8 | 4,00 |
| Επίπεδο σπουδών | | |
| Πρωτοβάθμια εκπαίδευση | 1 | 0,50 |
| Δευτεροβάθμια εκπαίδευση | 53 | 26,20 |
| Τριτοβάθμια εκπαίδευση | 64 | 31,80 |
| Μεταπτυχιακές σπουδές | 72 | 35,60 |
| Διδακτορικές σπουδές | 12 | 5,90 |

4.2.2 Έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών - ερωτήσεις

Από τον έλεγχο κανονικότητας των μεταβλητών που πραγματοποιήθηκε, σύμφωνα με το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή ($p=0,000$). Επομένως τα δεδομένα δεν ήταν κατάλληλα για παραμετρικούς ελέγχους.

Πίνακας 26. Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητών. Test Kolmogorov-Smirnov

| Μεταβλητές | Statistic | df | p-value |
|---|-----------|-----|---------|
| 1 Δίκαιη αμοιβή | 0,256 | 202 | 0,000 |
| 2 Ευκαιρίες προαγωγής | 0,310 | 202 | 0,000 |
| 3 Ικανότητα προϊσταμένου | 0,300 | 202 | 0,000 |
| 4 Ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές | 0,265 | 202 | 0,000 |
| 5 Αναγνώριση εργασίας όπως θα έπρεπε | 0,210 | 202 | 0,000 |
| 6 Κανονισμοί και διαδικασίες | 0,322 | 202 | 0,000 |
| 7 Συμπάθεια προς τους συνεργάτες | 0,338 | 202 | 0,000 |
| 8 Νόημα στο περιεχόμενο της εργασίας | 0,196 | 202 | 0,000 |
| 9 Επικοινωνία εντός οργανισμού | 0,275 | 202 | 0,000 |
| 10 Συχνότητα αυξήσεων μισθού | 0,293 | 202 | 0,000 |
| 11 Πιθανότητες προαγωγής για σωστή εργασία | 0,220 | 202 | 0,000 |
| 12 Δίκαιος προϊστάμενος | 0,243 | 202 | 0,000 |
| 13 Πρόσθετες παροχές σε σχέση με άλλους οργανισμούς | 0,224 | 202 | 0,000 |
| 14 Εκτίμηση εργασίας που παράγεται | 0,192 | 202 | 0,000 |
| 15 Γραφειοκρατία κατά την εκτέλεση εργασιών | 0,266 | 202 | 0,000 |
| 16 Επιπλέον φόρτος λόγω ανικανότητας συνεργατών | 0,215 | 202 | 0,000 |
| 17 Ικανοποίηση από τη φύση της ίδιας της εργασίας | 0,280 | 202 | 0,000 |
| 18 Ξεκάθαροι στόχοι οργανισμού | 0,214 | 202 | 0,000 |
| 19 Σχέση αμοιβής και εκτίμησης της εργασίας | 0,176 | 202 | 0,000 |
| 20 Χρόνος προαγωγής σε σχέση με άλλους οργανισμούς | 0,223 | 202 | 0,000 |
| 21 Ενδιαφέρον προϊσταμένου για συναισθήματα υφισταμένων | 0,231 | 202 | 0,000 |
| 22 Δίκαιο πακέτο πρόσθετων παροχών | 0,279 | 202 | 0,000 |
| 23 Ανταμοιβές εργαζομένων | 0,283 | 202 | 0,000 |
| 24 Φόρτος εργασίας | 0,186 | 202 | 0,000 |
| 25 Ευχαρίστηση με συνεργάτες | 0,325 | 202 | 0,000 |
| 26 Γνώση του τι συμβαίνει στον οργανισμό | 0,203 | 202 | 0,000 |
| 27 Υπερηφάνεια κατά την εκτέλεση της εργασίας | 0,277 | 202 | 0,000 |
| 28 Ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων | 0,252 | 202 | 0,000 |
| 29 Πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνονται | 0,238 | 202 | 0,000 |
| 30 Συμπάθεια προς τον προϊστάμενο | 0,305 | 202 | 0,000 |
| 31 Περισσότερη γραφική εργασία από ότι θα έπρεπε | 0,217 | 202 | 0,000 |
| 32 Ανταμοιβή προσπαθειών | 0,263 | 202 | 0,000 |

| Μεταβλητές | Statistic | df | p-value |
|--|-----------|-----|---------|
| 33 Ικανοποίηση από ευκαιρίες προαγωγής | 0,247 | 202 | 0,000 |
| 34 Διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά | 0,195 | 202 | 0,000 |
| 35 Ευχάριστη εργασία | 0,309 | 202 | 0,000 |
| 36 Επάρκεια επεξήγησης κατά την ανάθεση εργασιών | 0,164 | 202 | 0,000 |

4.2.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων ανά ερώτηση

Στον πίνακα που ακολουθεί για την κάθε μεταβλητή παρουσιάζεται η διάμεσος (median), το ενδοτεταρτημοριακό εύρος (interquartile range, IQR), η μέση τιμή (mean) (για λόγους σύγκρισης, με επιφύλαξη), το ποσοστό των θετικών απαντήσεων (τιμές από 3,50 έως 6), η μεγαλύτερη τιμή (maximum) και η μικρότερη τιμή (minimum). Οι ερωτήσεις είναι ταξινομημένες βάσει του ποσοστού των θετικών απαντήσεων, από την υψηλότερη προς τη χαμηλότερη τιμή.

Όπως φαίνεται οι υψηλότερες τιμές διαμέσου (median=5) εκδηλώθηκαν σε σχέση με την εποπτεία, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, το αντικείμενο εργασίας και την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι φάνηκε να είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι με τις αποδοχές τους και τις λοιπές ανταμοιβές τους, τις πρόσθετες παροχές, τις ευκαιρίες προαγωγής και τις ισχύουσες διαδικασίες κατά την εκτέλεση των εργασιών τους (median=1,2). Η χαμηλότερη, μάλιστα, τιμή παρατηρήθηκε στην ικανοποίησή τους από τη συχνότητα των αυξήσεών τους, γεγονός που δεν προκαλεί εντύπωση, εάν ληφθούν υπόψη οι σχεδόν μηδαμινές αυξήσεις τα τελευταία χρόνια, στον δημόσιο τομέα, στην Ελλάδα. Παρόμοια ευρήματα υποδηλώνει το ποσοστό των θετικών απαντήσεων των ερωτήσεων.

Όσον αφορά τη διασπορά των απόψεων βάσει του ενδοτεταρτημοριακού εύρους των ερωτήσεων, οι ερωτηθέντες συμφώνησαν μεταξύ τους σε σχέση με την ικανοποίηση που είχαν από την ικανότητα του προϊσταμένου, τις εργασιακές σχέσεις, την ευχάριστη εργασία και την επικοινωνία εντός οργανισμού (IQR=1). Επίσης, μεγάλη συμφωνία έδειξαν να έχουν ως προς τη δυσαρέσκειά τους από τις ισχύουσες διαδικασίες, τη συχνότητα αυξήσεων και τις λοιπές ανταμοιβές τους. Από την άλλη πλευρά, μικρότερη συμφωνία (IQR=3) υπήρχε στην άποψη που είχαν αναφορικά με την ικανοποίησή τους από τη δίκαιη αμοιβή, τη δικαιοσύνη και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου, τη μέτρια ικανοποίησή τους από την αναγνώριση και εκτίμηση της εργασίας τους, την ύπαρξη νοήματος σε αυτήν, τον φόρτο εργασίας, την ικανότητα των συνεργατών τους, την

ύπαρξη διαφωνιών στον εργασιακό χώρο και τη σαφήνεια των στόχων που θέτονται και, τέλος, σε σχέση με τη δυσαρέσκειά τους από τις πρόσθετες παροχές, την ύπαρξη γραφειοκρατίας, τις μισθολογικές αυξήσεις και τις ευκαιρίες προαγωγής.

Πίνακας 27. Αποτελέσματα ανά ερώτηση

| Μεταβλητές | % Θετ. Απαντ. | Median | IQR | Mean | Max. | Min. |
|--|---------------|--------|-----|------|------|------|
| 7. Συμπάθεια προς τους συνεργάτες | 94,00 | 5 | 1 | 5,08 | 6 | 1 |
| 25. Ευχαρίστηση με συνεργάτες | 93,10 | 5 | 1 | 4,92 | 6 | 1 |
| 27. Υπερηφάνεια κατά την εκτέλεση της εργασίας | 89,60 | 5 | 2 | 4,83 | 6 | 1 |
| 30. Συμπάθεια προς τον προϊστάμενο | 85,20 | 5 | 2 | 4,66 | 6 | 1 |
| 17. Ικανοποίηση από τη φύση της ίδιας της εργασίας | 86,70 | 5 | 1 | 4,64 | 6 | 1 |
| 35. Ευχάριστη εργασία | 87,60 | 5 | 1 | 4,62 | 6 | 1 |
| 12. Δίκαιος προϊστάμενος | 72,80 | 5 | 3 | 4,43 | 6 | 1 |
| 3. Ικανότητα προϊσταμένου | 78,80 | 5 | 1 | 4,41 | 6 | 1 |
| 9. Επικοινωνία εντός οργανισμού | 76,70 | 5 | 1 | 4,20 | 6 | 1 |
| 1. Δίκαιη αμοιβή | 65,80 | 4,5 | 3 | 3,90 | 6 | 1 |
| 21. Ενδιαφέρον προϊσταμένου για συναισθήματα υφισταμένων | 63,40 | 4,5 | 3 | 3,97 | 6 | 1 |
| 5. Αναγνώριση εργασίας όπως θα έπρεπε | 62,90 | 4 | 3 | 3,69 | 6 | 1 |
| 34. Διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά | 54,00 | 4 | 3 | 3,83 | 6 | 1 |
| 16. Επιπλέον φόρτος λόγω ανικανότητας συνεργατών | 53,00 | 4 | 3 | 3,83 | 6 | 1 |
| 18. Ξεκάθαροι στόχοι οργανισμού | 48,60 | 3 | 3 | 3,48 | 6 | 1 |
| 11. Πιθανότητες προαγωγής για σωστή εργασία | 44,60 | 3 | 2 | 2,94 | 6 | 1 |
| 14. Εκτίμηση εργασίας που παράγεται | 44,60 | 3 | 3 | 3,42 | 6 | 1 |
| 36. Επάρκεια επεξήγησης κατά την ανάθεση εργασιών | 43,60 | 3 | 3 | 3,36 | 6 | 1 |
| 8. Νόημα στο περιεχόμενο της εργασίας | 43,00 | 3 | 3 | 3,52 | 6 | 1 |
| 19. Σχέση αμοιβής και εκτίμησης της εργασίας | 40,10 | 3 | 3 | 3,27 | 6 | 1 |
| 20. Χρόνος προαγωγής σε σχέση με άλλους οργανισμούς | 40,10 | 3 | 2 | 3,04 | 6 | 1 |
| 24. Φόρτος εργασίας | 39,60 | 3 | 2 | 3,17 | 6 | 1 |
| 31. Περισσότερη γραφική εργασία από ότι θα έπρεπε | 38,60 | 3 | 3 | 3,24 | 6 | 1 |
| 13. Πρόσθετες παροχές σε σχέση με άλλους οργανισμούς | 37,20 | 2 | 3 | 2,79 | 6 | 1 |
| 15. Γραφειοκρατία κατά την εκτέλεση εργασιών | 36,10 | 2 | 3 | 3,00 | 6 | 1 |
| 26. Γνώση του τι συμβαίνει στον οργανισμό | 34,60 | 3 | 2 | 3,13 | 6 | 1 |
| 4. Ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές | 32,10 | 2 | 3 | 2,79 | 6 | 1 |
| 33. Ικανοποίηση από ευκαιρίες προαγωγής | 30,70 | 2 | 3 | 2,63 | 6 | 1 |
| 32. Ανταμοιβή προσπαθειών | 28,20 | 2 | 2 | 2,88 | 6 | 1 |
| 29. Πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνονται | 27,70 | 2 | 2 | 2,74 | 6 | 1 |
| 28. Ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων | 27,30 | 2 | 3 | 2,48 | 6 | 1 |
| 23. Ανταμοιβές εργαζομένων | 23,20 | 2 | 1 | 2,64 | 6 | 1 |
| 22. Δίκαιο πακέτο πρόσθετων παροχών | 22,80 | 2 | 2 | 2,37 | 6 | 1 |
| 2. Ευκαιρίες προαγωγής | 14,30 | 2 | 2 | 2,24 | 6 | 1 |
| 6. Κανονισμοί και διαδικασίες | 12,90 | 2 | 1 | 2,27 | 6 | 1 |
| 10. Συχνότητα αυξήσεων μισθού | 11,00 | 1 | 1 | 1,83 | 6 | 1 |

4.2.4 Ανάλυση παραγόντων και συντελεστές Cronbach's α

Η ανάλυση κύριων παραγόντων που πραγματοποιήθηκε (principal axis factoring) έδωσε μία μήτρα συσχετίσεων με 8 νέες κλίμακες (παράγοντες). Ο έλεγχος καταλληλότητας των δεδομένων έδειξε ότι η τιμή του δείκτη KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητική (KMO=0,876), οι συσχετίσεις ανάμεσα στα δεδομένα ήταν υψηλές και τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση. Επίσης, ο έλεγχος σφαιρικότητας Bartlett απέρριψε τη μηδενική υπόθεση ότι ο πίνακας συσχέτισης είναι ο μοναδιαίος ($p < 0,05$).

| Πίνακας 28. KMO and Bartlett's test | | |
|---|--------------------|-----------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy | | 0,876 |
| Bartlett's test of sphericity | Approx. Chi-Square | 3.598,42 |
| | df | 630 |
| | Sig. | 0,000 |

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι νέες αθροιστικές κλίμακες που δημιουργήθηκαν, ενώ παρατηρούμε ότι κάποιες ερωτήσεις (στοιχεία) “φορτίζουν” περισσότερο έναν παράγοντα, σε σχέση με κάποιες άλλες.

| | | Pattern Matrix ^a | | | | | | | |
|------------|---|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Μεταβλητές | | Παράγοντες/Κλίμακες | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Δίκαιη αμοιβή εργασίας | -0,141 | 0,811 | -0,001 | -0,003 | 0,127 | -0,187 | -0,173 | 0,098 |
| 2 | Ευκαιρίες προαγωγής | 0,029 | -0,026 | 0,379 | 0,027 | -0,095 | 0,149 | 0,004 | 0,120 |
| 3 | Ικανότητα προϊσταμένου | 0,695 | -0,056 | -0,001 | -0,059 | 0,094 | -0,003 | 0,004 | 0,080 |
| 4 | Ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές | 0,059 | 0,459 | -0,166 | 0,121 | -0,123 | 0,002 | 0,192 | 0,070 |
| 5 | Αναγνώριση εργασίας όπως θα έπρεπε | 0,328 | -0,040 | 0,270 | 0,114 | 0,116 | 0,150 | -0,068 | 0,151 |
| 6 | Κανονισμοί και διαδικασίες κατά την διεκπεραίωση εργασιών | 0,012 | -0,008 | 0,214 | 0,009 | -0,143 | 0,056 | 0,494 | 0,094 |
| 7 | Συμπάθεια προς τους συνεργάτες | -0,021 | -0,122 | 0,040 | 0,009 | 0,724 | 0,119 | -0,049 | 0,175 |
| 8 | Νόημα στο περιεχόμενο της εργασίας | 0,060 | 0,039 | 0,016 | 0,415 | -0,213 | 0,271 | 0,070 | 0,134 |
| 9 | Επικοινωνία εντός οργανισμού | 0,067 | -0,028 | 0,196 | 0,097 | 0,400 | -0,035 | 0,050 | 0,124 |
| 10 | Συχνότητα αυξήσεων μισθού | 0,094 | 0,386 | 0,305 | -0,171 | -0,183 | 0,063 | 0,072 | 0,082 |
| 11 | Πιθανότητες προαγωγής για σωστή εργασία | -0,026 | -0,111 | 0,829 | -0,141 | 0,137 | 0,188 | -0,094 | -0,092 |
| 12 | Δίκαιος προϊστάμενος | 0,935 | 0,061 | -0,182 | -0,025 | -0,073 | -0,106 | 0,003 | 0,119 |
| 13 | Πρόσθετες παροχές σε σχέση με άλλους οργανισμούς | -0,100 | 0,271 | 0,413 | 0,174 | -0,054 | -0,265 | 0,038 | -0,009 |
| 14 | Εκτίμηση εργασίας που παράγεται | 0,304 | 0,134 | 0,204 | 0,095 | 0,051 | 0,093 | 0,014 | 0,208 |
| 15 | Γραφειοκρατία κατά την εκτέλεση εργασιών | -0,222 | -0,055 | 0,458 | 0,048 | 0,088 | -0,003 | 0,143 | -0,037 |
| 16 | Επιπλέον φόρτος εργασίας λόγω ανικανότητας συνεργατών | 0,232 | -0,022 | 0,010 | -0,153 | 0,203 | -0,038 | 0,282 | 0,560 |
| 17 | Ικανοποίηση από τη φύση της ίδιας της εργασίας | -0,076 | 0,006 | -0,076 | 0,887 | 0,074 | -0,064 | 0,003 | -0,076 |
| 18 | Ξεκάθαροι στόχοι οργανισμού | -0,072 | -0,115 | -0,012 | 0,080 | 0,006 | 0,756 | 0,052 | 0,105 |
| 19 | Σχέση αμοιβής και εκτίμησης της εργασίας | 0,048 | 0,815 | -0,132 | -0,022 | -0,048 | 0,084 | -0,176 | 0,315 |
| 20 | Χρόνος προαγωγής σε σχέση με άλλους οργανισμούς | -0,018 | -0,079 | 0,560 | -0,020 | -0,078 | -0,373 | 0,155 | 0,346 |
| 21 | Ενδιαφέρον προϊσταμένου για συναισθήματα υφισταμένων | 1,015 | -0,033 | -0,061 | -0,053 | -0,076 | 0,012 | -0,082 | -0,160 |
| 22 | Δίκαιο πακέτο πρόσθετων παροχών | 0,000 | 0,474 | 0,248 | 0,023 | -0,048 | 0,015 | 0,172 | -0,214 |
| 23 | Ανταμοιβές εργαζομένων | 0,070 | 0,506 | 0,085 | 0,012 | -0,096 | 0,143 | 0,146 | -0,039 |
| 24 | Φόρτος εργασίας | -0,047 | 0,192 | -0,028 | -0,160 | 0,107 | -0,062 | 0,288 | 0,598 |
| 25 | Ευχαρίστηση με συνεργάτες | 0,208 | 0,127 | -0,005 | 0,061 | 0,627 | 0,011 | -0,051 | -0,050 |
| 26 | Γνώση του τι συμβαίνει στον οργανισμό | -0,083 | 0,140 | -0,017 | -0,102 | 0,115 | 0,785 | 0,028 | -0,208 |
| 27 | Υπερηφάνεια κατά την εκτέλεση της εργασίας | 0,055 | -0,199 | 0,125 | 0,687 | -0,033 | -0,023 | -0,020 | -0,186 |
| 28 | Ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων | 0,100 | 0,516 | 0,408 | 0,072 | 0,053 | -0,070 | -0,045 | -0,168 |
| 29 | Πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνονται | 0,020 | 0,647 | -0,101 | -0,194 | 0,039 | 0,070 | 0,219 | -0,064 |
| 30 | Συμπάθεια προς τον προϊστάμενο | 0,926 | -0,018 | -0,117 | 0,050 | 0,064 | -0,077 | -0,051 | -0,086 |
| 31 | Περισσότερη γραφική εργασία από ότι θα έπρεπε | -0,076 | 0,151 | -0,121 | 0,093 | 0,028 | 0,031 | 0,579 | 0,295 |
| 32 | Ανταμοιβή προσπαθειών | -0,078 | 0,646 | 0,044 | -0,039 | 0,026 | 0,117 | 0,090 | 0,259 |
| 33 | Ικανοποίηση από ευκαιρίες προαγωγής | -0,020 | 0,284 | 0,592 | 0,013 | 0,028 | 0,058 | -0,157 | 0,033 |
| 34 | Διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά | 0,400 | 0,089 | 0,067 | 0,097 | 0,139 | -0,168 | 0,115 | 0,014 |
| 35 | Ευχάριστη εργασία | -0,023 | 0,135 | -0,145 | 0,613 | 0,173 | 0,099 | 0,126 | -0,053 |
| 36 | Επάρκεια επεξήγησης κατά την ανάθεση εργασιών | 0,371 | -0,114 | 0,101 | 0,002 | 0,059 | 0,139 | 0,324 | 0,067 |

Στις 8 νέες κλίμακες που προέκυψαν δόθηκε από μία σύντομη περιγραφή. Προκειμένου να συμπεριληφθεί ένα στοιχείο σε μία νέα κλίμακα, λήφθηκε υπόψη ως όριο φόρτισης τιμή μεγαλύτερη του 0,50. Αναφορικά με την αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων (internal consistency reliability), τιμές του συντελεστή Cronbach's α άνω του 0,70, θεωρήθηκαν ικανοποιητικές.

Πίνακας 30. Συντελεστές φόρτισης και συντελεστές Cronbach's α νέων αθροιστικών κλιμάκων

| Στοιχεία ανά νέα αθροιστική κλίμακα | Factor Loading | Συντελεστής κλίμακας Cronbach's Alpha | Συντελεστής Cronbach's Alpha εάν αφαιρεθεί το στοιχείο |
|---|----------------|---------------------------------------|--|
| Κλίμακα 1 - Εποπτεία | | 0,889 | |
| 3 Ικανότητα προϊσταμένου | 0,695 | | 0,879 |
| 12 Δίκαιος προϊστάμενος | 0,935 | | 0,846 |
| 21 Ενδιαφέρον προϊσταμένου για συναισθήματα υφισταμένων του | 1,015 | | 0,857 |
| 30 Συμπάθεια προς προϊστάμενο | 0,926 | | 0,846 |
| Κλίμακα 2 - Αμοιβή/Λοιπές Ανταμοιβές | | 0,860 | |
| 1 Δίκαιη αμοιβή εργασίας | 0,811 | | 0,845 |
| 19 Σχέση αμοιβής και εκτίμησης της εργασίας | 0,815 | | 0,821 |
| 23 Ανταμοιβές εργαζομένων | 0,506 | | 0,841 |
| 28 Ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων | 0,516 | | 0,841 |
| 29 Πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνονται | 0,647 | | 0,852 |
| 32 Ανταμοιβή προσπαθειών | 0,646 | | 0,813 |
| Κλίμακα 3 - Προαγωγή | | 0,672 | |
| 11 Πιθανότητες προαγωγής για σωστή εργασία | 0,829 | | 0,555 |
| 20 Χρόνος προαγωγής σε σχέση με άλλους οργανισμούς | 0,560 | | 0,696 |
| 33 Ικανοποίηση από ευκαιρίες προαγωγής | 0,592 | | 0,454 |
| Κλίμακα 4 - Αντικείμενο/Φύση εργασίας | | 0,732 | |
| 17 Ικανοποίηση από τη φύση της ίδιας της εργασίας | 0,887 | | 0,524 |
| 27 Υπερηφάνεια κατά την εκτέλεση της εργασίας | 0,687 | | 0,747 |
| 35 Ευχάριστη εργασία | 0,613 | | 0,645 |
| Κλίμακα 5 - Συνεργασία | | 0,780 | |
| 7 Συμπάθεια προς συνεργάτες | 0,724 | | - |
| 25 Ευχαρίστηση με συνεργάτες | 0,627 | | - |
| Κλίμακα 6 - Επικοινωνία στον Οργανισμό | | 0,695 | |
| 18 Ξεκάθαροι στόχοι οργανισμού | 0,756 | | - |
| 26 Γνώση του τι συμβαίνει στον οργανισμό | 0,785 | | - |
| Κλίμακα 7 - Ισχύουσες Διαδικασίες | | 0,535 | |
| 6 Κανονισμοί και διαδικασίες κατά τη διεκπεραίωση εργασιών | 0,494 | | - |
| 31 Περισσότερη γραφική εργασία από ότι θα έπρεπε | 0,579 | | - |
| Κλίμακα 8 - Επιπλέον Φόρτος εργασίας | | 0,691 | |
| 16 Επιπλέον φόρτος εργασίας λόγω ανικανότητας συνεργατών | 0,560 | | - |
| 24 Φόρτος εργασίας | 0,598 | | - |

Η πρώτη νέα κλίμακα με τίτλο «Εποπτεία» που δημιουργήθηκε, αποτελείται από τέσσερα στοιχεία, παρουσίαζε δυνατούς συντελεστές φόρτισης και πολύ καλό συντελεστή Cronbach's α (0,889). Η κλίμακα «Αμοιβή/Λοιπές Ανταμοιβές» αποτελείται από έξι

στοιχεία και είχε αποδεκτούς συντελεστές φόρτισης και πάρα πολύ καλό συντελεστή Cronbach's α (0,860). Η κλίμακα «Προαγωγή» περιλάμβανε τρία στοιχεία με συντελεστή φόρτισης $>0,50$ και παρουσίαζε οριακά επαρκή βαθμό συσχέτισης βάσει του συντελεστή Cronbach's α (0,672). Η κλίμακα «Αντικείμενο/Φύση εργασίας» εμφάνισε ικανοποιητικούς συντελεστές επιβάρυνσης και αρκετά καλό συντελεστή Cronbach's α (0,732). Η κλίμακα «Συνεργασία» που δημιουργήθηκε ήταν λιγότερη ισχυρή καθώς περιλάμβανε μόνο δύο στοιχεία, τα οποία, ωστόσο, είχαν ικανοποιητικές τιμές συντελεστών επιβάρυνσης και πολύ καλό βαθμό συντελεστή Cronbach's α (0,780). Η έκτη κλίμακα «Επικοινωνία στον Οργανισμό» περιλάμβανε, επίσης, μόνο δύο στοιχεία και παρουσίαζε πολύ καλούς συντελεστές επιβάρυνσης και οριακά επαρκή τιμή συντελεστή Cronbach's α (0,695). Η έβδομη κλίμακα «Ισχύουσες Διαδικασίες» αποτελείτο από δύο στοιχεία και είχε συντελεστή Cronbach's α 0,535 και τιμές συντελεστών φόρτισης μέτριες. Η συγκεκριμένη κλίμακα θεωρήθηκε μη αξιόπιστη και αποφασίστηκε να μη διατηρηθεί και να μη ληφθεί υπόψη στα υπόλοιπα δεδομένα της έρευνας. Η τελευταία κλίμακα που δημιουργήθηκε με τίτλο «Επιπλέον Φόρτος Εργασίας» περιλάμβανε επίσης δύο στοιχεία και είχε μέτριους συσχετισμούς (συντελεστής Cronbach's α 0,691, τιμές συντελεστών φόρτισης μέτριες).

Στις νέες κλίμακες που δημιουργήθηκαν ελέγχθηκε, επίσης, εάν ακολουθούσαν κανονική κατανομή (normality test) σύμφωνα με τη μέθοδο Kolmogorov-Smirnov. Ο έλεγχος κανονικότητας που πραγματοποιήθηκε, έδειξε ότι καμία κλίμακα δεν ακολουθούσε την κανονική κατανομή ($p < 0,001$).

Πίνακας 31. Έλεγχος κανονικότητας κλιμάκων. Κριτήριο Kolmogorov-Smirnov

| Μεταβλητές | Statistic | df | p-value |
|---|-----------|-----|---------|
| Κλίμακα 1 - Εποπτεία | 0,175 | 202 | < 0,001 |
| Κλίμακα 2 - Αμοιβή/Λοιπές Ανταμοιβές | 0,102 | 202 | < 0,001 |
| Κλίμακα 3 - Προαγωγή | 0,086 | 202 | < 0,001 |
| Κλίμακα 4 - Αντικείμενο/Φύση εργασίας | 0,180 | 202 | < 0,001 |
| Κλίμακα 5 - Συνεργασία | 0,268 | 202 | < 0,001 |
| Κλίμακα 6 - Επικοινωνία στον Οργανισμό | 0,146 | 202 | < 0,001 |
| Κλίμακα 7 - Ισχύουσες Διαδικασίες | 0,180 | 202 | < 0,001 |
| Κλίμακα 8 - Επιπλέον Φόρτος εργασίας | 0,100 | 202 | < 0,001 |

4.2.5 Ανάλυση πολλαπλών χαρακτηριστικών (multitrait analysis)

Κατά την εκτίμηση της εγκυρότητας του δημιουργήματος με τη μέθοδο ανάλυσης πολλαπλών χαρακτηριστικών, προκειμένου να εξαιρεθούν επικαλύψεις, πριν από τον υπολογισμό συσχέτισης κάθε ερώτησης με την κλίμακα όπου αυτή ανήκε, εξαιρούνταν η ερώτηση αυτή και δεν συμπεριλαμβανόταν στο αθροιστικό της σκορ (correction for overlap).

Τα αποτελέσματα της εκτίμησης έδειξαν ότι υπήρχε εγκυρότητα σύγκλισης (convergent validity) και ικανοποιητική εσωτερική συνοχή (internal consistency reliability) στις έξι από τις επτά κλίμακες που είχαν διατηρηθεί, αφού οι συσχετίσεις των ερωτήσεων με τις κλίμακες που ανήκαν, είχαν τιμή μεγαλύτερη του 0,40. Εξαιρέση αποτέλεσε η κλίμακα 3 «Προαγωγή» στην οποία το στοιχείο 20 είχε οριακή τιμή (0,392), το οποίο, ωστόσο θεωρήθηκε οριακά αποδεκτό.

Εξετάζοντας την εγκυρότητα διάκρισης (discriminant validity) διαπιστώθηκε ότι για τις κλίμακες 1, 4, 5 και 6, οι τιμές των συσχετίσεων των στοιχείων με την κλίμακα στην οποία ανήκαν, ήταν μεγαλύτερες από τις συσχετίσεις των στοιχείων με τις κλίμακες στις οποίες δεν ανήκαν. Επομένως, για τις προαναφερόμενες κλίμακες οι ερωτήσεις δεν μετρούσαν άσχετα δημιουργήματα και υπήρχε εγκυρότητα διάκρισης. Ωστόσο, για τις κλίμακες 2, 3 και 8 δεν επιβεβαιώθηκε αυτή η υπόθεση, αφού υπήρχαν τιμές συσχετίσεων των στοιχείων με την κλίμακά τους, οι οποίες ήταν μικρότερες από τη συσχέτιση που εκδηλώθηκε μεταξύ στοιχείων και κλιμάκων στις οποίες δεν ανήκαν. Έτσι, επιπλέον για τις ερωτήσεις 28, 33 και 16 των τριών αυτών κλιμάκων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας με τη χρήση της φόρμουλας του Steiger (1980) (dependent correlation), ο οποίος έδειξε ότι δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά στις ανωτέρω συσχετίσεις ($p > 0,05$). Μέσα, δηλαδή, από τον έλεγχο αποδείχθηκε ότι για τις ερωτήσεις 16, 28 και 33 υπήρχε, μεν, συσχέτιση με την κλίμακα στην οποία ανήκαν, αλλά παρόμοια συσχέτιση εκδηλώθηκε και με άλλη κλίμακα πέρα από αυτή που ανήκαν ($p > 0,05$). Επομένως, οι ερωτήσεις θεωρήθηκαν «προβληματικές» και αποφασίστηκε στην κλίμακα 2 να μη ληφθεί υπόψη η ερώτηση 28, στην κλίμακα 3 να μη ληφθεί υπόψη η ερώτηση 33 και στην κλίμακα 8 να μη ληφθεί υπόψη η ερώτηση 16.

Πίνακας 32. Ανάλυση πολλαπλών χαρακτηριστικών (multitrait analysis)

| Στοιχεία ανά νέα Αθροιστική Κλίμακα | Εποπτεία | Αμοιβή/ Λοιπές Ανταμοιβές | Προαγωγή | Αντικείμενο/ Φύση εργασίας | Συνεργασία | Επικοινωνία στον Οργανισμό | Επιπλέον Φόρτος εργασίας |
|---|--------------|---------------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Κλίμακα 1 - Εποπτεία | | | | | | | |
| 3 Ικανότητα προϊστάμενου | 0,686 | 0,236 | 0,222 | 0,151 | 0,375 | 0,233 | 0,431 |
| 12 Δίκαιος προϊστάμενος | 0,715 | 0,297 | 0,188 | 0,189 | 0,448 | 0,193 | 0,498 |
| 21 Ενδιαφέρον προϊστ/νου για συναισθήματα υφισταμένων | 0,769 | 0,202 | 0,167 | 0,143 | 0,420 | 0,196 | 0,386 |
| 30 Συμπάθεια προς τον προϊστάμενο | 0,745 | 0,168 | 0,146 | 0,207 | 0,451 | 0,115 | 0,365 |
| Κλίμακα 2 - Αμοιβή/Λοιπές Ανταμοιβές | | | | | | | |
| 1 Δίκαιη αμοιβή εργασίας | 0,092 | 0,623 | 0,366 | 0,176 | 0,195 | 0,024 | 0,249 |
| 19 Σχέση αμοιβής και εκτίμησης της εργασίας | 0,310 | 0,739 | 0,370 | 0,211 | 0,244 | 0,309 | 0,500 |
| 23 Ανταμοιβές εργαζομένων | 0,182 | 0,599 | 0,352 | 0,220 | 0,103 | 0,288 | 0,311 |
| 28 Ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων | 0,239 | 0,591 | 0,614 | 0,235 | 0,225 | 0,203 | 0,266 |
| 29 Πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνονται | 0,157 | 0,553 | 0,217 | 0,061 | 0,122 | 0,192 | 0,290 |
| 32 Ανταμοιβή προσπαθειών | 0,282 | 0,754 | 0,446 | 0,193 | 0,236 | 0,331 | 0,499 |
| Κλίμακα 3 - Προαγωγή | | | | | | | |
| 11 Πιθανότητες προαγωγής για σωστή εργασία | 0,166 | 0,335 | 0,515 | 0,105 | 0,248 | 0,262 | 0,165 |
| 20 Χρόνος Προαγωγής σε σχέση με άλλους οργανισμούς | 0,155 | 0,252 | 0,392 | 0,009 | 0,057 | -0,046 | 0,274 |
| 33 Ικανοποίηση από ευκαιρίες προαγωγής | 0,192 | 0,594 | 0,588 | 0,190 | 0,223 | 0,240 | 0,296 |
| Κλίμακα 4 - Αντικείμενο/Φύση εργασίας | | | | | | | |
| 17 Ικανοποίηση από τη φύση της ίδιας της εργασίας | 0,148 | 0,193 | 0,100 | 0,648 | 0,241 | 0,209 | 0,070 |
| 27 Υπερηφάνεια κατά την εκτέλεση της εργασίας | 0,049 | 0,026 | 0,124 | 0,485 | 0,121 | 0,166 | -0,100 |
| 35 Ευχάριστη εργασία | 0,250 | 0,360 | 0,154 | 0,601 | 0,355 | 0,331 | 0,279 |
| Κλίμακα 5 - Συνεργασία | | | | | | | |
| 7 Συμπάθεια προς τους συνεργάτες | 0,446 | 0,173 | 0,212 | 0,209 | 0,601 | 0,194 | 0,421 |
| 25 Ευχαρίστηση με συνεργάτες | 0,454 | 0,292 | 0,252 | 0,320 | 0,601 | 0,161 | 0,363 |
| Κλίμακα 6 - Επικοινωνία στον Οργανισμό | | | | | | | |
| 18 Ξεκάθαροι στόχοι οργανισμού | 0,217 | 0,213 | 0,178 | 0,315 | 0,195 | 0,524 | 0,313 |
| 26 Γνώση του τι συμβαίνει στον οργανισμό | 0,127 | 0,291 | 0,186 | 0,194 | 0,154 | 0,524 | 0,153 |
| Κλίμακα 8 - Επιπλέον Φόρτος εργασίας | | | | | | | |
| 16 Επιπλέον φόρτος εργασίας λόγω ανικανότητας συν/τών | 0,536 | 0,362 | 0,304 | 0,142 | 0,478 | 0,274 | 0,535 |
| 24 Φόρτος εργασίας | 0,296 | 0,433 | 0,244 | 0,029 | 0,260 | 0,206 | 0,535 |

Οι συντελεστές συσχέτισης έχουν διορθωθεί για την επικάλυψη στοιχείου-κλίμακας

Λαμβάνοντας υπόψη τα τελευταία στοιχεία, σε συνδυασμό με τα δεδομένα του πίνακα 30, ο συντελεστής Cronbach's α της κλίμακας 2 χωρίς την ερώτηση 28 είχε τιμή 0,841 και της κλίμακας 3 χωρίς την ερώτηση 33 0,454. Επομένως, συνεχίστηκε η διερεύνηση των αποτελεσμάτων με την κλίμακα 2 δίχως την ερώτηση 28, παραβλέφθηκε η κλίμακα 3 καθώς η τιμή του Cronbach's α ήταν, πλέον, πολύ χαμηλή ($<0,70$), όπως και η κλίμακα 8 αφού, πλέον, με ένα εναπομείναν στοιχείο, δεν αποτελούσε, πλέον, αθροιστική κλίμακα.

4.2.6 Διάμεσοι και ενδοτεταρτημοριακό εύρος νέων αθροιστικών κλιμάκων

Λαμβάνοντας υπόψη τις διαμέσους των 5 νέων αθροιστικών κλιμάκων που είχαν δημιουργηθεί και θεωρήθηκαν αποδεκτές, παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι ήταν ιδιαίτερα ευχαριστημένοι με την εποπτεία, το αντικείμενο της εργασίας τους και τις εργασιακές τους σχέσεις. Λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν με τη γνώση του τι συμβαίνει

μέσα στον οργανισμό και τη σαφήνεια των στόχων που θέτονται, ενώ μεγαλύτερη δυσαρέσκεια υπήρχε με το επίπεδο των αμοιβών και λοιπών ανταμοιβών τους.

Λαμβάνοντας υπόψη το ενδοτεταρτημοριακό εύρος των νέων παραγόντων, παρατηρείται ότι η μεγαλύτερη συμφωνία μεταξύ των εργαζομένων υπήρχε αναφορικά με την ικανοποίησή τους από τις εργασιακές τους σχέσεις και τη φύση της εργασίας τους.

Πίνακας 33. Διάμεσοι και ενδοτεταρτημοριακό εύρος νέων αθροιστικών κλιμάκων

| Στοιχεία ανά νέα Αθροιστική Κλίμακα | Median | Interquartile Range |
|---|-------------|---------------------|
| Κλίμακα 1 - Εποπτεία | 4,75 | 1,75 |
| 3 Ικανότητα προϊσταμένου | 5 | 1 |
| 12 Δίκαιος προϊστάμενος | 5 | 3 |
| 21 Ενδιαφέρον προϊσταμένου για συναισθήματα υφισταμένων του | 4,5 | 3 |
| 30 Συμπάθεια προς τον προϊστάμενο | 5 | 2 |
| Κλίμακα 2 - Αμοιβή/Λοιπές Ανταμοιβές | 2,80 | 1,80 |
| 1 Δίκαιη αμοιβή εργασίας | 4,5 | 3 |
| 19 Σχέση αμοιβής και εκτίμησης της εργασίας | 3 | 3 |
| 23 Ανταμοιβές εργαζομένων | 2 | 1 |
| 29 Πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνονται | 2 | 2 |
| 32 Ανταμοιβή προσπαθειών | 2 | 2 |
| Κλίμακα 4 - Αντικείμενο/Φύση εργασίας | 5,00 | 1,08 |
| 17 Ικανοποίηση από τη φύση της ίδιας της εργασίας | 5 | 1 |
| 27 Υπερηφάνεια κατά την εκτέλεση της εργασίας | 5 | 2 |
| 35 Ευχάριστη εργασία | 5 | 1 |
| Κλίμακα 5 - Συνεργασία | 5,00 | 0,50 |
| 7 Συμπάθεια προς τους συνεργάτες | 5 | 1 |
| 25 Ευχαρίστηση με συνεργάτες | 5 | 1 |
| Κλίμακα 6 - Επικοινωνία στον Οργανισμό | 3,25 | 2,50 |
| 18 Ξεκάθαροι στόχοι οργανισμού | 3 | 3 |
| 26 Γνώση του τι συμβαίνει στον οργανισμό | 3 | 2 |

Αντίστοιχα, μικρότερη συμφωνία μεταξύ τους παρουσίασαν σχετικά με την ικανοποίησή τους από την εποπτεία και με τη δυσαρέσκειά τους από τις αμοιβές και λοιπές ανταμοιβές τους. Επίσης, τη μικρότερη συμφωνία είχαν ως προς τη μέτρια ικανοποίησή τους, από το επίπεδο επικοινωνίας, εντός του οργανισμού.

4.2.7 Διάμεσοι και έλεγχος διαφοράς διαμέσων ως προς δημογραφικά και κοινωνικό-οικονομικά χαρακτηριστικά

Μετά την ανάλυση πολλαπλών χαρακτηριστικών, εξετάστηκαν οι σχέσεις των κλιμάκων που είχαν διατηρηθεί με τα δημογραφικά και κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Η σύγκριση έγινε με τον έλεγχο διαφοράς διαμέσου σε ανεξάρτητα δείγματα (independent samples median test) και με επίπεδο σημαντικότητας ελέγχου $p < 0,05$.

Πίνακας 34. Έλεγχος διαφοράς διαμέσων ως προς δημογραφικά και κοινωνικό-οικονομικά χαρακτηριστικά

| Χαρακτηριστικά | Κλίμακες | | | | |
|--|---------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------------------|
| | 1 Εποπτεία | 2 Αμοιβή/ Λοιπές Ανταμοιβές | 4 Φύση εργασίας | 5 Συνεργασία | 6 Επικ/νία στον Οργ/σμό |
| Φύλο | 0,931 | 0,807 | 0,075 | 0,753 | 0,247 |
| Ηλικία | 0,910 | 0,705 | 0,052 | 0,206 | 0,328 |
| Προϋπηρεσία στο Πανεπιστήμιο | 0,048 | 0,177 | 0,009 | 0,059 | 0,034 |
| Προϋπηρεσία συνολικά | 0,209 | 0,400 | 0,089 | 0,784 | 0,530 |
| Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα | 0,677 | 0,338 | 0,564 | 0,090 | 0,016 |
| Προϊστάμενος | 0,255 | 0,481 | 0,318 | 0,222 | 0,828 |
| Καθαρό Μηνιαίο Εισόδημα | 0,020 | 0,004 | 0,008 | 0,197 | 0,050 |
| Επίπεδο Σπουδών | 0,075 | 0,014 | 0,342 | 0,646 | 0,456 |

Στη συνέχεια υπολογίστηκε η διάμεσος της κάθε κλίμακας ανά κατηγορία χαρακτηριστικού (πίνακας 35).

Πίνακας 35. Διάμεσοι κλιμάκων ανά δημογραφικό και κοινωνικο-οικονομικό χαρακτηριστικό

| Χαρακτηριστικά | N | Κλίμακες | | | | |
|--|-----|---------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------------------|
| | | 1 Εποπτεία | 2 Αμοιβή/ Λοιπές Ανταμοιβές | 4 Φύση εργασίας | 5 Συνεργασία | 6 Επικ/νία στον Οργ/σμό |
| Φύλο | | | | | | |
| Αντρας | 48 | 4,75 | 3,10 | 4,67 | 5,00 | 3,75 |
| Γυναίκα | 154 | 4,88 | 2,80 | 5,00 | 5,00 | 3,00 |
| Ηλικία | | | | | | |
| 18-29 ετών | 0 | - | - | - | - | - |
| 30-39 ετών | 12 | 4,88 | 2,60 | 4,00 | 5,00 | 3,00 |
| 40-49 ετών | 101 | 4,50 | 2,80 | 4,67 | 5,00 | 3,00 |
| 50-59 ετών | 80 | 5,00 | 2,90 | 5,00 | 5,00 | 3,50 |
| 60 ετών και άνω | 9 | 4,75 | 3,20 | 5,33 | 5,50 | 3,50 |
| Προϋπηρεσία στο Πανεπιστήμιο | | | | | | |
| 0-2 χρόνια | 22 | 5,00 | 2,70 | 4,67 | 5,00 | 4,00 |
| 3-5 χρόνια | 24 | 4,38 | 3,20 | 5,00 | 5,25 | 4,00 |
| 6-10 χρόνια | 18 | 5,00 | 4,30 | 5,33 | 5,50 | 4,00 |
| 11-20 χρόνια | 59 | 4,75 | 2,80 | 4,67 | 5,00 | 3,00 |
| Πάνω από 20 χρόνια | 79 | 4,50 | 2,80 | 5,00 | 5,00 | 3,00 |
| Προϋπηρεσία συνολικά | | | | | | |
| 0-2 χρόνια | 0 | - | - | - | - | - |
| 3-5 χρόνια | 1 | 6,00 | 3,40 | 5,00 | 3,50 | 1,50 |
| 6-10 χρόνια | 6 | 5,50 | 2,30 | 4,33 | 5,25 | 4,25 |
| 11-20 χρόνια | 59 | 5,00 | 3,00 | 4,67 | 5,00 | 3,00 |
| Πάνω από 20 χρόνια | 136 | 4,75 | 2,80 | 5,00 | 5,00 | 3,50 |
| Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα | | | | | | |
| Ναι | 159 | 4,75 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,50 |
| Όχι | 43 | 5,00 | 2,60 | 5,00 | 5,00 | 2,50 |
| Προϊστάμενος | | | | | | |
| Ναι | 24 | 5,00 | 3,20 | 5,00 | 5,25 | 3,25 |
| Όχι | 178 | 4,75 | 2,80 | 4,67 | 5,00 | 3,25 |
| Καθαρό Μηνιαίο Εισόδημα | | | | | | |
| Έως 900 ευρώ | 24 | 3,63 | 2,20 | 4,67 | 5,00 | 4,00 |
| 900 έως 1100 ευρώ | 66 | 4,38 | 2,60 | 4,67 | 5,00 | 2,75 |
| 1100 έως 1300 ευρώ | 76 | 5,00 | 3,20 | 5,00 | 5,00 | 3,00 |
| 1300 έως 1500 ευρώ | 28 | 5,00 | 3,20 | 4,83 | 5,00 | 3,50 |
| Μεγαλύτερο από 1500 ευρώ | 8 | 4,88 | 3,70 | 5,50 | 5,00 | 3,50 |
| Επίπεδο Σπουδών | | | | | | |
| Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση | 1 | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 4,00 |
| Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | 53 | 4,75 | 2,60 | 5,00 | 5,00 | 3,50 |
| Τριτοβάθμια Εκπαίδευση | 64 | 4,25 | 2,90 | 4,67 | 5,00 | 3,25 |
| Μεταπτυχιακές Σπουδές | 72 | 5,00 | 2,90 | 5,00 | 5,00 | 3,00 |
| Διδακτορικές Σπουδές | 12 | 5,13 | 3,80 | 5,00 | 5,00 | 3,50 |

Φύλο

Ως προς την επίδραση του φύλου στον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, ο έλεγχος διαφοράς διαμέσου έδειξε ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p>0,05$). Ωστόσο, οι άνδρες φάνηκε να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό και από τις ανταμοιβές τους, ενώ ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εποπτεία και το αντικείμενο εργασίας τους.

Ηλικία

Αναφορικά με το χαρακτηριστικό της ηλικίας σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων, υπήρχε σε μικρό βαθμό θετική επίδραση σχεδόν σε όλες τις κλίμακες, χωρίς, ωστόσο, να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις ($p>0,05$). Ιδιαίτερα, στην κλίμακα 4 (Φύση εργασίας), παρόλο που ο στατιστικός έλεγχος έδειξε ότι βρίσκεται στα όρια της στατιστικής σημαντικότητας ($p=0,052>0,05$), παρατηρήθηκε, συγκριτικά, θετική σχέση, σε μεγαλύτερο βαθμό.

Προϋπηρεσία στο πανεπιστήμιο

Όσον αφορά την εμπειρία στο πανεπιστήμιο, ο έλεγχος διαφοράς διαμέσου για τις κλίμακες «Εποπτεία», «Φύση εργασίας» και «Επικοινωνία εντός οργανισμού», υπέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p<0,05$). Συνολικά, τη μεγαλύτερη ικανοποίηση είχαν οι εργαζόμενοι με εμπειρία στο πανεπιστήμιο 6-10 χρόνια. Μεγαλύτερη απόκλιση στην ικανοποίηση υπήρχε ιδιαίτερα σε θέματα αμοιβών και λοιπών ανταμοιβών, χωρίς ωστόσο η διαφορά να θεωρείται στατιστικά σημαντική ($p>0,05$).

Προϋπηρεσία συνολικά

Ως προς την επίδραση της εμπειρίας των εργαζομένων στην εργασιακή τους ικανοποίηση, συνολικά, τα αποτελέσματα δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις ($p>0,05$).

Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα

Σε σχέση με το χαρακτηριστικό της προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα ο έλεγχος διαφοράς διαμέσου δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p>0,05$), με εξαίρεση τη διάσταση της ικανοποίησης από την επικοινωνία εντός οργανισμού, όπου οι εργαζόμενοι με εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα εμφανίστηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι.

Εποπτεία

Αναφορικά με την εποπτεία γενικά, οι προϊστάμενοι, είχαν σε μικρό βαθμό μεγαλύτερη ικανοποίηση. Η μεγαλύτερη απόκλιση υπήρχε στην ικανοποίηση από τις αμοιβές και

λοιπές ανταμοιβές. Τα αποτελέσματα, όμως, δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις ($p > 0,05$).

Εισόδημα

Ως προς το εισόδημα, τα αποτελέσματα έδειξαν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις ($p < 0,05$), με εξαίρεση τη διάσταση της ικανοποίησης από το επίπεδο συνεργασίας εντός του οργανισμού. Σε γενικές γραμμές, η αύξηση του εισοδήματος είχε θετική σχέση με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, όμως, οι υψηλότερα αμειβόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις αμοιβές και λοιπές ανταμοιβές τους, τη φύση της εργασίας και την εποπτεία, ενώ οι χαμηλότερα αμειβόμενοι (έως 900 ευρώ) ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία εντός του οργανισμού και το ίδιο ικανοποιημένοι από το επίπεδο συνεργασίας.

Επίπεδο σπουδών

Ως προς το επίπεδο σπουδών, δεν υπήρχαν, συνολικά, στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις στις διάφορες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης ($p > 0,05$), εκτός από τους κατόχους διδακτορικού τίτλου σπουδών οι οποίοι, έναντι των υπόλοιπων κατηγοριών, εκδήλωσαν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από τις αμοιβές και λοιπές ανταμοιβές τους. Στη σύγκριση δεν λήφθηκε υπόψη το δείγμα του ενός ατόμου της κατηγορίας της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

4.2.8 Γραμμική παλινδρόμηση

Όπως φαίνεται παρακάτω, εξετάστηκαν πέντε μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης, ένα για την κάθε μία κλίμακα. Κατά την εφαρμογή του κάθε μοντέλου, προκειμένου να υπάρχουν καλύτερες εκτιμήσεις και να μην εμφανίσει το μοντέλο πολυσυγγραμμικότητα, επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές μόνο εκείνες οι οποίες βρέθηκε, κατά τις προαναφερθείσες στατιστικές δοκιμασίες, ότι είχαν επίδραση σε κάποια από όλες τις κλίμακες. Ως εξαρτημένη μεταβλητή για κάθε μοντέλο παλινδρόμησης λήφθηκε υπόψη η κάθε μία κλίμακα.

Αρχικά, για κάθε μοντέλο, προκειμένου να ελεγχθεί εάν συνολικά όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές ερμήνευαν στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή, πραγματοποιήθηκε έλεγχος ANOVA με τη χρήση του στατιστικού F. Επιπλέον του ελέγχου σημαντικότητας με το F-statistic, εξετάστηκε ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού Adjusted R^2 , ο οποίος είναι ένας ακόμη δείκτης καλής προσαρμογής του μοντέλου και δείχνει το ποσοστό μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από το μοντέλο παλινδρόμησης. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής

προσδιορισμού Adjusted R² τιμωρεί για την προσθήκη ανεξάρτητων μεταβλητών που δεν ταιριάζουν στο μοντέλο.

1ο Μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης - Εποπτεία

Η γραμμική παλινδρόμηση αυτή ήταν στατιστικά σημαντική και το μοντέλο ερμήνευε το 10,1% της μεταβλητότητας της κλίμακας «Εποπτεία». Για τις ανεξάρτητες μεταβλητές που είχαν άνω των δύο κατηγοριών, δημιουργήθηκαν δυαδικές μεταβλητές και επιλέχθηκε μία κατηγορία ως κατηγορία αναφοράς (reference category), η οποία δεν συμπεριλήφθηκε κατά την εκτίμηση της παλινδρόμησης.

Πίνακας 36. Γραμμική παλινδρόμηση: Κλίμακα 1 (Εποπτεία)

| Coefficients ^a | | | | |
|--|-------------------------------|------------|---------------------------------------|--------------|
| | Unstandardized Coefficients B | Std. Error | t student | p-value |
| Σταθερά (Constant) | 4,670 | 0,284 | 16,462 | 0,000 |
| 39. Εργασία στο πανεπιστήμιο (11-20 χρόνια) | -0,674 | 0,235 | -2,873 | 0,005 |
| 39. Εργασία στο πανεπιστήμιο (> 20 χρόνια) | -0,518 | 0,222 | -2,333 | 0,021 |
| 41. Εργασία στον ιδιωτικό τομέα | -0,134 | 0,225 | -0,596 | 0,552 |
| 43. Εισόδημα στο πανεπιστήμιο (1100-1300 ευρώ) | 0,878 | 0,221 | 3,974 | 0,000 |
| 43. Εισόδημα στο πανεπιστήμιο (>1300 ευρώ) | 0,846 | 0,295 | 2,868 | 0,005 |
| 44. Σπουδές (τριτοβάθμια εκπαίδευση) | -0,502 | 0,252 | -1,994 | 0,048 |
| 44. Σπουδές (μεταπτυχιακό ή διδακτορικό) | -0,287 | 0,263 | -1,093 | 0,276 |
| F-Statistic = 4,240, p-value = 0,000 | | | Adjusted R² = 0,101 | |

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία στο πανεπιστήμιο από 11 έως 20 χρόνια και από 20 χρόνια και άνω, συγκριτικά με όσους είχαν εμπειρία έως 10 χρόνια (κατηγορία αναφοράς), παρουσίασαν, κατά μέσο όρο, στατιστικά σημαντικά μικρότερη ικανοποίηση, κατά 0,674 και 0,518 μονάδες αντίστοιχα ($p < 0,05$), ceteris paribus. Παρόμοια, στατιστικά σημαντικά ($p = 0,048$) μικρότερη ικανοποίηση από την Εποπτεία, παρουσίασαν όσοι είχαν σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (κατά μέσο όρο 0,502 μονάδες), σε σχέση με όσους είχαν λάβει πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (κατηγορία αναφοράς). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με μισθό πάνω από 1300 ευρώ, συγκριτικά με όσους είχαν μισθό έως 900 ευρώ (κατηγορία αναφοράς) είχαν, κατά μέσο όρο, μεγαλύτερη ικανοποίηση από την Εποπτεία, κατά 0,846 μονάδες. Επίσης, ομοίως μεγαλύτερη ικανοποίηση είχαν οι εργαζόμενοι με μισθό από 1100 έως 1300 ευρώ (κατά 0,878 μονάδες).

2ο Μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης - Αμοιβές/Λοιπές Ανταμοιβές

Και το μοντέλο αυτό ήταν στατιστικά σημαντικό, ενώ ο δείκτης Adjusted R² ήταν χαμηλός.

Πίνακας 37. Γραμμική παλινδρόμηση: Κλίμακα 2 (Αμοιβές/Λοιπές Ανταμοιβές)

| Coefficients ^a | | | | |
|--|-------------------------------|------------|---------------------------------|--------------|
| | Unstandardized Coefficients B | Std. Error | t student | p-value |
| Σταθερά (Constant) | 2,869 | 0,259 | 11,064 | 0,000 |
| 39. Εργασία στο πανεπιστήμιο (11-20 χρόνια) | -0,276 | 0,214 | -1,285 | 0,200 |
| 39. Εργασία στο πανεπιστήμιο (> 20 χρόνια) | -0,267 | 0,203 | -1,316 | 0,190 |
| 41. Εργασία στον ιδιωτικό τομέα | 0,227 | 0,206 | 1,101 | 0,272 |
| 43. Εισόδημα στο πανεπιστήμιο (1100-1300 ευρώ) | 0,572 | 0,202 | 2,833 | 0,005 |
| 43. Εισόδημα στο πανεπιστήμιο (>1300 ευρώ) | 0,807 | 0,270 | 2,993 | 0,003 |
| 44. Σπουδές (Τριτοβάθμια εκπαίδευση) | -0,079 | 0,230 | -0,344 | 0,731 |
| 44. Σπουδές (Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό) | -0,265 | 0,240 | -1,103 | 0,271 |
| F-Statistic = 2,169, p-value = 0,039 | | | Adjusted R ² = 0,039 | |

Στο δεύτερο, λοιπόν, μοντέλο, σύμφωνα με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που παρουσίασαν στατιστικά σημαντική θετική σχέση ($p < 0,05$), οι εργαζόμενοι με εισόδημα από 1100 έως 1300 ευρώ και οι εργαζόμενοι με εισόδημα από 1300 ευρώ και άνω, είχαν κατά μέσο όρο, μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις αμοιβές και λοιπές ανταμοιβές τους, σε σχέση με την κατηγορία αναφοράς, δηλαδή τους εργαζομένους που είχαν εισόδημα κάτω από 1100 ευρώ (κατά 0,572 και 0,807 μονάδες αντίστοιχα, *ceteris paribus*). Αποτέλεσμα, φυσικά, αναμενόμενο.

3ο Μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης - Αντικείμενο/Φύση Εργασίας

Το στατιστικό F σε αυτό το μοντέλο είχε τιμή $p\text{-value} = 0,030 < 0,05$, ενώ ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού Adjusted R² έδειχνε ότι το μοντέλο ερμήνευε τη μεταβλητότητα της κλίμακας σε ποσοστό 4,30%. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που εκδήλωσαν στατιστικά σημαντική επίδραση ($p < 0,05$) σε σχέση με την ικανοποίηση από το αντικείμενο και τη φύση της εργασίας, ήταν η προϋπηρεσία στο πανεπιστήμιο, το εισόδημα και οι σπουδές.

Πίνακας 38. Γραμμική παλινδρόμηση: Κλίμακα 4 (Αντικείμενο/Φύση εργασίας)

| Coefficients ^a | | | | |
|--|----------------------------------|------------|---------------------------------------|--------------|
| | Unstandardized Coefficients B | Std. Error | t student | p-value |
| <i>Σταθέρα (Constant)</i> | 5,044 | 0,202 | 25,000 | 0,000 |
| 39. Εργασία στο πανεπιστήμιο (11-20 χρόνια) | -0,472 | 0,167 | -2,826 | 0,005 |
| 39. Εργασία στο πανεπιστήμιο (> 20 χρόνια) | -0,194 | 0,158 | -1,225 | 0,222 |
| 41. Εργασία στον ιδιωτικό τομέα | -0,153 | 0,160 | -0,955 | 0,341 |
| 43. Εισόδημα στο πανεπιστήμιο (1100-1300 ευρώ) | 0,313 | 0,157 | 1,994 | 0,047 |
| 43. Εισόδημα στο πανεπιστήμιο (>1300 ευρώ) | 0,413 | 0,210 | 1,968 | 0,051 |
| 44. Σπουδές (Τριτοβάθμια εκπαίδευση) | -0,134 | 0,179 | -0,747 | 0,456 |
| 44. Σπουδές (Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό) | -0,392 | 0,187 | -2,094 | 0,038 |
| F-Statistic = 2,275, p-value = 0,030 | | | Adjusted R² = 0,043 | |

Αναλυτικά, οι εργαζόμενοι που είχαν εργαστεί στο πανεπιστήμιο από 11 έως 20 χρόνια παρουσίασαν, κατά μέσο όρο, μειωμένη ικανοποίηση κατά 0,472 μονάδες, συγκριτικά με την ομάδα εργαζομένων με εμπειρία στο πανεπιστήμιο μικρότερη από 10 χρόνια. Επίσης, οι εργαζόμενοι με εισόδημα από 1110 έως 1300 ευρώ και από 1300 ευρώ και άνω, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους, σε σχέση με όσους είχαν εισόδημα λιγότερο από 1100 ευρώ (κατά μέσο όρο κατά 0,313 και 0,413 μονάδες αντίστοιχα, *ceteris paribus*). Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης, οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι κατά 0,392 μονάδες, σε σύγκριση με την ομάδα των εργαζομένων με πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

4ο Μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης - Συνεργασία

Στην επόμενη παλινδρόμηση που εφαρμόστηκε, το στατιστικό F έδειξε ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου δεν ερμήνευαν στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή «Συνεργασία» ($p=0,077>0,05$). Παρόμοια η μονομεταβλητή ανάλυση που είχε προηγηθεί είχε δείξει ότι η κλίμακα «Συνεργασία» δεν επηρεάζονταν σημαντικά από τους διάφορους συντελεστές της. Συνεπώς για το συγκεκριμένο μοντέλο δεν δόθηκε περαιτέρω ερμηνεία.

Πίνακας 39. Γραμμική παλινδρόμηση: Κλίμακα 5 (Συνεργασία)

| Coefficients^a | | | | |
|--|--------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------|
| | Unstandardized Coefficients B | Std. Error | t student | p-value |
| <i>Σταθέρα (Constant)</i> | 5,572 | 0,195 | 28,628 | 0,000 |
| 39. Εργασία στο πανεπιστήμιο (11-20 χρόνια) | -0,349 | 0,161 | -2,166 | 0,032 |
| 39. Εργασία στο πανεπιστήμιο (> 20 χρόνια) | -0,314 | 0,152 | -2,057 | 0,041 |
| 41. Εργασία στον ιδιωτικό τομέα | -0,373 | 0,154 | -2,418 | 0,017 |
| 43. Εισόδημα στο πανεπιστήμιο (1100-1300 ευρώ) | 0,127 | 0,152 | 0,840 | 0,402 |
| 43. Εισόδημα στο πανεπιστήμιο (>1300 ευρώ) | 0,272 | 0,202 | 1,344 | 0,181 |
| 44. Σπουδές (Τριτοβάθμια εκπαίδευση) | -0,190 | 0,173 | -1,100 | 0,273 |
| 44. Σπουδές (Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό) | -0,219 | 0,180 | -1,216 | 0,226 |
| F-Statistic = 1,867, p-value = 0,077 | | | Adjusted R² = 0,029 | |

5ο Μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης - Επικοινωνία στον οργανισμό

Η τελευταία γραμμική παλινδρόμηση που υπολογίστηκε ήταν στατιστικά σημαντική και το μοντέλο εξηγούσε το 8,80 % της μεταβλητότητας της κλίμακας «Επικοινωνία στον Οργανισμό». Οι μεταβλητές που είχαν επίδραση στατιστικά σημαντική ($p < 0,05$) ήταν η προϋπηρεσία στο πανεπιστήμιο, η προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα (με οριακή τιμή, $p = 0,056$), το εισόδημα και οι σπουδές. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με εμπειρία στο πανεπιστήμιο από 11 έως 20 χρόνια και από 20 χρόνια και άνω είχαν, κατά μέσο όρο, μικρότερη ικανοποίηση κατά 0,565 και 0,765 μονάδες αντίστοιχα, ως προς την κατηγορία των εργαζομένων με εμπειρία στο πανεπιστήμιο έως 10 χρόνια.

Πίνακας 40. Γραμμική παλινδρόμηση: Κλίμακα 6 (Επικοινωνία στον οργανισμό)

| Coefficients^a | | | | |
|--|--------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------|
| | Unstandardized Coefficients B | Std. Error | t student | p-value |
| <i>Σταθέρα (Constant)</i> | 3,480 | 0,276 | 12,604 | 0,000 |
| 39. Εργασία στο πανεπιστήμιο (11-20 χρόνια) | -0,565 | 0,228 | -2,475 | 0,014 |
| 39. Εργασία στο πανεπιστήμιο (> 20 χρόνια) | -0,765 | 0,216 | -3,537 | 0,001 |
| 41. Εργασία στον ιδιωτικό τομέα | 0,421 | 0,219 | 1,920 | 0,056 |
| 43. Εισόδημα στο πανεπιστήμιο (1100-1300 ευρώ) | 0,522 | 0,215 | 2,427 | 0,016 |
| 43. Εισόδημα στο πανεπιστήμιο (>1300 ευρώ) | 0,747 | 0,287 | 2,600 | 0,010 |
| 44. Σπουδές (Τριτοβάθμια εκπαίδευση) | -0,267 | 0,245 | -1,090 | 0,277 |
| 44. Σπουδές (Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό) | -0,688 | 0,256 | -2,689 | 0,008 |
| F-Statistic = 3,780, p-value = 0,001 | | | Adjusted R² = 0,088 | |

Επίσης, οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές είχαν μικρότερη ικανοποίηση (κατά μέσο όρο κατά 0,688 μονάδες), σε σχέση με τους εργαζομένους που είχαν λάβει πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση (κατηγορία αναφοράς). Από την άλλη πλευρά, θετική επίδραση υπήρχε στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την επικοινωνία εντός του οργανισμού, για όσους είχαν μισθό που κυμαίνονταν από 1100 έως 1300 ευρώ και από 1300 ευρώ και άνω, σε σχέση με τους εργαζομένους που λάμβαναν μισθό έως 1100 ευρώ (κατηγορία αναφοράς). Τέλος, σύμφωνα με το μοντέλο παλινδρόμησης, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα, συγκριτικά με όσους δεν είχαν, φάνηκε να λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την επικοινωνία εντός του οργανισμού (κατά μέσο όρο κατά 0,421 μονάδες).

Συμπεράσματα

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας στηρίχθηκαν σε δείγμα 202 διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα. Από την εφαρμογή της ανάλυσης κύριων παραγόντων (principal axis factoring) οι 5 νέες κλίμακες που διατηρήθηκαν υπέδειξαν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στη χώρα μας ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με την εποπτεία (4,75/6), το αντικείμενο της εργασίας τους (5) και τις εργασιακές τους σχέσεις (5), ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν με τη γνώση του τι συμβαίνει μέσα στον οργανισμό και τη σαφήνεια των στόχων που θέτονται (3,25), καθώς, επίσης, από το επίπεδο των αμοιβών και λοιπών ανταμοιβών τους (2,80). Από τις 5 κλίμακες που είχαν δημιουργηθεί η πρώτη με τίτλο «Εποπτεία» είχε τα ίδια χαρακτηριστικά με την αθροιστική κλίμακα «Εποπτεία» του Spector. Αναφορικά με την κλίμακα «Αμοιβή/Λοιπές Ανταμοιβές» που είχε δημιουργηθεί, τα στοιχεία 1, 19 ήταν κοινά με δύο από τα τέσσερα στοιχεία της κλίμακας «Μισθός» του Spector, τα στοιχεία 23, 32 ήταν κοινά με δύο από τα τέσσερα στοιχεία της κλίμακας «Έκτακτες Ανταμοιβές» του Spector, και το στοιχείο 29 ήταν ίδιο με ένα από τα τέσσερα στοιχεία της κλίμακας «Πρόσθετες Παροχές» του Spector. Η κλίμακα «Αντικείμενο/Φύση εργασίας» είχε κοινά τρία (17, 27, 35) από τα τέσσερα στοιχεία της κλίμακας «Φύση της Εργασίας» του ερωτηματολογίου του Spector. Η κλίμακα «Συνεργασία» που δημιουργήθηκε είχε κοινά δύο από τα τέσσερα στοιχεία της κλίμακας «Συνεργάτες» του ερωτηματολογίου του Spector και τέλος η κλίμακα «Επικοινωνία στον Οργανισμό» είχε κοινά δύο από τα τέσσερα στοιχεία της κλίμακας «Επικοινωνία» του Spector.

Ως προς τον βαθμό επιρροής του φύλου, της ηλικίας, της θέσης ευθύνης και της συνολικής προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην εργασιακή ικανοποίηση και τις διαστάσεις της, οι επιδράσεις δεν ήταν στατιστικά σημαντικές ($p>0,05$). Σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που είχαν στατιστικά σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση ($p<0,05$), οι εργαζόμενοι με εμπειρία στο πανεπιστήμιο μέχρι 10 χρόνια είχαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εποπτεία, το αντικείμενο της εργασίας τους και την επικοινωνία εντός οργανισμού, ενώ η αύξηση του εισοδήματος επηρέαζε θετικά την ικανοποίηση από την εποπτεία, τις αμοιβές και λοιπές ανταμοιβές, το αντικείμενο εργασίας και την επικοινωνία εντός του οργανισμού. Όσοι είχαν σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εποπτεία, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών είχαν μικρότερο βαθμό ικανοποίησης από την επικοινωνία εντός του οργανισμού και το αντικείμενο εργασίας τους. Τέλος, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία εντός του οργανισμού.

Συγκρίνοντας τα στοιχεία των διάφορων ερευνών στο εξωτερικό αναφορικά με την ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν ορισμένοι κοινοί παράγοντες που προσδιορίζουν την ικανοποίησή του. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι οι εν λόγω εργαζόμενοι αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση, κυρίως, από τις εργασιακές τους σχέσεις (Austin, 1985; Barton College, 2017; Brown, 2005; Espinosa & Rakowska, 2018; Kusku, 2003; Minot State University, 2018; Smerek & Peterson, 2007; University of Leeds, 2018; Volkwein & Zhou, 2003) και το αντικείμενο εργασίας τους (Barton College, 2017; Brown, 2005; Kusku, 2003; Santa Monica College, 2018; Smerek & Peterson, 2007; University of Leeds, 2018; Jung & Shin, 2015), ενώ η μικρότερη ικανοποίηση πηγάζει από το επίπεδο των αμοιβών και λοιπών ανταμοιβών τους (Barton College, 2017; Brown, 2005; Espinosa & Rakowska, 2018; Jung & Shin, 2015; Kusku, 2003; Minot State University, 2018; Smerek & Peterson, 2007; Volkwein & Zhou, 2003; Western Kentucky University, 2008; Winefield et al., 2003) και τις ευκαιρίες που έχουν για εξέλιξη (Espinosa & Rakowska, 2018; Santa Monica College, 2018; Smerek & Peterson, 2007; Winefield et al., 2003; Volkwein & Zhou, 2003). Σημαντικούς, επίσης, προγνωστικούς παράγοντες ικανοποίησης φάνηκε να αποτελούν οι επαρκείς χρηματοδοτήσεις των πανεπιστημίων (Kusku, 2003; Winefield et al., 2003; Volkwein & Zhou, 2003; Winefield et al., 2003), ενώ ως προς τον βαθμό επιρροής των διάφορων δημογραφικών και κοινωνικο-οικονομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στην εργασιακή ικανοποίηση και τις διαστάσεις της, η ηλικία

συνδέθηκε θετικά σε ορισμένες περιπτώσεις (Austin, 1985; Western Kentucky University, 2008; Jung & Shin, 2015; Volkwein & Zhou, 2003; Brown, 2005). Ωστόσο τα ευρήματα ως προς αυτήν και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά ποίκιλλαν και δεν ήταν συμπερασματικά.

Συγκρίνοντας τα ευρήματα της παρούσας έρευνας με τα αποτελέσματα των διπλωματικών εργασιών των Κασκαμπά (2005) και Κουκουβάνη (2018), στις οποίες εξετάστηκε το επίπεδο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων στο πανεπιστήμιο Αιγαίου και το πανεπιστήμιο Θεσσαλίας αντίστοιχα, παρατηρούμε ότι και στις τρεις περιπτώσεις, η ικανοποίηση στις διάφορες διαστάσεις της πήγαζε, κυρίως, από τους ίδιους παράγοντες. Μεγαλύτερη ικανοποίηση, δηλαδή, υπήρχε με την εποπτεία, τις συναδελφικές σχέσεις και το αντικείμενο εργασίας, ενώ χαμηλότερη υπήρχε με τις διαδικασίες, τις αμοιβές και τις ευκαιρίες για εξέλιξη.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η περίοδος στην οποία πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα, έναντι των περιόδων που είχαν πραγματοποιηθεί οι αντίστοιχες έρευνες στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ήταν μία δύσκολη περίοδος για την ψυχολογία των εργαζομένων και των ανθρώπων γενικότερα, λόγω της εισόδου του ιού Covid-19 στη ζωή όλων. Από την άλλη πλευρά, για τις ανωτέρω συγκρίσεις, γενικά, διατηρούνται επιφυλάξεις, αφού το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε στην κάθε έρευνα, είχε διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Η παρούσα έρευνα περιλαμβάνει περιορισμούς αφού αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου δείγματος διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα, την περίοδο Μαΐου - Ιουνίου 2020. Λαμβάνοντας υπόψη την υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι σε διαφορετικές περιόδους και σε διαφορετικά περιβάλλοντα έχουν διαφορετικά δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά για το σύνολο των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στη χώρα μας, αλλά και πέρα από αυτήν. Ωστόσο, αποτελούν μία ένδειξη και παρέχουν ένα επίπεδο σύγκρισης για την εργασιακή ικανοποίηση και τις διαστάσεις της, των εν λόγω εργαζομένων. Παρόμοιες έρευνες, στο μέλλον, κρίνεται σκόπιμο να υπάρξουν αφού μπορούν να συνδράμουν στην υπάρχουσα εικόνα και βιβλιογραφία γύρω από το θέμα, και μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση κάθε πανεπιστημίου να επιτύχει μέσα από την ικανοποίηση των εργαζομένων της τους οργανωσιακούς και επιχειρησιακούς της στόχους.

Συζήτηση

Ζούμε σε μία εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από ένταση και ποικιλομορφία. Τα τελευταία χρόνια, οι αλλαγές στον χώρο εργασίας είναι μεγαλύτερες από οποιαδήποτε άλλη εποχή. Οι ΓΠΕ, η παγκοσμιοποίηση και οι ιδιωτικοποιήσεις έχουν εισάγει νέα δεδομένα στο βιοτικό και εργασιακό επίπεδο των ανθρώπων. Οι εταιρείες συρρικνώνονται αλλά ταυτόχρονα επεκτείνονται. Οι άνθρωποι αλλάζουν και εξελίσσονται. Οι ανάγκες τους έχουν δυναμικό χαρακτήρα και αναδιαμορφώνονται διαρκώς. Οι εργαζόμενοι σήμερα έχουν μεγαλύτερη συνείδηση για τα δικαιώματά τους, τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τις προσδοκίες, τις απαιτήσεις τους. Η έννοια της ιεραρχίας και οι παραδοσιακές κατανομές ισχύος επαναπροσδιορίζονται. Αυτές οι αλλαγές έχουν βαθιά επίδραση στο πώς οι οργανισμοί προσπαθούν να προσελκύσουν, να ικανοποιήσουν να διατηρήσουν και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους. Ο Carrelli, μάλιστα, ήδη αναφέρει το 1999, ότι η παραδοσιακή σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου έχει εξαλειφθεί. Ωστόσο λίγη κατανόηση υπάρχει για ποιον λόγο τελείωσε και ακόμη λιγότερη για το τι αντικαθιστά τη σχέση αυτή.

Κατανοούμε ότι η εργασία μέσω της αμοιβής, συνιστά για τους περισσότερους ανθρώπους ένα μέσο έτσι ώστε να καταφέρνουν να διατηρούν το βιοτικό τους επίπεδο. Επομένως, η αμοιβή από την εργασία πάντοτε θα αποτελεί έναν δυνατό παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης. Παρατηρήθηκε μέσα από τις έρευνες ότι οι χαμηλές αποδοχές αποτελούν συχνή πηγή δυσαρέσκειας για τους εργαζομένους σε κάθε χώρα. Ειδικά στην Ελλάδα γνωρίζουμε ότι το οικονομικό έδαφος δεν είναι ιδιαίτερα γόνιμο. Μάλιστα, το πιο πιθανό είναι τα επόμενα χρόνια να αντιμετωπίσει η χώρα νέα οικονομική ύφεση με συνέπεια η δυνατότητα για παροχή πρόσθετων οικονομικών παροχών και κινήτρων, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, να είναι ιδιαίτερα περιορισμένη. Επιπλέον, στον δημόσιο τομέα επομένως και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, το επίπεδο των αμοιβών ορίζεται από το κράτος και δεν ανήκει στη δικαιοδοσία της εκάστοτε διοίκησης του κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Ο Campell (U.S. Civil Service Commission) είχε δηλώσει το 1978, ότι το να βρίσκεις καινούργιους τρόπους να παρακινείς και να αποζημιώνεις τους υπαλλήλους είναι η μεγαλύτερη προτεραιότητα (Contrey, 2010). Μολονότι οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν δυνατό κίνητρο για τους εργαζομένους, ισχυρό αντίκτυπο - όπως είδαμε και μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση - μπορεί να έχει η ανάπτυξη και παροχή μη απτών ανταμοιβών. Είναι σημαντικό για τις διοικήσεις των οργανισμών, όταν υπάρχει

περιορισμένη δυνατότητα παροχής οικονομικών ανταμοιβών να μπορούν να βρίσκουν εναλλακτικούς τρόπους παρακίνησης και ικανοποίησης του προσωπικού τους. Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, η μεταστροφή σε συστηματικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην ανάπτυξη μεγαλύτερης εργασιακής ικανοποίησης, μη παραβλέποντας ωστόσο, τους οργανωσιακούς και επιχειρησιακούς στόχους ενός οργανισμού. Η υιοθέτηση πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να μην έχει άμεση επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελεί όμως σημαντικό μοχλό επιρροής της και μπορεί σίγουρα να βελτιώσει την ικανοποίηση από τη διοίκηση, την εποπτεία, το αντικείμενο της εργασίας, την επικοινωνία εντός οργανισμού, τις υπάρχουσες διαδικασίες και τις εργασιακές σχέσεις.

Μερικές από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελούν η προώθηση της ομαδικότητας, η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες, η προώθηση ανοιχτής επικοινωνίας, η ενημέρωση των εργαζομένων για το όραμα και την πορεία του οργανισμού, η καλλιέργεια σχέσης εμπιστοσύνης και κοινής διάθεσης για αυτοκριτική, η τήρηση των δεσμεύσεων, η επιλογή νέων υπαλλήλων οι οποίοι πέρα από υψηλά τυπικά προσόντα και υψηλές δεξιότητες διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες και έχουν διάθεση για ομαδική εργασία και διαρκή μάθηση, η ανταμοιβή των καλών υπαλλήλων, η σωστή τοποθέτηση υπαλλήλων στην κάθε θέση εργασίας, η ανατροφοδότηση της επίδοσής τους, η αναγνώριση, η επένδυση στην βελτίωση της ποιότητας του προσωπικού, η δημιουργία αίσθησης ασφάλειας, η καλλιέργεια ύπαρξης καλών σχέσεων, η συνεχής εκπαίδευση κ.ά. (Mihail et al., 2013). Ειδικά, η εκπαίδευση των εργαζομένων και ιδιαίτερα των προϊσταμένων σε διάφορα οργανωσιακά, και όχι μόνο, θέματα μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα και την αντίληψή τους, να αυξήσει το ενδιαφέρον και την αποτελεσματικότητά τους, χωρίς, ωστόσο, να χρειαστεί να δαπανηθεί μεγάλο κόστος, από την πλευρά ενός οργανισμού. Επιπλέον, ο κάθε οργανισμός πρέπει να βρίσκει τρόπους να ενισχύει την αίσθηση στους εργαζόμενούς του ότι η εργασία τους δεν ωφελεί μόνο τον εργοδότη, αλλά εξυπηρετεί ή βοηθάει έναν σκοπό ή έναν άλλον άνθρωπο, καθώς αυτό μπορεί να δώσει ιδιαίτερο νόημα στο περιεχόμενό της (McGregor & Doshi, 2015).

Γενικότερα ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, στερείται χρήσης καλών πρακτικών στον τρόπο διοίκησής του. Για να αλλάξει η φιλοσοφία και ο τρόπος λειτουργίας των οργανισμών του δημόσιου τομέα, πρωτοβουλίες και δέσμευση θα πρέπει να ληφθούν από τις διοικήσεις για αλλαγές, καινοτομίες και για υιοθέτηση συστημάτων λειτουργίας και

πρακτικών εμπνευσμένων από καλές πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί σε άλλους φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καταργώντας υπάρχουσες παλαιωμένες διαδικασίες και αναδομώντας το υπάρχον σύστημα λειτουργίας.

Το σύστημα λειτουργίας κάθε οργανισμού πηγάζει από την εταιρική του κουλτούρα η οποία διαμορφώνεται και προωθείται από τον ίδιο τον οργανισμό. Ικανά στελέχη με ανοιχτούς ορίζοντες, αντίληψη, ενσυναίσθηση και θετική προσωπικότητα θα πρέπει να αναλαμβάνουν δράση και να εκπαιδεύονται ούτως ώστε να μπορούν να προωθούν, να συντονίζουν και να συνθέτουν τα θεμέλια στοιχεία που διαμορφώνουν εταιρική κουλτούρα υψηλής απόδοσης, η οποία στη συνέχεια οδηγεί σε υψηλή παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση εργαζομένων, αλλά και επιτυχία σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Θα κλείσουμε υπογραμμίζοντας ξανά ότι η εργασιακή ικανοποίηση πέρα από την απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει τη ψυχική και σωματική τους υγεία, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αλληλοεπιδρούν μέσα στην κοινωνία. Συντελεί όχι μόνο στην ευημερία ενός οργανισμού αλλά και μιας κοινωνίας, μιας χώρας. Διότι, ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος, αποτελεί έναν δυσαρεστημένο άνθρωπο, που γίνεται ένα δυσαρεστημένος πολίτης, ένας δυσαρεστημένος φίλος, ένας δυσαρεστημένος συγγενής, ένας δυσαρεστημένος εαυτός μας.



Ξενόγλωσση βιβλιογραφία και άρθρα

Alderfer, Clayton P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. Volume 4, Issue 2, p.142-175.

Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.

Arsenault, A., Dolan, S. (1983). The role of personality, occupation and organization in understanding the relationship between job stress, performance and absenteeism. *Journal of Occupational Psychology*, 56, p. 227-228.

Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.

Arvey, R. D., McCall, B. P., Bouchard Jr, T. J., Taubman, P., & Cavanaugh, M. A. (1994). Genetic influences on job satisfaction and work values. *Personality and Individual Differences*, 17(1), 21-33.

Austin, A.E. (1985). Factors Contributing to Job Satisfaction of University Mid-Level Administrators. ASHE 1985 Annual Meeting Paper.

Azash, Thirupalu, N, (2017). Scale for measuring job satisfaction. A review of literature. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. Volume - 5, Issue- 3.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. 3(4), p. 77-86.

Baron, R. (1986). *Behaviour in Organizations*. Newton, MA: Allyn and Bacon.

Barton College (2017). Faculty and Staff Satisfaction Survey 2017. Institutional Research.

Batiou, V. & E. Valkanos. (2013). Job satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(11):239-248.

Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. Career Development International.

Berry, L. M., & Houston, J. P. (1993). Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology. Brown & Benchmark/Wm. C. Brown Publ.

Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. Journal of applied psychology, 90(5), 882.

Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public-and in private-sector organizations. International Journal of Human Resource Management, 10(5), 858-869.

Bourantas, D., Lioukas, S., & Papadakis, P. (2001). University evaluation systems in Greece: Athens University of Economics and Business. An Internationalization Quality Review. Presentation.

Bowen, C. F., Radhakrishna, R., & Keyser, R. (1994). Job satisfaction and commitment of 4-H agents. Journal of Extension, 32(1), 1-22.

Brown, D., & Sargeant, M. A. (2007). Job satisfaction, organizational commitment, and religious commitment of full-time university employees. Journal of Research on Christian Education, 16(2), 211-241.

Brown, D. (2005). Job satisfaction and its relationship to organizational and religious commitment among workers at Northern Caribbean University. Dissertation.

Buss, A. H., & Plomin, R. (1975). A temperament theory of personality development. Wiley-Interscience. New York.

Cappelli, P. 1999. The new deal at work. Boston: Harvard Business School Press.

Carr, G. G. (2005). Investigating the motivation of retail managers at a retail organisation in the Western Cape (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).

Castanheira, F. (2014). Job Descriptive Index. In: Michalos A.C. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Springer, Dordrecht.

Chiu, Charlotte (1998). Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction than Professional Men? Lawyers as a Case Study. Sex Roles 38, 521–537.

Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. Journal of public economics, 61(3), 359-381.

Clark, A., Oswald, A. and Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 69, pp. 57-81.

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour economics*. 4(4), 341-372.

Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: an overview of cognitive methods. *Quality of life research*, 12(3), 229-238.

Contrey, E., Stephen (2010). *Handbook of Human Resource Management in Government*, 3rd Edition, Jossey-Bass, Chapter 1, 14, Part 5.

Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 10 (1), 7.

Cropanzano, R., & James, K. (1990). Some methodological considerations for the behavioral genetic analysis of work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 433-439.

Demoussis, M., & Giannakopoulos, N. (2007). Exploring job satisfaction in private and public employment: empirical evidence from Greece. *Labour*. 21(2), 333-359.

Duncan, Lauren & Peterson, Bill. (2010). *Gender and Motivation for Achievement, Affiliation–Intimacy and Power*.

Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee relations*.

Espinosa, J., & Rakowska, A. (2018). Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: country differences. *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 27 Issue: 2, pp.141-154.

Fassoulis, Konstantinos; Alexopoulos, Nikolaos (2015). The workplace as a factor of job satisfaction and productivity. A case study of administrative personnel at the University of Athens. *Journal of Facilities Management*, Volume 13, Number 4, pp. 332-349.

Fetsch, R. J., & Kennington, M. S. (1997). Balancing work and family in Cooperative Extension: History, effective programs, and future directions. *Journal of Extension*. 35(1), 34-38.

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6). 221-230.

Gillespie, N. A., M. Walsh , A.H. Winefield , J. Dua & C. Stough (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress, *Work & Stress*, 15:1. 53-72.

Griffin, R.W. (1990). *Management*, 3rd ed., Houghton Mifflin Company, Dallas, TX, p. 437.

Grimm, P. (2010). Pretesting a questionnaire. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.

Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), 265-275.

Hackman J.R. & G.R. Oldham (1980). *Work redesign*, Reading: Addison-Wesley.

Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International business review*, 24(4), 710-723.

Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). Job attitudes; review of research and opinion. *Psychological Service of Pittsburgh*.

Herzberg, Frederick (1987). One more time. How do you motivate employees. *Harvard Business Review*.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (2017). *Motivation to work*. Routledge. Introduction.

Höhle, E. A., & Teichler, U. (2013). Determinants of academic job satisfaction in Germany. In *Job satisfaction around the academic world* (pp. 125-143). Springer, Dordrecht.

Horton, Susan (2006). High Aspirations: Differences in Employee Satisfaction Between University Faculty and Staff. *Applied Research Quality Life* 1, 315-322.

House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*. 20(4), 369-390.

Inyangala, J.J., Keraro, F.K., Kipchumba, S., (2019). The Mediating Effect of Job Security on Career Management Practices and Administrative Staff. *Job Satisfaction in Chartered Public Universities in Kenya. The International Journal of Business Management and Technology*. Volume 3, Issue 4.

Issah, M. (2013). The relationship between perceptions of fit and job satisfaction among administrative staff in a Midwestern University (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).

Jacques, M., Baccarani, C., Trivellas, P. and Dargenidou, D. (2009). Organizational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 382-399.

Janson, P., & Martin, J. K. (1982). Job satisfaction and age: A test of two views. *Social Forces*, 60(4), 1089-1102.

Jisun Jung & Jung Cheol Shin (2015). Administrative staff members' job competency and their job satisfaction in a Korean research university. *Studies in Higher Education*, 40:5, 881-901.

Karamanis, K., Arnis, N., & Pappa, P. (2019). Impact of working environment on job satisfaction. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 14(3), 5-21.

Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job values in today's workforce: A comparison of public and private sector employees. *Public Personnel Management*, 27(4), 515-527.

Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3 (10), 1061-1064.

Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.

Koustelios Athanasios D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*.

Kusku, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Development International*, Vol. 8 No. 7, pp. 347-356.

Kwiek, M., & Antonowicz, D. (2013). Academic work, working conditions and job satisfaction. In *The work situation of the academic profession in Europe: Findings of a survey in twelve countries* (pp. 37-54). Springer, Dordrecht.

Landy, F.J. (1985). *Psychology of Work Behavior*. I.L. Dorsey Press, Homewood.

Lather, A.S., Jain S. (2005). Motivation and Job Satisfaction. A study of associates of public and private sector. *Delhi Business Review*, Vol. 6, No. 1, 77-84.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.

Locke, A. Edwin (1969). *Organizational Behavior and Human Performance*. Volume 4, Issue 4, What is Job Satisfaction? 309-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1297-1343.

Locke, E.A. (1983). The nature and causes of job satisfaction., in M Dunnette, (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York. John Wiley and Sons.

Lourdes Machado-Taylor, M., White, K., & Gouveia, O. (2014). Job satisfaction of academics: Does gender matter?. *Higher Education Policy*, 27(3), 363-384.

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations Sam Houston State University. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15(1).

Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.

Mark, G., & Smith, A. P. (2012). Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 63-78.

Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.

Markovits, Yannis & Davis, Ann & Fay, Doris & Dick, Rolf. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal - INT PUBLIC MANAG J.* 13. 177-196.

Markovits, Y., Boer, D., Gerbers, S., & van Dick, R. (2017). The Impact of a Lasting Economic Crisis on Employee Attitudes: A Follow-up and Extension. *Athens Journal of Business and Economics*, 3(2), 85-99.

Maslow, Abraham H. (1943). A Theory of Human Motivation, Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.

Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, p.35-58.

McGregor, L., & Doshi, N. (2015). How company culture shapes employee motivation. *Harvard Business Review*, 11, 1-13.

Mihail, D. M., Mac Links, M., & Sarvanidis, S. (2013). High performance work systems in corporate turnaround: a German case study. *Journal of Organizational Change Management*.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. one (Vol. 1). ME Sharpe.

Minot State University (2018). Staff Satisfaction Report 2018. Institutional Research.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2000). *Management*. Business Review Books Management. 3rd Edition. Barron's Educational Series, New York, pp: 235-253.

Mullins Laurie J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Prentice Hall. UK 7th Ed. pp.1052-1058, 471-503, 700-701.

Mustapha, N., & Zakaria, Z. C. (2013). Measuring job satisfaction from the perspective of interpersonal relationship and faculty workload among academic staff at public universities in Kelantan, Malaysia.

Nanjundeswaraswamy, Dr. (2019). Development and validation of job satisfaction scale for different sectors. *International Journal for Quality Research*. 13, 193-220.

Ngoc, P. T. K. (2019). Job Satisfaction of Administrative Staff in Vietnamese Public Technology University. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2(8), 149-161.

Okpara, J. O., Squillace, M., & Erondy, E. A. (2005). Gender differences and job satisfaction: A study of university teachers in the United States. *Women in management Review*.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Qayyum, Abdul and Dr. Sukimo (2012). *Global Business and Management Research: An International Journal*. Universal Publishers. Vol. 4, No. 1, page 2, 3-4, 1-14.

Quinn P. Robert, Staines L.Graham, McCullough R. Margaret (1974). *Job Satisfaction: is There a Trend?*, U.S. Department of Labor, Manpower Administration, p. 19-20.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2009). Job satisfaction in organizational research. *The Sage handbook of organizational research methods*, 196-212.

Reinharth, L., & Wahba, M. A. (1975). Expectancy theory as a predictor of work motivation, effort expenditure, and job performance. *Academy of Management Journal*, 18(3), 520-537.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (2003). The Early Sociology of Management and Organizations. *Management and the Worker* (Vol. 5). Edited by Kenneth Thompson, Chapter 1, Introduction.

Rollinson D. (2008). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*. 4th Ed. Pearson Education Limited, Essex. pp: 65-311.

Santa Monica College/Hannah Lawler (2018). *College Employee Satisfaction Survey 2017*. Institutional Research.

Saraswathi, S. (2011). A study on factors that motivate IT and non-IT sector employees: A comparison. *International Journal of research in computer Application & Management.*, p.72-75.

Scott, M., Swortzel, K. A., & Taylor, W. N. (2005). The relationships between selected demographic factors and the level of job satisfaction of extension agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55(1), 102-115.

Shin, J. C., & Jung, J. (2014). Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments. *Higher Education*, 67(5), 603-620.

Singh, S. K., & Tiwari, V. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: A case study. *Management Insight*, Vol 7, No 2, 31-39.

Slavic, A., & Avakumovic, J. & Berber, N. (2019). Job satisfaction of academic staff in the higher education system of Serbia. A pilot study. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 429-442.

Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in higher education*, 48(2), 229-250.

Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.

Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The journal of socio-economics*, 29(6), 517-538.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693.

Spector, P. (2008). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (6th Edition). New York: John Wiley & Sons. p 194, 204-209.

Spector, Paul E. (1994). Job Satisfaction Survey. All rights reserved.

Spector, Paul E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. *Advanced Topics in Organizational Behavior*. Sage Publications, p. 2, 5-22, 72, preface.

Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied psychology*, 70(3), 469.

Steers R.M., Mowday R.T., Shapiro, D.L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3): 379-387.

Steiger, J. H. (1980). Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological Bulletin*, 87(2), 245-251.

Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of public personnel administration*, 24(4), 291-303.

Steinmann, B., Ötting, S. K., & Maier, G. W. (2016). Need for affiliation as a motivational add-on for leadership behaviors and managerial success. *Frontiers in psychology*, 7, 1972.

Tasios, T., & Giannouli, V. (2017). Job descriptive index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology*, 7(1), 31-61.

Toker, B. (2011). Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education*.

Tsang, M. C., Rumberger, R. W., & Levin, H. M. (1991). The impact of surplus schooling on worker productivity. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 30(2), 209-228.

University of Leeds (2019). 2018 Staff Survey results published. Institutional Research.

Uzonna, U. R. (2013). Impact of motivation on employees' performance: A Case study of credit west bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 199-211.

- Vander Putten, J., McLendon, M. K., & Peterson, M. W. (1997).** Comparing union and nonunion staff perceptions of the higher education work environment. *Research in Higher Education*, 38(1), 131-149.
- Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003).** Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction-a systematic review. *Occupational medicine*, 53(3), 191-200.
- Volkwein J. F., Parmley K. (2000).** Comparing administrative satisfaction in public and private universities. *Research in Higher Education* 41(1): 95-116.
- Volkwein, J.F., Zhou, Y. (2003).** Testing a Model of Administrative Job Satisfaction. *Research in Higher Education* 44, 149-171.
- Wanous, J. P., & Lawler III, E. (1972).** Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 85-105.
- Ware Jr, J. E., & Gandek, B. (1998).** Methods for testing data quality, scaling assumptions, and reliability: the IQOLA Project approach. *Journal of clinical epidemiology*, 51(11), 945-952.
- Wessler, R.L. (1984).** The psychology of motivation. *Marketing Communications*, May, pp. 29-32.
- Western Kentucky University/Shoenfelt, E., Brown, R. (2008).** Staff Satisfaction Survey 2018. Institutional Research. Department of Psychology.
- Wiley, C. (1997).** What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18 No. 3, pp. 263-280.
- Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T. (2010).** Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian journal of paramedicine*. 8(3).
- Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J., & Boyd, C. (2003).** Occupational stress in Australian university staff: Results from a national survey. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 51.
- Wood, O. R. (1976).** Measuring Job Satisfaction of the Community College Staff. *Community College Review*, 3(3), 56-64.
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013).** Herzberg's two factors theory on work motivation: Does it work for today's environment. *Global journal of commerce and Management*, 2(5), 18-22.

Zaidi Sakina, Lall Madhurima (2008). Human Resource Management. Excel Books. India. p.3-57, 155-182.

Ξενόγλωσσες διαδικτυακές πηγές

Spector Paul./paulspector.com. Job Satisfaction Survey.

University of Minnesota./vpr.psych.umn.edu.com. (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vocational Psychology Research.

Ελληνική βιβλιογραφία

Αλετράς, Β., Ζαχαράκη, Φ., & Νιάκας, Δ. (2007). Ερωτηματολόγιο μέτρησης της ικανοποίησης των επισκεπτών των εξωτερικών ιατρείων οφθαλμολογικής κλινικής ελληνικού δημόσιου νοσοκομείου Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 24 (1), 89-96.

Αλετράς, Β. Ο., Μπασιούρη, Φ. Ν., Κοντοδημόπουλος, Ν., Ιωαννίδου, Δ. Μ., & Νιάκας, Δ. Α. (2009). Ανάπτυξη ελληνικού ερωτηματολογίου ικανοποίησης νοσηλευθέντων ασθενών και έλεγχος των βασικών του ψυχομετρικών ιδιοτήτων. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 26(1), 79-89.

Γεροβασιλείου, Σ. (2009). Εργασιακή ικανοποίηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού ενός δημόσιου νοσοκομείου του εθνικού συστήματος υγείας. Η περίπτωση του Ιπποκράτειου Γενικού Περιφερειακού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης. Διπλωματική εργασία.

Γραμματικόπουλος, Η.Α, Κουπίδης, Σ.Α., Μόραλης, Δ., Σαδραζάμης, Α., Αθηναίου, Δ., Γκιουζέπας, Ι. (2013). Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 30 (1), 46-58.

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

Iseris, G. (2016). Στατιστικές μέθοδοι ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίων. Η περίπτωση του CiGreece. International Journal of Language, Translation and Intercultural Communication. 5. 175-189.

Κασκαμπά, Κ. (2015). Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα: Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Διπλωματική εργασία.

Κουκουβάνη, Μ. Μ. (2018). Η ικανοποίηση εργασίας των διοικητικών στελεχών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: μια εμπειρική διερεύνηση. Διπλωματική εργασία.

Μπουραντάς, Δ., (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα. 241-279.

Ουζούνη, Χ., Νακάκης Κ., (2011). Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες. Νοσηλευτική 2011. 50(2): 231–239.

Πετρίδης, Δ. (2015). Ανάλυση πολυμεταβλητών τεχνικών. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Αθήνα.

Τσούνης Α., Σαράφης Π. (2016). Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας. Τόμος 8, Τεύχος 2, 36-47. ISSN 1791 – 9649.

Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., Μανωλέσου, Α. (2015). Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Αθήνα.

Παράρτημα Ι

ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ JOB SATISFACTION SURVEY (JSS)

Paul E. Spector
Τμήμα Ψυχολογίας
Πανεπιστήμιο Νότιας Φλόριντας

| | Παρακαλούμε, για κάθε ερώτηση κυκλώστε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν. | Διαφορικό απόλυτα | Διαφορικό αρκετά | Διαφορικό ελάχιστα | Συμφωνώ ελάχιστα | Συμφωνώ αρκετά | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|--|-------------------|------------------|--------------------|------------------|----------------|-----------------|
| | Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved. | | | | | | |
| 1 | Πιστεύω ότι αμείβονται δίκαια για την εργασία που κάνω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του/ης. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 | Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 | Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας, καθιστούν την διεκπεραίωση μιας σωστής δουλειάς, δύσκολη. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 | Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8 | Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9 | Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10 | Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11 | Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12 | Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι άδικος/η μαζί μου. | | | | | | |
| 13 | Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14 | Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15 | Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16 | Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17 | Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18 | Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

**ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
JOB SATISFACTION SURVEY (JSS)**

**Paul E. Spector
Τμήμα Ψυχολογίας
Πανεπιστήμιο Νότιας Φλόριντας**

| | Παρακαλούμε, για κάθε ερώτηση κυκλώστε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν. | | | | | | |
|----|--|-----------------|----------------|------------------|------------------|----------------|-----------------|
| | Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved. | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ αρκετά | Διαφωνώ ελάχιστα | Συμφωνώ ελάχιστα | Συμφωνώ αρκετά | Συμφωνώ απόλυτα |
| 19 | Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου επαρκώς. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20 | Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι, προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21 | Ο/Η προϊστάμενός/η μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/ης. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22 | Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε, είναι δίκαιο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23 | Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24 | Έχω περισσότερα από ό,τι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25 | Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26 | Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27 | Αισθάνομαι υπερήφανος/η κατά την εκτέλεση της εργασίας μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28 | Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, που μου παρέχονται. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29 | Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε, αλλά αυτό δεν συμβαίνει. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30 | Συμπαθώ τον/ην προϊστάμενό/η μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31 | Έχω περισσότερη από ό,τι θα έπρεπε, γραφική εργασία να κάνω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32 | Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33 | Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34 | Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35 | Η εργασία μου είναι ευχάριστη. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36 | Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Η ερώτηση 19 προκειμένου να ανταποκριθεί καλύτερα στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα, τροποποιήθηκε σε μικρό βαθμό. Συγκεκριμένα, το περιεχόμενο της ερώτησης ήταν: «Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά» και τροποποιήθηκε ως εξής: «Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου επαρκώς».

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Οι πληροφορίες που ζητούνται παρακάτω θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία και για κανένα άλλο σκοπό.

37. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άντρας Γυναίκα

38. Ποια είναι η ηλικία σας;

18-29 ετών 30- 39 ετών 40-49 ετών 50-59 ετών 60 ετών και πάνω

39. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο πανεπιστήμιο;

0 - 2 3 - 5 6 - 10 11-20 πάνω από 20

40. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;

0 - 2 3 - 5 6 - 10 11-20 πάνω από 20

41. Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα;

Ναι Όχι

42. Είστε προϊστάμενος/η;

Ναι Όχι

43. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από το πανεπιστήμιο (μετά φόρων και ασφαλιστικών κρατήσεων):

έως 900€ 900€ έως 1100€ 1100€ έως 1300€ 1300€ έως 1500€ μεγαλύτερο από 1500€

44. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Τριτοβάθμια Εκπαίδευση Μεταπτυχιακές Σπουδές Διδακτορικές Σπουδές

Ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία

JOB SATISFACTION SURVEY

Paul E. Spector
Department of Psychology
University of South Florida

Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.

PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION
THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION
ABOUT IT.

Disagree very much
Disagree moderately
Disagree slightly
Agree slightly
Agree moderately
Agree very much

| | | |
|----|---|-------------|
| 1 | I feel I am being paid a fair amount for the work I do. | 1 2 3 4 5 6 |
| 2 | There is really too little chance for promotion on my job. | 1 2 3 4 5 6 |
| 3 | My supervisor is quite competent in doing his/her job. | 1 2 3 4 5 6 |
| 4 | I am not satisfied with the benefits I receive. | 1 2 3 4 5 6 |
| 5 | When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive. | 1 2 3 4 5 6 |
| 6 | Many of our rules and procedures make doing a good job difficult. | 1 2 3 4 5 6 |
| 7 | I like the people I work with. | 1 2 3 4 5 6 |
| 8 | I sometimes feel my job is meaningless. | 1 2 3 4 5 6 |
| 9 | Communications seem good within this organization. | 1 2 3 4 5 6 |
| 10 | Raises are too few and far between. | 1 2 3 4 5 6 |
| 11 | Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted. | 1 2 3 4 5 6 |
| 12 | My supervisor is unfair to me. | 1 2 3 4 5 6 |
| 13 | The benefits we receive are as good as most other organizations offer. | 1 2 3 4 5 6 |
| 14 | I do not feel that the work I do is appreciated. | 1 2 3 4 5 6 |
| 15 | My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape. | 1 2 3 4 5 6 |
| 16 | I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with. | 1 2 3 4 5 6 |
| 17 | I like doing the things I do at work. | 1 2 3 4 5 6 |
| 18 | The goals of this organization are not clear to me. | 1 2 3 4 5 6 |

| | <p>PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.</p> <p>Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p> | <p>Disagree very much Disagree moderately Disagree slightly Agree slightly Agree moderately Agree very much</p> |
|----|---|---|
| 19 | I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me. | 1 2 3 4 5 6 |
| 20 | People get ahead as fast here as they do in other places. | 1 2 3 4 5 6 |
| 21 | My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates. | 1 2 3 4 5 6 |
| 22 | The benefit package we have is equitable. | 1 2 3 4 5 6 |
| 23 | There are few rewards for those who work here. | 1 2 3 4 5 6 |
| 24 | I have too much to do at work. | 1 2 3 4 5 6 |
| 25 | I enjoy my coworkers. | 1 2 3 4 5 6 |
| 26 | I often feel that I do not know what is going on with the organization. | 1 2 3 4 5 6 |
| 27 | I feel a sense of pride in doing my job. | 1 2 3 4 5 6 |
| 28 | I feel satisfied with my chances for salary increases. | 1 2 3 4 5 6 |
| 29 | There are benefits we do not have which we should have. | 1 2 3 4 5 6 |
| 30 | I like my supervisor. | 1 2 3 4 5 6 |
| 31 | I have too much paperwork. | 1 2 3 4 5 6 |
| 32 | I don't feel my efforts are rewarded the way they should be. | 1 2 3 4 5 6 |
| 33 | I am satisfied with my chances for promotion. | 1 2 3 4 5 6 |
| 34 | There is too much bickering and fighting at work. | 1 2 3 4 5 6 |
| 35 | My job is enjoyable. | 1 2 3 4 5 6 |
| 36 | Work assignments are not fully explained. | 1 2 3 4 5 6 |