



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

**ΠΜΣ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ:** *«Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της βάσει της  
Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg.  
Το Παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα - Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε.»*

ΜΠΑΤΙΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

Α.Μ. : 7/07

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ Α΄: ΒΑΛΚΑΝΟΣ Ε.

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ Β΄: ΠΛΑΤΣΙΔΟΥ Μ.

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2009**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας τις μεταπτυχιακές μου σπουδές στο Πανεπιστήμιο Μακεδονία, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω:

Τον καθηγητή και πρώτο επιβλέποντα της διπλωματικής μου κ. Ευθύμιο Βαλκάνο, για τις συμβουλές και την υποστήριξή του κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Την καθηγήτρια κ. Μαρία Πλατσίδου, για τη συμβολή της στο εμπειρικό κομμάτι της έρευνας.

Όλους τους συναδέλφους μου – εργαζόμενους στο Ίδρυμα Κοινωνικής Ασφάλισης της Πύλης Αξιού, που συμμετείχαν πρόθυμα στην έρευνα και συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Τους υπόλοιπους εργαζομένους και συμμετέχοντες στην έρευνα που απασχολούνται σε υποκαταστήματα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού και του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας, τα οποία βρίσκονται στην περιοχή της Κεντρικής Θεσσαλονίκης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την τεράστια υπομονή και τη συμπαράσταση της όλο το διάστημα συγγραφής της εργασίας.

Μπάτιου Βασιλική.

Φεβρουάριος 2009.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή προσπαθεί να εντοπίσει σε ποιο βαθμό οι διοικητικοί υπάλληλοι των υπηρεσιών του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επίσης διερευνά τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και την επίδρασή τους στη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης, καθώς και την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, η προϋπηρεσία και το εργασιακό καθεστώς των υπαλλήλων σε κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά και στο σύνολο αυτής. Στην έρευνα συμμετείχαν 67 συνολικά μόνιμοι και συμβασιούχοι διοικητικοί υπάλληλοι που απασχολούνται στις υπηρεσίες του Ιδρύματος Κοινωνικής Ασφάλισης, του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού και του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας της κεντρικής Θεσσαλονίκης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 2008. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης του Paul E. Spector, “Job Satisfaction Survey” (JSS), το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα.

Η έρευνα φανέρωσε, ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι των φορέων του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων είναι μετρίως ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επίσης, η ηλικία βρέθηκε να συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ κανένας άλλος από τους δημογραφικούς παράγοντες που εξετάστηκαν δεν βρέθηκε να επιδρά σημαντικά στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση.

## **SUMMARY**

The present essay tries to local the degree in which the administrative employees from the services of Ministry of Employment and Social Affairs are satisfied from their work. It also investigates the partial extents of job satisfaction and their influence to the formation of total satisfaction and also the influence of the demographic factors, such the employees' sex, age, family situation, educational level, working experience and occupational status in each one of the partial extents of job satisfaction, but also as a whole. In the survey were participated 67 permanent and contract administrative employees that are working in the services of the Institute of Social Insurance (IKA), the Greek Manpower Employment Organization (OAED) and the Body of Factory Inspection of Central Thessaloniki. The survey took place in May 2008. For the survey, a questionnaire which measures the job satisfaction of Mr. Paul E. Spector, "Job Satisfaction Survey", was used which is attached to annex.

The survey revealed that the administrative employees of the bodies of Ministry of Employment and Social Affairs are fairly satisfied from their work. Finally, the age was found to be positively connected with the satisfaction from work, while no other examined demographic factor was found to influence significantly the total job satisfaction.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή σελ. 1

Σκοπός και περιεχόμενο έρευνας σελ. 2

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### 1. ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

σελ. 3

1.1.Ορισμοί Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Κινήτρων σελ. 3

1.2. Επαγγελματική Ικανοποίηση και Ιστορική Αναδρομή σελ. 5

1.3. Θεωρίες Κινήτρων και Επαγγελματική Ικανοποίηση σελ. 6

1.3.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών – A. Maslow σελ. 7

1.3.2. Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης - F. Herzberg σελ. 8

1.3.3. Η θεωρία της στοχοθέτησης – E. A. Locke σελ.13

1.3.4. Η θεωρία της προσδοκίας – V. Vroom σελ.15

1.3.5. Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας - Hackman and Oldham σελ.15

1.4. Η Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης σελ.17

1.5. Επαγγελματική Ικανοποίηση - Παραγωγικότητα, Τάση Αποφυγής και Κινητικότητα Προσωπικού σελ.20

2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ σελ.23

3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ σελ.29

3.1. Το Δημοσιοϋπαλληλικό Καθεστώς σελ.29

3.2. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση των Δημοσίων Υπαλλήλων – Αποτελέσματα Ερευνών σελ.31

4. ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ σελ.39

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	σελ.40
5.1. Δείγμα	σελ.40
5.2. Ερευνητικό Εργαλείο	σελ.41
5.3. Διαδικασία	σελ.42

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	σελ.43
6.1. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση των Δημοσίων Υπαλλήλων & οι Διαστάσεις της	σελ.43
6.2. Οι Σχέσεις μεταξύ των Διαστάσεων της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	σελ.45
6.3. Οι Δημογραφικοί Παράγοντες σε σχέση με τις Διαστάσεις της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	σελ.45

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	σελ.56
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ.67

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ.70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	σελ.77



*«Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της βάσει της  
Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg.  
Το Παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα - Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε.»*

## Εισαγωγή

Η έρευνα που ακολουθεί έχει ως στόχο να διερευνήσει το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έγινε με αφορμή το προσωπικό μου ενδιαφέρον αναφορικά με τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα στο σύγχρονο και διαρκώς εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον.

Ειδικότερα, ένας λόγος που κέντρισε το ενδιαφέρον μου και με ώθησε στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος, ήταν το γεγονός ότι οι έρευνες γενικότερα με συμμετέχοντες εργαζομένους στο δημόσιο για ζητήματα που αφορούν τους ίδιους, σε σχέση με την εργασία τους, ήταν ελάχιστες. Διαπιστώθηκε ότι αν και η επαγγελματική ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα δεν έχει μελετηθεί εκτενώς, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κάποιες αξιολογικές έρευνες, κυρίως στο εξωτερικό. Όσον αφορά την Ελλάδα, οι ελληνικοί οργανισμοί - οποιασδήποτε μορφής και τύπου - σπανίως έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για θέματα που σχετίζονται με τη στάση και τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ο δεύτερος λόγος ο οποίος με ώθησε στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος, ήταν η σχετικά εύκολη πρόσβασή μου σε υπαλλήλους του δημοσίου τομέα, μιας και η ίδια εργάζομαι ως συμβασιούχος σε δημόσια υπηρεσία τα δύο τελευταία χρόνια. Θεωρώ ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων αναφορικά με την εργασιακή συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, με την προσδοκία ότι θα επακολουθήσουν και άλλες σχετικές έρευνες και την ευχή για μία αλλαγή της «δημοσιούπαλληλικής» νοοτροπίας, που φαίνεται ότι έχει μία μοναδική ικανότητα να καταπνίγει οποιαδήποτε προσπάθεια στηρίζεται στην πρωτοβουλία.



## Σκοπός και περιεχόμενο έρευνας

Ο βασικός σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας, είναι η μέτρηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων που απασχολούνται σε φορείς του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων.

Ειδικότερα, προτίθεται:

- να μετρήσει το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο και τις επιμέρους διαστάσεις αυτής,
- να διερευνήσει τη συνάφεια μεταξύ των διαστάσεων που συνθέτουν την επαγγελματική ικανοποίηση και να εξετάσει τις μεταξύ τους σχέσεις και
- να εξετάσει το βαθμό επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων σε κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά και στο σύνολο αυτής.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το εμπειρικό. Στο θεωρητικό μέρος γίνεται μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και τα κίνητρα. Επίσης, παρατίθενται αποτελέσματα σχετικών ερευνών, παλαιότερων αλλά και πιο πρόσφατων. Στο εμπειρικό μέρος και ειδικότερα στο δεύτερο κεφάλαιο, αναφέρεται το δείγμα που εξετάστηκε, το μέσο συλλογής δεδομένων (ερωτηματολόγιο) και η διαδικασία συλλογής τους. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται διεξοδικά η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε αντιστοιχία με τους στόχους της. Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελείται από τη συζήτηση και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας και το παράρτημα που περιέχει το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## 1. ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

### *1.1. Ορισμοί Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Κινήτρων*

Κατά τις δεκαετίες του '60 και '70 διενεργήθηκε πληθώρα ερευνών με θέμα την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι εν λόγω έρευνες πραγματοποιήθηκαν αρχικά σε εργαζομένους οι οποίοι απασχολούνταν σε επαγγελματικά περιβάλλοντα όπως αυτά των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας. Οι προσπάθειες να διερευνηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση απέφεραν ποικίλα και αντικρουόμενα - ορισμένες φορές - αποτελέσματα. Με μία πρώτη ανάγνωση τόσο των βιβλιογραφικών πηγών όσο και του ερευνητικού υλικού, μπορεί κανείς να αντιληφθεί, ότι η διαφορετικότητα των αποτελεσμάτων ξεκινά από το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με το Spector (1997), « επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν ή δεν αγαπούν τη δουλειά τους (...) ή απλά το πώς αισθάνονται για την εργασία τους και για τις διάφορες πτυχές της » (σ. 2). Κατά τον Locke (όπως αναφέρει ο Davis, 2004) ως επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται « οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει θετικά τον εργαζόμενο προς την κατεύθυνση της εργασίας του ή των συνθηκών αυτής » (σ. 496). Ο Weiss, με τη σειρά του, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι « η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία συμπεριφορά, εφόσον ως συμπεριφορά ορίζεται από τους πρόσφατους ερευνητές. Οριζόμενη ως συμπεριφορά, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική (ή αρνητική) κρίση που κάποιος διαμορφώνει για τη δουλειά του ή για τις συνθήκες εργασίας του » (σ. 175).

Αν και η επαγγελματική ικανοποίηση δεν ταυτίζεται με τα κίνητρα (συν. παρώθηση ή παρακίνηση), παρόλα αυτά οι όροι αυτοί συνδέονται μεταξύ τους. Ο

Statt (1994), ορίζει τα κίνητρα ως « έναν γενικό όρο για κάθε μέρος της ψυχολογικής διαδικασίας, η οποία συνεπάγεται την ύπαρξη μίας ανάγκης και τη διαμόρφωση εκείνης της συμπεριφοράς που θα οδηγήσει στην ικανοποίησή της » (σ. 274). Κατά τον Spector (2007), η παρακίνηση γενικά ορίζεται ως « μία εσωτερική κατάσταση που ωθεί το άτομο να υιοθετήσει συγκεκριμένες συμπεριφορές. Από μία οπτική, έχει να κάνει με την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή μίας συμπεριφοράς μέσα στο χρόνο » (σ. 200). Σύμφωνα με τον ορισμό των Steers & Porter (όπως αναφέρει ο Riggio, 1990), « η παρακίνηση είναι η δύναμη που οδηγεί στις εξής τρεις λειτουργίες: Ενεργοποιεί, ή αλλιώς προκαλεί τους ανθρώπους να ενεργήσουν, κατευθύνει συμπεριφορές προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και στηρίζει την προσπάθεια αυτή » (σ. 157).

Μία βασική διάκριση των κινήτρων είναι σε εσωτερικά και εξωτερικά. Εξωτερικά κίνητρα είναι εκείνα που δραστηριοποιούν το άτομο εξαιτίας εξωτερικών συνεπειών (χρήματα, αύξηση, κύρος, κοινωνική θέση) και εσωτερικά είναι εκείνα που δραστηριοποιούν το άτομο αυτά καθαυτά, με την απουσία εξωτερικής αμοιβής. Τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που προκαλούν στο άτομο αισθήματα ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης (Καψάλης, 2006). Σύμφωνα με το Herzberg, η παρακίνηση ενός εργαζομένου γίνεται κατανοητή καλύτερα όταν γίνει κατανοητή η αντίστοιχη στάση του. Από κοινού με την ερευνητική του ομάδα, προσπάθησε να δώσει απαντήσεις στο ερώτημα τι διαμορφώνει τη συμπεριφορά του εργαζομένου και έπειτα από μία σειρά ερευνών, κατέληξε το 1959 με την έκδοση του βιβλίου *The Motivation to Work*, στο διαχωρισμό δύο διαφορετικών παραγόντων σε παράγοντες υγιεινής (εξωγενείς) και παρακίνησης (εγγενείς). Κατά το Herzberg, οι παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικά κίνητρα) προκαλούν μία θετική στάση στην εργασία επειδή ικανοποιούν την ανάγκη των εργαζομένων για αυτοπραγμάτωση και η ύπαρξη αυτών,

δημιουργεί προϋποθέσεις για τη μεγιστοποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης (Herzberg, Maunser & Snyderman, 1993).

## ***1.2. Επαγγελματική Ικανοποίηση και Ιστορική Αναδρομή***

Από τις σημαντικότερες συνεισφορές στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης, που αποτέλεσαν μάλιστα τη βάση για την εξέλιξη της έρευνας και τη διατύπωση θεωριών στο συγκεκριμένο πεδίο, προσέφεραν τα πειράματα Hawthorne. Τα αποτελέσματα αυτών των πειραμάτων κλήθηκε να ερμηνεύσει ο Elton Mayo της σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ. Ο Mayo, κατέληξε σε δύο βασικές διαπιστώσεις: πρώτον ότι οι περισσότεροι άνθρωποι παρακινούνται από την ίδια τους τη φύση για την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μέσα στην εργασία τους και δεύτερον ότι συγκεκριμένες αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον μπορεί να προκαλέσουν βελτίωση της ψυχικής τους υγείας, προσωπική ικανοποίηση και να συντελέσουν σε μία παραγωγικότερη συνεργασία μεταξύ των ίδιων και των συναδέλφων τους (Sarachek, 1968).

Μία ακόμη θεωρία, η θεωρία του επιστημονικού μανάτζμεντ (ή αλλιώς Ταιϋλορισμός), επέδρασε σημαντικά στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Frederick Winslow Taylor (1967), διενεργώντας πειράματα σε εργαζομένους κατάληξε στο συμπέρασμα ότι για κάθε συγκεκριμένη εργασία υπάρχει ένας αποτελεσματικός τρόπος διεκπεραίωσής της, ενώ αναφορικά με το θέμα της παρακίνησης, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από το χρήμα και τα υλικά αγαθά (Ψημμένος, 2007). Η θεωρία του επιστημονικού μανάτζμεντ βρήκε μεγάλη απήχηση στον τομέα της βιομηχανίας - μιας και η εφαρμογή της αύξησε την παραγωγικότητα των εργαζομένων οδηγώντας παράλληλα και σε αύξηση της παραγωγής - και παρόλο που δέχθηκε σφοδρή κριτική, κυρίως γιατί αντιμετώπιζε τον

εργάτη σαν μηχανή, θεωρείται ότι έθεσε κάποιες βασικές κατευθυντήριες γραμμές για τη επιστημονική προσέγγιση του χώρου της εργασίας (Κάντας, 1998).

### ***1.3. Θεωρίες Κινήτρων και Επαγγελματική Ικανοποίηση***

Από θεωρητική άποψη, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας. Αν και δεν θεωρούνται ταυτόσημες έννοιες, τη σύνδεσή τους τη βρίσκουμε σε διάφορες θεωρίες κινήτρων. Ο Vroom, με τη διατύπωση της θεωρίας της προσδοκίας, πιστεύει ότι η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από την εργασία του είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από αυτή καθώς και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτής είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το ίδιο. Ο Herzberg μέσα από τη θεωρία του διακρίνει δύο διαφορετικά σύνολα παραγόντων, τα κίνητρα και τους παράγοντες υγιεινής, που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Για τον Locke και τη θεωρία της στοχοθέτησης, η επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια από την εργασία συνδέεται με το σύστημα αξιών του κάθε ατόμου. Εκτός από τις προαναφερόμενες θεωρίες, το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham, παρόλο που προτάθηκε κατά βάση ως μοντέλο για τη διάγνωση της ανάγκης για επανασχεδιασμό και εμπλουτισμό της εργασίας, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προσφορές στη θεωρία σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση (Κάντας, 1998).

Ο Statt (1994), επισημαίνει την ύπαρξη πολλών θεωριών οι οποίες εξηγούν τις πηγές και τα αίτια της επαγγελματικής ικανοποίησης, τονίζοντας όμως ότι τόσο η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, όσο και το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham, αποτελούν τις πλέον εξειδικευμένες θεωρίες για την κατανόησή του.

### **1.3.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών – A. Maslow**

Ο Abraham Maslow (1987), με κλινικές έρευνες, προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, διερευνώντας τις ανθρώπινες ανάγκες και την παρακινητική δύναμη αυτών. Κατά τον Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχημένες ως προς τη σειρά που πρέπει να ικανοποιούνται. Όταν μία ανάγκη ικανοποιείται επαρκώς, το άτομο προχωρά στην επόμενη σε ιεραρχία ανάγκη. Ο Maslow τις εντάσσει σε τέσσερις κατηγορίες: ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, για σεβασμό, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκη για ασφάλεια και φυσιολογικές ανάγκες. Αναλυτικότερα, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2002), στις φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνονται όλες οι ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού (π.χ. οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση κ.τ.λ.). Αυτές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow και είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Αμέσως μετά από τις φυσιολογικές έρχονται οι ανάγκες για ασφάλεια ή σιγουριά. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται μία σιγουριά και επιδιώκει την εξασφάλισή της (ικανοποίηση), εφόσον πρώτα ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες. Μετά τις φυσιολογικές και ασφάλειας ανάγκες, ο άνθρωπος επιδιώκει την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Εδώ εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή. Οι ανάγκες αναγνώρισης στη συνέχεια αφορούν την ανάγκη του ανθρώπου για κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, επιτυχία κ.τ.λ. Τέλος, οι ανάγκες ολοκλήρωσης, οι οποίες βρίσκονται στο υψηλότερο σημείο της πυραμίδας του Maslow περικλείουν τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να πραγματοποιήσει τα όνειρα και τις προσδοκίες του.

Όπως αναφέρουν οι Brenner, Carmack & Weinstein (1971), πολλές έρευνες που διενεργήθηκαν για τον προσδιορισμό του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποίησαν τη θεωρία του Maslow. Σύμφωνα πάντως με την άποψη του Spector (2007), οι έρευνες που βασίστηκαν στη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, δεν την υποστήριζαν στο βαθμό που έπρεπε. Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη θεωρία επηρέασε σημαντικά τις επιχειρήσεις, καθώς ακόμη και στις μέρες μας διδάσκεται τόσο στα ήδη υπάρχοντα όσο και στα μελλοντικά στελέχη των επιχειρήσεων. Τέλος, εξακολουθεί να στρέφει την προσοχή των εργοδοτών στο θέμα της διερεύνησης των αναγκών των υπαλλήλων τους (Spector, 2007, Μπουραντάς, 2002).

### ***1.3.2. Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης - F. Herzberg***

Βασιζόμενος στη θεωρία του Maslow, ο Herzberg, ένας από τους σύγχρονους ψυχολόγους των βιομηχανικών σχέσεων, διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων, μία ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων που στηρίζεται στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης (Stanton, 1987). Ο Frederick Herzberg (1976), διαχώρισε δύο κατηγορίες παραγόντων που αντιστοιχούν στα χαμηλότερα και υψηλότερα επίπεδα ανθρώπινων στόχων. Ονόμασε τη μία ομάδα «παράγοντες υγιεινής» και την άλλη ομάδα «παράγοντες υποκίνησης». Οι «παράγοντες υγιεινής» είναι περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως η πολιτική της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η κοινωνική θέση, η ασφάλεια της απασχόλησης και ο μισθός. Από την άλλη, στους παράγοντες υποκίνησης ή παρακίνησης (κίνητρα) περιλαμβάνονται τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ίδια η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα, η πρόοδος και το αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης.

Οι Tietjen & Myers (1998) αναφέρουν ότι:

Κατά την άποψη των Herzberg et al. (...), οι παράγοντες παρακίνησης προκαλούν μία θετική στάση στην εργασία επειδή ικανοποιούν την ανάγκη των εργαζομένων για αυτοπραγμάτωση (...), έναν από τους βασικούς στόχους του ατόμου. Η ύπαρξη αυτών των κινήτρων, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη μεγιστοποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, ωστόσο η απουσία των παραγόντων υποκίνησης, κατά το Herzberg, δεν οδηγεί σε μη ικανοποίηση. Ομοίως, οι παράγοντες υγιεινής, έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν μεγάλη δυσαρέσκεια. Αντίστοιχα, η απουσία τους δεν προκαλεί υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης (σ. 227).

Στα 1968 στο πολύ δημοφιλές άρθρο του “One More Time: How Do You Motivate Employee?”, το οποίο δημοσιεύεται στο Harvard Business Review (Herzberg, 1968), ο Herzberg αναφέρει ότι μόνο οι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να έχουν μόνιμη επίδραση στη συμπεριφορά του εργαζομένου, ενώ παράλληλα προτείνει μία σειρά πρακτικών και αρχών, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε παρακίνηση.

Η θεωρία του Herzberg είχε μεγάλη απήχηση στην πρακτική της διοίκησης των επιχειρήσεων, όπου και προσκόμισε νέες ιδέες. Δέχτηκε όμως πολλές επικρίσεις, κυρίως όσον αφορά τη μεθοδολογία της (Κάντας, 1998).

Οι Behling, Labovitz & Kosmo (1968), σημειώνουν ότι σύμφωνα με βιβλιογραφικές έρευνες, υπάρχουν συνολικά 15 μελέτες που δεν επιβεβαιώνουν πλήρως τα αποτελέσματα της θεωρίας του Herzberg. Η εξέταση των αποτελεσμάτων τους, υποδεικνύει ένα προφανές και αδιαμφισβήτητο στοιχείο: οι έρευνες στις οποίες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του Herzberg, έδωσαν αποτελέσματα που επιβεβαιώνουν το «δυϊσμό» της θεωρίας (θεωρία των δύο παραγόντων). Από την άλλη πλευρά, μελέτες που στηρίχθηκαν σε διαφορετική μεθοδολογία έδειξαν τα αντίθετα



αποτελέσματα. Οι Brenner et al. (1971), έρχονται με τη σειρά τους να επιβεβαιώσουν τα παραπάνω, συμπληρώνοντας ότι η τεχνική που ακολούθησαν ο Herzberg και η ομάδα του έχει υποστεί σοβαρή κριτική από άλλους επιστήμονες του κλάδου. Στη συνέχεια καταλήγουν στα τρία σημεία της κριτικής τους που είναι τα ακόλουθα: πρώτον η εφαρμογή διαφορετικών τεχνικών μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά συμπεράσματα, δεύτερον υπάρχει πιθανότητα το δείγμα να μεροληπτεί, γεγονός που θίγει σε σοβαρό βαθμό την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και τρίτον η μεθοδολογία που προτείνει ο Herzberg και η ομάδα του, δεν επιτυγχάνει τη μέτρηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης.

Εκτός από την κριτική που ασκήθηκε γύρω από τη μεθοδολογία για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης που εφάρμοσαν ο Herzberg και η ομάδα του, η θεωρία των δύο παραγόντων δέχτηκε επικρίσεις και όσον αφορά το θεωρητικό της υπόβαθρο. Ο Edwin A. Locke, υπήρξε ένας από εκείνους που αμφισβήτησαν τη θεωρία που διατύπωσε ο Herzberg. Όπως αναφέρουν οι Tietjen et al. (1998): « ο Locke θεωρεί ότι αφενός η εργασιακή ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια πηγάζουν από διαφορετικές αιτίες και αφετέρου πιστεύει ότι η θεωρία των δύο παραγόντων ταυτίζεται με τη θεωρία των ανθρώπινων αναγκών, η οποία υποστηρίζει ότι οι φυσιολογικές ανάγκες συνδυάζονται με τους παράγοντες υγιεινής και αντίστοιχα οι ψυχολογικές ανάγκες με τους παράγοντες υποκίνησης » (σ. 227). Σε άρθρο που δημοσιεύτηκε (Ewen, Smith, Hulin & Locke, 1966) στο *Journal of Applied Psychology*, ο Edwin A. Locke παρουσίασε από κοινού με τους συνεργάτες του τα αποτελέσματα ενός εμπειρικού τεστ που διενήργησαν σε 793 εργαζομένους από διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα - επιχειρήσεων και βιομηχανίας - . Στην έρευνα εξετάστηκε ένας αριθμός υποθέσεων, που βασίζονταν από τη μία πλευρά στη θεωρία

των δύο παραγόντων του Herzberg και στην παραδοσιακή<sup>11</sup> θεωρία για την επαγγελματική ικανοποίηση από την άλλη. Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν επαλήθευσαν τη θεωρία των δύο παραγόντων, όπως και την παραδοσιακή, καθώς οι εγγενείς παράγοντες (κίνητρα) βρέθηκαν να συνδέονται περισσότερο με τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση σε σύγκριση με τους εξωγενείς (παράγοντες υγιεινής), αλλά και οι εξωγενείς παράγοντες διαπιστώθηκε ότι ενδέχεται να την επηρεάζουν θετικά, κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Τελικά, οι Ewen et al. (1966), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι: « ο διαχωρισμός μεταξύ παραγόντων παρακίνησης - ικανοποίησης και υγιεινής – δυσαρέσκειας, δεν εκφράζει με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης » (σ. 544).

Ο Victor Vroom, στα πλαίσια της κριτικής του αναφορικά με τη θεωρία των δύο παραγόντων φαίνεται να πρεσβεύει την άποψη ότι ο τρόπος με τον οποίο είναι διατυπωμένη η θεωρία των δύο παραγόντων δεν αντανακλά τις προθέσεις του εκάστοτε ερωτώμενου, αλλά κυρίως προσπαθεί να επιβεβαιώσει τον αρχικό της διαχωρισμό – μεταξύ παραγόντων υγιεινής και παρακίνησης – τον οποίο και υπερασπίζεται (House & Wigdor, 1967). Και συνεχίζοντας αναφέρει χαρακτηριστικά για τον Herzberg ότι: « Σχετικά με την επίδραση των ευρημάτων του κατά την εφαρμογή τους σε διοικητικό επίπεδο, ο Herzberg αποτυγχάνει να παρατηρήσει το διαχωρισμό μεταξύ των εργασιακών συνθηκών που προκαλούν ικανοποίηση και της συμπεριφοράς που διακρίνεται από παρακίνηση » (House & Wigdor, 1967, σ. 375). Οι Behling et al. (1968), στα πλαίσια της κριτικής που ασκεί ο Vroom στο Herzberg, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι βάσει των αποτελεσμάτων διάφορων ερευνών που βασίστηκαν στη θεωρία των δύο παραγόντων, υπάρχει ο κίνδυνος το άτομο σε

---

<sup>1</sup> Η παραδοσιακή θεωρία ή ιδέα της επαγγελματικής ικανοποίησης, βασίζεται στην άποψη ότι αν η παρουσία μίας μεταβλητής σε συνθήκες εργασίας οδηγεί σε επαγγελματική ικανοποίηση, τότε η απουσία της θα οδηγήσει σε επαγγελματική δυσαρέσκεια, και το αντίστροφο.

κάποια σημεία να υπερεκτιμά τον εαυτό του, θεωρώντας τον υπεύθυνο για την επιτυχία του, και σε κάποια άλλα να ρίχνει την ευθύνη της αποτυχίας του σε τρίτους.

Παρ'όλες τις κριτικές και την έλλειψη ερευνών που την επιβεβαιώνουν, η θεωρία του Herzberg συνέβαλε στην ανάπτυξη μίας καινοτόμου στρατηγικής που ωθεί σε παρακίνηση των εργαζομένων γνωστή ως εμπλουτισμός της εργασίας, η οποία συνεπάγεται τον επανασχεδιασμό της εργασίας, με σκοπό να δώσει στους εργαζομένους μεγαλύτερη συμμετοχή στο σχεδιασμό, στην εκτέλεση και στην αξιολόγηση της εργασίας τους. Ο εμπλουτισμός της εργασίας περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία: εξάλειψη των διοικητικών ελέγχων, αυξημένη αρμοδιότητα και υπευθυνότητα των υπαλλήλων για το εργασιακό τους αντικείμενο, ελευθερία κατανομής του εργασιακού χώρου και επιλογής του τρόπου εργασίας, άμεση ενημέρωση του εργαζομένου για την πορεία του έργου του και την αξιολόγηση της δουλειάς του, εισαγωγή περισσότερων και δυσκολότερων εργασιακών αντικειμένων σε έναν εργαζόμενο, ενθάρρυνση του εργαζομένου να προχωρήσει στην εξειδίκευση και στην επιστημονική γνώση της δουλειάς του (Riggio, 1990).

Τέλος, σχετικά με τη συνεισφορά της θεωρίας του Frederick Herzberg στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, οι Whitsett & Winslow (1967), αναλύοντας μία σειρά ερευνών που βασίστηκαν στη θεωρία των δύο παραγόντων καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι παρ'όλη την κριτική που έχει δεχτεί η συγκεκριμένη θεωρία, οι ίδιοι πιστεύουν ότι πρόκειται για μία χρήσιμη και «βιώσιμη» θεωρία κινήτρων, αναφέροντας χαρακτηριστικά τα εξής:

Η θεωρία των δύο παραγόντων είναι μία θεωρία η οποία παίρνει θέση σχετικά με τη φύση του ατόμου. Εξετάζει δύο πολύ και εξίσου σημαντικές βασικές ανάγκες: την ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και την ανάγκη για αποφυγή του πόνου. (...) Η ουσία αυτής της θεωρίας έγκειται στο ότι τα

δύο διαφορετικά είδη αναγκών εξυπηρετούνται από ανεξάρτητες και διαφορετικές ομάδες παραγόντων, οι οποίες πρέπει να εξετάζονται μαζί, χωρίς να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη μία ή στην άλλη. (...) Η διάκριση μεταξύ εγγενών και εξωγενών (παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής) παραγόντων αποτελεί μία μεγάλη συνεισφορά της θεωρίας των δύο παραγόντων και ο καλύτερος τρόπος να το αποδείξει κανείς αυτό είναι να την αξιολογήσει με βάση τα παρακάτω κριτήρια: Πρώτον, πρόκειται για μία θεωρία η οποία έχει τη δυνατότητα να δίνει λύσεις. Για παράδειγμα μπορεί να προσδιορίσει ποιες μεταβλητές είναι σημαντικές στο πρόβλημα το οποίο καλείται να επιλύσει. (...) Δεύτερον, η θεωρία έχει τη δυνατότητα να δίνει εξηγήσεις σε αποτελέσματα ερευνών που φαίνονται να είναι αντιφατικά. (...) Τρίτον, η συγκεκριμένη θεωρία έχει προκαλέσει πληθώρα ερευνών, γεγονός το οποίο την καθιστά μία από τις πλέον σημαντικές θεωρίες στο πεδίο της οργανωτικής και βιομηχανικής ψυχολογίας. (...) Τέλος, αποτελεί μία θεωρία, η οποία επιβεβαιώνεται όχι μόνο στο πεδίο της εργασιακής συμπεριφοράς, αλλά και σε άλλα ερευνητικά πεδία, όπως για παράδειγμα στο πεδίο της ψυχικής υγείας (σ. 412 – 413).

### ***1.3.3. Η θεωρία της στοχοθέτησης – E. A. Locke***

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Edwin A. Locke (1976), εντάσσεται αδιαμφισβήτητα ανάμεσα στις πιο δημοφιλείς θεωρίες – μοντέλα επαγγελματικής ικανοποίησης. Η βασική πρόταση αυτής της θεωρίας, είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώνεται από την ασυμφωνία – διαφορά μεταξύ του τι επιζητά κάποιος από την εργασία του και τι του παρέχει αυτή. Επιπλέον, η θεωρία ορίζει ότι η

αξία που προσδίδει κάποιος σε ένα δεδομένο εργασιακό παράγοντα ρυθμίζει την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που θα αποκομίσει, όταν οι προσδοκίες που έχει για το συγκεκριμένο παράγοντα εκπληρωθούν ή όχι. Όταν ένα άτομο μετρά - εκτιμά ένα δεδομένο εργασιακό παράγοντα, η ικανοποίησή του επηρεάζεται θετικά, εφόσον οι προσδοκίες του καλυφθούν (και το αντίθετο), σε σύγκριση με κάποιο άλλο άτομο για το οποίο ο δεδομένος παράγοντας δε μετρά.

Λίγα χρόνια αργότερα, ο Locke - από κοινού με τον Latham - (1984), εκδίδουν ένα βιβλίο – εγχειρίδιο, σκοπός του οποίου είναι να δείξει στα στελέχη των επιχειρήσεων την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας του. Μέσα από το βιβλίο, αρχικά, σπεύδει να χαρακτηρίσει τη θεωρία του ως μία τεχνική παρακίνησης, ξεκαθαρίζοντας ότι δεν πρόκειται για πανάκεια, ούτε για τη μαγική λύση όλων των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, παρά μόνο για ένα αποτελεσματικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον οποιοδήποτε ασκεί διοίκηση. Οι συγγραφείς, διαχωρίζουν τη θεωρία – τεχνική – της στοχοθέτησης από έννοιες όπως το πλάνο κινήτρων ή τις πρακτικές τροποποίησης (αλλαγής) της συμπεριφοράς, ενώ όσον αφορά στον εμπλουτισμό της εργασίας, θεωρούν ότι οι δύο αυτές θεωρίες συνδέονται σε κάποιο βαθμό μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, διατυπώνουν την άποψη, ότι η τεχνική της στοχοθέτησης αποτελεί εκείνο το κρυμμένο στοιχείο, το οποίο είναι υπεύθυνο για την παρακινητική επίπτωση που ασκεί ο εμπλουτισμός. Ειδικότερα, όπως αναφέρουν στη συνέχεια οι Locke & Latham (1984), οι υποστηρικτές του εμπλουτισμού της εργασίας τίθενται υπέρ της παραχώρησης πρωτοβουλιών και ελευθερίας κινήσεων προς στους εργαζομένους και κυρίως της επανατροφοδότησής τους με σκοπό την αξιολόγηση του έργου τους. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι στόχοι που έχουν θέσει οι εργαζόμενοι έρχονται να διατηρήσουν ή να αλλάξουν τη στάση τους.

#### **1.3.4. Η θεωρία της προσδοκίας – V. Vroom**

Ο Victor Vroom (1964), με την έκδοση του κλασικού πλέον βιβλίου του « Work and Motivation », εισάγει στο χώρο της οργανωτικής/βιομηχανικής ψυχολογίας τη θεωρία της προσδοκίας, με την οποία υποστηρίζει ότι οι προσδοκίες των ανθρώπων είναι εκείνες που διαμορφώνουν τα κίνητρα ή αλλιώς τα « κίνητρα συμπεριφοράς ». Σύμφωνα με τον Vroom (1964), « ο όρος κίνητρα συμπεριφοράς αναφέρεται στις διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές που κάνει το άτομο μεταξύ εναλλακτικών μορφών εκούσιας δράσης » (σ. 6).

Όσον αφορά το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης, ο Vroom πιστεύει ότι η ικανοποίηση που αποκομίζει το άτομο από την εργασία του είναι συνάρτηση των υποκειμενικών του αντιλήψεων σχετικά με τη συντελεστικότητα της συγκεκριμένης εργασίας στο να εξασφαλίσει στο άτομο ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Ή αλλιώς, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση του σθένους (ελκυστικότητας) της εργασίας για το άτομο. Με απλά λόγια, η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από την εργασία του είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από αυτή και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το ίδιο. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η θεωρία του Vroom για την επαγγελματική ικανοποίηση δε στηρίχτηκε ικανοποιητικά, όταν διερευνήθηκε σε ερευνητικό επίπεδο (Κάντας, 1998).

#### **1.3.5. Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας - Hackman and Oldham**

Οι Hackman & Oldham, συνεχίζοντας τη δουλειά του Herzberg, διατυπώνουν το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας, το οποίο αποτελεί μία διαφορετική εκδοχή της θεωρίας του εμπλουτισμού της εργασίας (Latham & Budworth, 2007). Χρησιμοποιώντας τις βάσεις της θεωρίας των δύο παραγόντων, ο Hackman ξεκινά να

δουλεύει πάνω στο υλικό του Herzberg, αναπτύσσοντας με τη σειρά του και ο ίδιος δικά του δεδομένα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία ερμηνεύει προσεχτικά και εκ νέου τα αποτελέσματα του Herzberg επανακαθορίζοντας τη θεωρία των δύο παραγόντων. Όπως ο Herzberg έτσι και ο Hackman κρατά το συμπέρασμα ότι « τα πράγματα που προκαλούν ικανοποίηση στην εργασία διαφέρουν ποιοτικά από εκείνα που προκαλούν δυσαρέσκεια ». Η διαφορά του με το Herzberg έγκειται στο γεγονός ότι ο ίδιος ερμηνεύει τη σημαντικότητα των συναισθηματικών αντιδράσεων κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Hunt, 1969).

Ειδικότερα, στο άρθρο του Work Redesign and Motivation, ο Hackman (1980), αναφέρει ότι:

Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας είναι μία προσέγγιση, η οποία αποσκοπεί στο να προσδιορίσει τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της εργασίας, τα οποία δημιουργούν συνθήκες για υψηλά επίπεδα εσωτερικής εργασιακής παρακίνησης από την πλευρά των εργαζομένων. (...) Η θεωρία υποδεικνύει ότι τα άτομα παρακινούνται εσωτερικά για να παράγουν περισσότερα, όταν αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους έχει νόημα, αισθάνονται ότι φέρουν προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας τους και αποκομίζουν άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους. Πέντε αντικειμενικά χαρακτηριστικά εργασίας προσδιορίζονται σαν το κλειδί στο να δημιουργούν τις προαναφερόμενες συνθήκες: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σπουδαιότητα έργου, αυτονομία επανατροφοδότηση. Όταν μία εργασία επανασχεδιάζεται ώστε να ενισχύσει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, επιτυγχάνονται βελτιώσεις στην παρακίνηση, στην ικανοποίηση και στην αποτελεσματικότητα των εργασιακών υποχρεώσεων (σ. 447).

Οι Hackman & Oldham (1975), δε σταματούν στη διατύπωση της θεωρίας τους, αλλά προχωρούν και στη δημιουργία μίας ειδικής κλίμακας (εργαλείο), το Job Diagnostic Survey, γνωστό και ως JDS, για το οποίο αναφέρουν ότι « χρησιμοποιείται για να διαγνώσει το κατά πόσο απαιτείται επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ώστε να βελτιωθεί η παρακίνηση και η παραγωγικότητα, όπως και για να αξιολογήσει τις επιπτώσεις των εργασιακών αλλαγών στους εργαζομένους » (σ. 159).

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας είναι μία θεωρία, η οποία παρόλο που δεν αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στην επαγγελματική ικανοποίηση, θεωρείται ότι αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προσφορές προς αυτή. Κατά τον Algeza, τα προτεινόμενα χαρακτηριστικά της εργασίας φαίνεται να σχετίζονται περισσότερο με την επαγγελματική ικανοποίηση, παρά με την επίδοση στην εργασία (Κάντας, 1998).

#### ***1.4. Η Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης***

Η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης γίνεται συνήθως είτε μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης, είτε μέσω της διανομής ερωτηματολογίων στους ερωτώμενους. Παρόλο που σε κάποιες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται οι συνεντεύξεις, οι περισσότερες έρευνες γίνονται μέσω ερωτηματολογίων, καθώς μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει μεγαλύτερο δείγμα με αρκετά χαμηλότερο κόστος. Επιπλέον, η ποσοτικοποίηση των απαντήσεων γίνεται ευκολότερα.

Κατά καιρούς έχουν δημιουργηθεί διάφορα ερωτηματολόγια μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ένα από τα πιο δημοφιλή ερωτηματολόγια είναι το JDI (Job Descriptive Index) των Smith, Kendal & Hulin. Το ερωτηματολόγιο αυτό



αξιολογεί τις εξής πέντε διαστάσεις: την εργασία, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, το μισθό, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις δυνατότητες προαγωγής. Περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις, κάθε μία από τις οποίες αποτελεί μία μικρή φράση περιγραφική της εργασίας (Spector, 1997).

Ένα επίσης γνωστό ερωτηματολόγιο είναι το MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) των Weiss, Dawis, England & Lofquist, το οποίο ζητά από τους ερωτώμενους να απαντήσουν σε 100 ερωτήσεις (στη μεγάλη του εκδοχή) ή σε 20 (στη μικρή του εκδοχή). Το ερωτηματολόγιο αυτό μετρά την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια λαμβάνοντας υπόψη είκοσι διαστάσεις, όπως την αξιοποίηση των ικανοτήτων, την επίτευξη, την εξουσία, τις αμοιβές, τη δημιουργικότητα, την ανεξαρτησία, τις ηθικές αξίες, την αναγνώριση, την υπευθυνότητα κ. α. (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967).

Οι Hackman & Oldham στα 1975 δημιουργούν το JDS (Job Diagnostic Survey). Το JDS είναι ένα εργαλείο που δημιουργήθηκε με σκοπό να μελετά τις επιπτώσεις των εργασιακών χαρακτηριστικών στους ανθρώπους. Περιέχει μεταξύ άλλων πέντε διαστάσεις για να μετρά τη σημασία της εργασίας και αυτές είναι οι ακόλουθες: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σπουδαιότητα έργου, αυτονομία επανατροφοδότηση, ενώ αποτελείται από 23 στο σύνολο ερωτήσεις (Hackman & Oldham, 1975).

Το 1985, ο Paul Spector δημιουργεί ένα ακόμη εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, το οποίο και δημοσιεύει στο επιστημονικό περιοδικό *American Journal of Community Psychology* την ίδια χρονιά. Το ερωτηματολόγιο αυτό ονομάζεται JSS (Job Satisfaction Survey) και έρχεται να καλύψει - όπως ισχυρίζεται ο κατασκευαστής του - την ανάγκη για ένα εργαλείο που θα απευθύνεται στις υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον άνθρωπο, σε δημόσιους φορείς όπως και σε μη

κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 36 ερωτήσεις – θέσεις και εξετάζει εννέα διαφορετικές διαστάσεις οι οποίες είναι οι εξής: μισθός, προαγωγή, σχέσεις με προϊστάμενο, προνόμια, αναγνώριση – επίτευξη, λειτουργία του οργανισμού, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας και επικοινωνία (Spector, 1985).

Καθώς τα ερευνητικά εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι πολλά και διαφορετικά μεταξύ τους, τα επιστημονικά ευρήματα διαφόρων ερευνών δείχνουν να είναι ασυνεπή και αντιφατικά. Οι O'Connor, Peters & Gordon (1978), πιστεύουν ότι το πρόβλημα έγκειται στην έλλειψη μίας συγκεκριμένης και κοινής μεθόδου μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης και καταλήγουν στο συμπέρασμα, μέσα από σχετική τους έρευνα, ότι η ποικιλία των ερευνητικών ευρημάτων δεν παρατηρείται μόνο στον αριθμό των εργαλείων, αλλά και στις ερωτήσεις από τις οποίες απαρτίζεται το κάθε εργαλείο. Θεωρούν δε ότι αν και αυτή η πληθώρα εργαλείων έχει κάποιες θετικές επιπτώσεις στο θέμα της μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως για παράδειγμα την εμφάνιση κάποιων διαστάσεων που δεν περιλαμβάνονται στα ήδη υπάρχοντα εργαλεία, οι αρνητικές επιπτώσεις πρέπει εξίσου να προβληματίσουν τους ερευνητές που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο. Οι O'Connor et al. (1978), διερωτώνται « τι εμπιστοσύνη μπορούμε να δείξουμε στη γενικότητα των εννοιολογικών σχέσεων, όταν προκύπτουν αντικρουόμενα αποτελέσματα; » (σ. 21).

Τέλος, τα ζητήματα της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των εργαλείων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης εξετάζουν οι Saane, Sluiter, Verbeek & Frings – Dresen (2003), οι οποίοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ελάχιστα είναι εκείνα τα ερευνητικά εργαλεία που αποδεικνύεται να πληρούν ταυτόχρονα και τα δύο κριτήρια.

### ***1.5. Επαγγελματική Ικανοποίηση - Παραγωγικότητα, Τάση Αποφυγής και Κινητικότητα Προσωπικού***

Η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είχε κατά καιρούς προσελκύσει την προσοχή του εργοδοτικού χώρου, καθώς η κοινή αντίληψη και λογική υπαγόρευαν την άμεση σύνδεσή της με την παραγωγικότητα. Το ενδιαφέρον αυτό όμως ατόνησε, όταν έρευνες που διενεργήθηκαν για το συγκεκριμένο σκοπό, έδειξαν το αντίθετο. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα επιστημονικών ερευνών που εξέτασαν τη μεταξύ τους σχέση, δεν φαίνεται να προκύπτει υψηλός βαθμός συνάφειας. Με άλλα λόγια, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν φαίνεται να έχει άμεσο αντίκρισμα στην παραγωγικότητα (Καντάς, 1998).

Στην άποψη ότι ο ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ο παραγωγικός εργαζόμενος, οι Katzell, Barrett & Parker (1961), διατυπώνουν τα δικά τους επιχειρήματα θέλοντας να ανατρέψουν τον κυρίαρχο αυτό μύθο. Απορρίπτουν την άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση βελτιώνει πάντα την απόδοση και θεωρούν ότι η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα συνδέονται μόνο όταν οι εργαζόμενοι παρακινούνται να παράγουν επειδή η αποδοτικότητά τους τους οδηγεί στην απόκτηση προνομίων σημαντικών για αυτούς.

Στο ερώτημα αν ο ικανοποιημένος εργάτης είναι ο παραγωγικός ή το αντίστροφο, οι Lawler & Porter (1967), διατυπώνουν την άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν προκαλεί την παραγωγικότητα, αλλά ότι η ικανοποίηση προκαλείται από αυτή. Με άλλα λόγια, ο ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός, ενώ ο παραγωγικός εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανοποιημένος από την εργασία του. Ακόμα τονίζουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να βρίσκουν τρόπους να μεγιστοποιούν τη σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και ικανοποίησης, και όχι της ικανοποίησης μεμονωμένα.

Σύμφωνα με τον Beer (1964), η άποψη ότι η παραγωγικότητα δεν συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, - άποψη η οποία είχε υποστηριχθεί αρχικά από τους Brayfield & Crockett κατά τη δεκαετία του '50 - δεν πρέπει να μειώνει τη σημαντικότητα της επαγγελματικής ικανοποίησης ως ένα ζήτημα που οφείλει να ενδιαφέρει το διοικητικό τμήμα της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης, των απουσιών από την εργασία (τάση αποφυγής της εργασίας) και της κινητικότητας του προσωπικού (αποχώρηση από την εργασία), τα αποτελέσματα διαφόρων επιστημονικών ερευνών δείχνουν μόνο ένα σχετικό βαθμό συνάφειας. Οι Porter & Steers (1973), παραθέτοντας τα ευρήματα πληθώρας σχετικών ερευνών, επισημαίνουν την ύπαρξη σημαντικής σχέσης - και μάλιστα αρνητικής - μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της κινητικότητας του προσωπικού - κυρίως - αλλά και της αποφυγής της εργασίας - σε μικρότερο όμως βαθμό -. Οι ίδιοι έρχονται να τονίσουν τη σημασία δύο παραγόντων, και συγκεκριμένα του μισθού και των προοπτικών για ανέλιξη, οι οποίοι δρουν σημαντικά στην απόφαση του προσωπικού για αποφυγή ή αποχώρηση από την εργασία.

Μία ακόμη ομάδα ερευνητών (Nicholson, Brown & Chadwick – Jones, 1976), διατυπώνουν την άποψη ότι η τάση αποφυγής της εργασίας, βάσει των ερευνών τους σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα, συνδέεται με τα κοινωνικά πρότυπα (νόρμες) που αναπτύσσονται στο ίδιο το περιβάλλον. Με άλλα λόγια, η νοοτροπία που επικρατεί σε κάθε εργασιακό περιβάλλον είναι εκείνη που ωθεί ή απωθεί ανά περίπτωση τον εργαζόμενο να αποφύγει ή όχι την εργασία του.

Σχετικά με το θέμα της αποφυγής της εργασίας αλλά και της κινητικότητας του προσωπικού, ο καθηγητής του Πανεπιστημίου της Βοστώνης Max H. Bazerman (1983), πιστεύει ότι τόσο οι έρευνες του Nicholson και των συνεργατών του, όσο και

οι έρευνες των Porter & Steers, έχουν ελλείψεις στη μεθοδολογία που χρησιμοποιούν, όπως και στη θεωρία στην οποία βασίζονται.

## **2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ**

Στα 1957 και έπειτα από μία εκτεταμένη μελέτη βιβλιογραφικών πηγών σχετικών με την επαγγελματική ικανοποίηση, οι Herzberg, Mausner, Peterson & Carwell δημοσιεύουν το σύγγραμμά τους “Job attitudes: Review of Research and Opinion”, με θέμα την ικανοποίηση και τη σχέση της με επιμέρους παράγοντες. Ειδικότερα, οι Herzberg et al. (1957), εξέτασαν αποτελέσματα σχετικών ερευνών που διενεργήθηκαν σε διαφορετικά δείγματα Αμερικανών εργαζομένων, καταλήγοντας σε κάποια συμπεράσματα για τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την ηλικία, την προϋπηρεσία, τη θέση εργασίας και το μισθό. Συγκεκριμένα, η ηλικία του εργαζόμενου βρέθηκε να συνδέεται μέσα από μία U-shaped σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση τείνει να είναι υψηλή όταν το άτομο ξεκινά την πρώτη του εργασία, αλλά στη συνέχεια μειώνεται μέχρι το άτομο αυτό να φτάσει στα τέλη της τρίτης δεκαετίας της ζωής του ή στις αρχές της τέταρτης, όπου και αρχίζει πάλι να αυξάνεται. Όταν τα επίπεδα ικανοποίησης αρχίσουν να αυξάνονται, συνεχίζουν και για το υπόλοιπο της καριέρας του εργαζόμενου. Η προϋπηρεσία επίσης βρέθηκε να έχει μία U-shaped σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση πέφτει μέσα στα πρώτα χρόνια της εργασίας του ατόμου παραμένοντας χαμηλή για κάποια χρόνια και στην πορεία αυξάνεται.

Οι ερμηνείες των ευρημάτων του Herzberg και των συνεργατών του σχετικά με τη U-shaped σχέση μεταξύ ηλικίας, προϋπηρεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης αμφισβητήθηκαν από διάφορους μελετητές, κυρίως επειδή βασίστηκαν σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και προέκυψαν από έρευνα δεδομένων παρά από στατιστική ανάλυση. Συγκεκριμένα, οι Hulin & Smith (1965), έπειτα από έρευνα που

διενήργησαν σε 185 άνδρες και 75 γυναίκες εργαζομένους σε μεγάλη κατασκευαστική εταιρία ηλεκτρονικών στην περιοχή της Νέας Αγγλίας, διαπίστωσαν την ύπαρξη ενός πιο σύνθετου μοντέλου σχέσης μεταξύ ηλικίας, προϋπηρεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Ειδικότερα οι Hulin & Smith, βρήκαν ότι η σχέση που συνδέει τις συγκεκριμένες έννοιες είναι ευθύγραμμη και μάλιστα θετική στο σύνολό της. Οι ερευνητές ερμήνευσαν τη θετική αυτή σχέση ως την ικανότητα του κάθε ατόμου να προσαρμόζει τις προσδοκίες του σε αυτό που το εργασιακό περιβάλλον του προσφέρει. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η προϋπηρεσία, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν τις απαιτήσεις τους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Σε μία όμως πιο λεπτομερή εξέταση των συσχετίσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μεταβλητών της επαγγελματικής ικανοποίησης και του φύλου των ερωτώμενων, οι Hulin & Smith διαπίστωσαν ότι μεταβλητές όπως η φύση της εργασίας και ο μισθός δίνουν διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, καταλήγοντας έτσι στο συμπέρασμα ότι σε έρευνες που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση η οπτική του φύλου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

Στα 1970, οι Gibson & Klein μελετώντας τη σχέση ηλικίας, προϋπηρεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης σε δείγμα 2.067 εργαζομένων του μπλε κολάρου<sup>2</sup> κατέληξαν σε διαφορετικά αποτελέσματα από εκείνα των Herzberg et al. και Hulin & Smith. Οι Gibson & Klein διαπίστωσαν μία θετική και ευθύγραμμη σχέση μεταξύ ηλικίας και επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ αντιθέτως η σχέση μεταξύ προϋπηρεσίας και ικανοποίησης βρέθηκε να είναι αρνητική, γεγονός το οποίο αποδίδουν στην αδυναμία εκπλήρωσης των προσδοκιών των εργαζομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην εν λόγω έρευνα, η οπτική του φύλου δεν εξετάζεται.

---

<sup>2</sup> Ο εργαζόμενος του μπλε κολάρου είναι το μέλος της εργατικής τάξης που εκτελεί χειρωνακτική εργασία και πληρώνεται ως ωρομίσθιος. Οι εργαζόμενοι του μπλε κολάρου διαφέρουν από εκείνους που απασχολούνται στον τομέα παροχής υπηρεσιών και από τους εργαζομένους του λευκού κολάρου, των οποίων η εργασία δεν εντάσσεται στις χειρωνακτικές ([http://en.wikipedia.org/wiki/Blue-collar\\_worker](http://en.wikipedia.org/wiki/Blue-collar_worker)).

Μία από τις έρευνες που εξέτασαν τη σχέση του φύλου με την επαγγελματική ικανοποίηση, είναι αυτή των Hunt & Saul (1975). Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα της τάξεως των 5.800 εργαζομένων του λευκού κολάρου (μάνατζερ, μηχανικοί, αρχιτέκτονες, λογιστές και διοικητικοί υπάλληλοι), ενός μεγάλου αυστραλιανού κυβερνητικού οργανισμού. Οι Hunt & Saul μελέτησαν τη σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης, ηλικίας και προϋπηρεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών, καθώς και τη σχέση των συγκεκριμένων παραμέτρων με μεταβλητές που συνθέτουν την επαγγελματική ικανοποίηση όπως οι σχέσεις των υπαλλήλων με τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τις εργασιακές συνθήκες, τη φύση της εργασίας και τις προοπτικές εξέλιξης. Τα αποτελέσματά της έδειξαν μία θετική και ευθύγραμμη σχέση μεταξύ της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και της ηλικίας αλλά και της προϋπηρεσίας των εργαζομένων - ανδρών και γυναικών - του λευκού κολάρου. Ειδικότερα, η συνολική ικανοποίηση βρέθηκε να συνδέεται πιο έντονα με την ηλικία παρά την προϋπηρεσία για τους άνδρες, ενώ το αντίθετο προέκυψε για τις γυναίκες. Για την ακρίβεια, δεν διαπιστώθηκε κάποια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ οποιασδήποτε ηλικιακής ομάδας και της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης των γυναικών. Οι ερευνητές θεωρούν ότι οι διαφορές στις ανάγκες, στις προσδοκίες και στην επαγγελματική εμπειρία μεταξύ των δύο φύλων μπορεί να ευθύνονται για τη διαφορετικότητα των αποτελεσμάτων. Όσον αφορά τους άνδρες, διαπιστώθηκε η U-shaped σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης από τη σχέση των υπαλλήλων με τον προϊστάμενό τους, τους συναδέλφους τους, τις εργασιακές συνθήκες. Αντίστοιχα για τις γυναίκες, η μοναδική U-shaped σχέση που εντοπίστηκε ήταν εκείνη μεταξύ προϋπηρεσίας και εργασιακών συνθηκών. Οι Hunt & Saul κατά την καταγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνάς τους τονίζουν ότι μία σημαντική παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψη πριν τη διεξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων, είναι το γεγονός



ότι τα υποκείμενα της έρευνας είναι εργαζόμενοι μίας κυβερνητικής υπηρεσίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να διαφέρουν αν επρόκειτο για έναν άλλο τύπο οργανισμού και όχι για έναν κρατικό, αυστηρά γραφειοκρατικό και κατά συνέπεια διαφορετικό σε λειτουργία οργανισμό. Κατά την άποψη των Hunt & Saul, είναι απαραίτητη μία περαιτέρω έρευνα για τη διερεύνηση των ιδιαιτεροτήτων ενός οργανισμού αυτής της μορφής.

Αναφορικά με το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο, δύο μεταγενέστερες έρευνες, όπως αυτή του Weaver (1978) και των Major & Konar (1984), έρχονται να εξετάσουν κάποιες επιπλέον παραμέτρους, προσφέροντας με τη σειρά τους χρήσιμα συμπεράσματα για την περαιτέρω κατανόησή του.

Συγκεκριμένα ο Weaver (1978), εξετάζοντας το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των έγγαμων και άγαμων ανδρών και γυναικών σε συνολικό δείγμα 1.232 ανδρών και 518 γυναικών, διαπιστώνει την απουσία σημαντικών διαφορών στην επαγγελματική τους ικανοποίηση, παρ' όλη την ύπαρξη αρνητικών παραγόντων για τις γυναίκες, όπως οι χαμηλότεροι μισθοί και το χαμηλότερο εργασιακό status σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Παρόλα αυτά, ο Weaver επισημαίνει ότι σε μία δεδομένη κατάσταση, εάν τα φύλα δεν αντιμετωπίζονται ισότιμα στον εργασιακό χώρο, δηλαδή σε περίπτωση που διαφέρει ο μισθός τους ή το prestige τους και υφίστανται κοινωνικές διακρίσεις, τότε μπορεί να παρατηρηθούν διαφορές στο βαθμό επαγγελματικής τους ικανοποίησης.

Από την πλευρά τους οι Major & Konar (1984), εστιάζουν την προσοχή τους στη διαφορετικότητα των προσδοκιών αναφορικά με τις χρηματικές απολαβές μεταξύ ανδρών και γυναικών, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες ξεκινούν την καριέρα τους με χαμηλότερες μισθολογικές προσδοκίες, αλλά και με λιγότερες προσδοκίες ανέλιξης σε σύγκριση με τους άνδρες.

Σχετικά με την επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην παρακίνηση των εργαζομένων, η έρευνα των Singh & Baumgartel (1966), η οποία διενεργήθηκε σε δείγμα 340 μηχανικών αεροσκαφών, έδειξε ότι το επίπεδο της τυπικής εκπαίδευσης του ατόμου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην παρακίνησή του. Συγκεκριμένα, οι Singh & Baumgartel θεωρούν ότι το επίπεδο της τυπικής εκπαίδευσης που έχει αποκτηθεί κατά τα νεανικά χρόνια του ατόμου ασκεί μία έντονη επιρροή προς την κατεύθυνση της επιθυμίας για επαγγελματική εξέλιξη.

Όσον αφορά το είδος (λευκό και μπλε κολάρο) και το επίπεδο (status) εργασίας (χαμηλό, μεσαίο, υψηλό) σε σχέση με το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας, η έρευνα του Friedlander (1966a), η οποία διενεργήθηκε σε 1.468 δημοσίους υπαλλήλους, ανέδειξε σημαντικά ευρήματα. Ανάμεσα στους εργαζομένους του λευκού κολάρου με χαμηλή απόδοση, διαπιστώθηκε ότι η αύξηση της αποδοτικότητάς τους φαίνεται να προκαλείται ευκολότερα από το εργασιακό περιβάλλον (παράγοντας υγιεινής), παρά μέσα από τη δυνατότητα που τους παρέχει η εργασία τους για αναγνώριση και ανέλιξη (παράγοντας παρακίνησης), ενώ αυτή η διάκριση δεν φαίνεται να ισχύει για στους ιεραρχικά κατώτερους εργαζομένους (εργαζόμενοι του μπλε κολάρου). Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα των Centers & Bugental (1966), η οποία διενεργήθηκε σε 692 άνδρες και γυναίκες, μάνατζερ, υπαλλήλους και πωλητές, εξειδικευμένους εργάτες του μπλε κολάρου και μη. Η θέση και το επίπεδο εργασίας εξετάστηκαν σε σχέση με τρεις εξωγενείς παράγοντες (παράγοντες υγιεινής) και τρεις εγγενείς (κίνητρα), καταδεικνύοντας την αρνητική αξιολόγηση των πρώτων και τη θετική των δεύτερων από τους εργαζομένους του λευκού κολάρου ενώ το αντίθετο βρέθηκε να ισχύει για τους εργαζομένους του μπλε κολάρου. Όσον αφορά τους άνδρες και τις γυναίκες, οι γυναίκες βρέθηκαν να αξιολογούν υψηλότερα τις σχέσεις

με τους συναδέλφους τους και χαμηλότερα την ανάγκη για αυτο – έκφραση σε σχέση με τους άνδρες.

Σε άλλη του έρευνα ο Friedlander (1966b), εξετάζοντας τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες υγιεινής αξιολογούνται ως σημαντικότεροι για τους εργαζομένους και των τριών εργασιακών επιπέδων (χαμηλό, μεσαίο, υψηλό), όπως και για τους εργαζομένους του λευκού κολάρου που απασχολούνται σε χαμηλές στην ιεραρχία θέσεις. Αντιθέτως, οι μεσαίοι και υψηλόβαθμοι εργαζόμενοι του λευκού κολάρου αξιολογούν ως σημαντικότερους για την επαγγελματική τους ικανοποίηση τους παράγοντες παρακίνησης.

Παρόμοιες έρευνες για την εξέταση της επίδρασης των παραγόντων υγιεινής και παρακίνησης στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε διάφορους τομείς της παραγωγής, διενεργήθηκαν κατά τη δεκαετία του '60. Ο Hahn στα 1959, δημοσιεύει την έρευνα που πραγματοποίησε σε δείγμα 800 αξιωματικών της αεροπορίας των Η.Π.Α.. Από την έρευνα προέκυψε ως κύρια πηγή της επαγγελματικής ικανοποίησης ο παράγοντας της επίτευξης και της ευθύνης, ενώ η δυσαρέσκεια βρέθηκε να πηγάζει από τις σχέσεις των ερωτώμενων με τους προϊσταμένους τους και από τη φύση της εργασίας, οι οποίοι εν τω μεταξύ δε βρέθηκαν να επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση (House & Wigdor, 1967).

Ο Burke (1966), σε έρευνα που διενεργεί σε 187 φοιτητές (γυναίκες και άνδρες), που παρακολουθούν μάθημα βιομηχανικής ψυχολογίας, βασιζόμενος στη θεωρία του Herzberg και χρησιμοποιώντας πέντε παράγοντες υγιεινής και πέντε παρακίνησης, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ούτε οι πρώτοι άλλα ούτε και οι δεύτεροι είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους. Ο Ewen (1964), έρχεται να συμπληρώσει, με την έρευνά του σε δείγμα 1.021 εργαζομένων στον τομέα της ασφάλισης, τους οποίους και χωρίζει σε δύο ομάδες – στην εξεταζόμενη ομάδα και στην ομάδα

εγκυρότητας - , ότι δύο από τους τρεις παράγοντες υγιεινής λειτουργούν ως παράγοντες παρακίνησης και στα δύο γκρουπ, με τον έναν να λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης στο γκρουπ εγκυρότητας και τον δεύτερο να λειτουργεί παράλληλα και ως παράγοντας υγιεινής αλλά και ως παράγοντας κινήτρου - στο εξεταζόμενο γκρουπ - . Ανάλογα είναι και τα αποτελέσματα της έρευνας των Malinovsky & Barry (1965), οι οποίοι εξετάζοντας τη θεωρία των δύο παραγόντων, διαπίστωσαν ότι από τους δώδεκα παράγοντες που χρησιμοποίησαν, οι έξι βρέθηκαν να αποτελούν τόσο παράγοντες υγιεινής όσο και παράγοντες παρακίνησης. Με τη σειρά του ο Myers (1964), διεξάγοντας έρευνα με ανάλογο θέμα, διαπιστώνει ότι παράγοντες που θεωρούνται παράγοντες υγιεινής «συμπεριφέρονται» ως παράγοντες παρακίνησης και το αντίθετο. Τέλος, ο Wernimont (1966), έπειτα από έρευνα που διενεργεί σε 50 λογιστές και 82 μηχανικούς, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τόσο οι παράγοντες υγιεινής όσο και οι παράγοντες παρακίνησης μπορούν να αποτελούν πηγές ικανοποίησης αλλά και δυσαρέσκειας συνάμα.

### **3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

#### ***3.1. Το Δημοσιοϋπαλληλικό Καθεστώς***

Για να ορίσει κανείς την έννοια του δημοσίου υπαλλήλου οφείλει να ανατρέξει στο δίκαιο των δημοσίων (πολιτικών διοικητικών) υπαλλήλων. Βάσει του δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου, ως δημόσιος υπάλληλος νοείται, με την ευρεία έννοια του όρου, το άτομο που υπηρετεί το κοινωνικό σύνολο, δηλ. ασκεί δημόσιο λειτούργημα. Σύμφωνα με τον Υπαλληλικό Κώδικα (άρθρο 1, παρ. 2), δημόσιοι υπάλληλοι είναι όσοι χαρακτηρίζονται από την άμεση σχέση εξάρτησής τους προς το Κράτος. Οι δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται μεταξύ άλλων σε μόνιμους, βάσει του Συντάγματος (άρθρο 103, παρ 4) ή μη δηλ. μετακλητούς (άρθρο 103, παρ 5), σε

τακτικούς υπαλλήλους, δηλ. εκείνους που παρέχουν υπηρεσίες με σύμβαση σε πλήρωση κενής οργανικής θέσης (συμβάσεις δημοσίου δικαίου) ή σε έκτακτους, οι οποίοι προσλαμβάνονται με σκοπό να καλύψουν μη οργανικές θέσεις, με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, καθώς και σε πολιτικούς υπαλλήλους – εδώ συμπεριλαμβάνονται και οι διοικητικοί υπάλληλοι – και στρατιωτικούς (Τάχος, 1996, σ. 43 - 60).

Επιπλέον, ο δημόσιος υπάλληλος αποτελεί όργανο του Κράτους που τελεί σε ιεραρχική σχέση προς αυτό, παρέχει τις υπηρεσίες του και εκτελεί τα καθήκοντά του με βάση την προσωπική αξία και τις ικανότητές του κατά τρόπο σταθερό και έμμισθο στη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Ως αποστολή του έχει να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και να πραγματώνει τη βούληση του Κράτους, όπως αυτή διαμορφώνεται και εκφράζεται από τα αρμόδια όργανα και τις διαδικασίες, με αποτελεσματικότητα και αμεροληψία στο πλαίσιο των νόμων και των αρχών της χρηστής διοίκησης. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων και την εκτέλεση των καθηκόντων του δεσμεύεται επίσης από τους κανόνες της επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας, μεριμνά διαρκώς και φροντίζει για την έντιμη και αποδοτική διαχείριση του δημόσιου χρήματος, ενώ συμπεριφέρεται προς τους πολίτες με σεβασμό και αντικειμενικότητα, ώστε να εξυπηρετούνται και να μην ταλαιπωρούνται από τη δημόσια διοίκηση και την περιττή γραφειοκρατία (Μακρυδημήτρης, 2008, σ. 317 – 318).

Αναφορικά με το ζήτημα της επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων - σύμφωνα με το ισχύον σύστημα προσλήψεων, το οποίο είναι αποτυπωμένο στο Ν. 2190/1994 – τη διαχείρισή του έχει αναλάβει το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) το οποίο έχει οργανωθεί ως ανεξάρτητη διοικητική αρχή (Υ. Κ. άρθρο 1 παρ. 2 και Ν. 2190/1994 άρθρα 16 επ.). Συνάμα, η ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου, ως

οργάνου έκφρασης της βούλησης της δημόσιας διοίκησης, συνεπάγεται την καθιέρωση ορισμένων αφενός νομικών περιορισμών κατά την άσκηση των δικαιωμάτων που του αναγνωρίζει ιδίως το Σύνταγμα αλλά και ο νόμος, και αφετέρου καθηκόντων. Τα συνταγματικά δικαιώματα είναι τα ακόλουθα: α) δικαίωμα συνεταιρισμού, β) συνδικαλιστική ελευθερία, γ) ελευθερία έκφρασης, δ) οικονομική ελευθερία, ε) πολιτική ουδετερότητα, στ) μονιμότητα. Αντίστοιχα, τα νομοθετικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων είναι τα εξής: α) αποδοχές, β) άδειες, γ) υγειονομική περίθαλψη – κοινωνική ασφάλιση, δ) υγιεινή και ασφάλεια. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι επιφορτισμένοι με τα ακόλουθα καθήκοντα: α) να ενεργούν κατά τρόπο που προδίδει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα (Συντ. άρθρο 103 παρ. 1 και Υ. Κ. άρθρο 24) και β) να εκτελούν τα ανατιθέμενα σε αυτούς καθήκοντα με ευσυνειδησία. Όσον αφορά την ευθύνη του υπαλλήλου, διακρίνεται σε πειθαρχική, ποινική και αστική, ενώ η λύση της εργασιακής σχέσης του δημοσίου υπαλλήλου γίνεται είτε αυτοδικαίως, είτε ύστερα από δήλωση παραίτησης του υπαλλήλου, είτε ως συνέπεια σχετικής δήλωσης του Δημοσίου (Χρυσανθάκης, 2001, σελ. 87 - 101).

### ***3.2. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση των Δημοσίων Υπαλλήλων – Αποτελέσματα Ερευνών***

Παρόλο που η επαγγελματική ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα δεν έχει μελετηθεί εκτενώς, τα τελευταία χρόνια υπάρχουν κάποιες αξιοσημείωτες εξαιρέσεις. Για παράδειγμα, ο Ολλανδός Bram Steijn, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Erasmus του Rotterdam, το 2004 σε άρθρο του με τίτλο: “Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector”, αναλύει τα δεδομένα σχετικής έρευνας που προέκυψαν από την εξέταση 14.212 εργαζομένων στο Ολλανδικό Υπουργείο

Εσωτερικών το 2001. Σκοπός της έρευνας ήταν να οδηγήσει στη διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με την αντίληψη των Ολλανδών δημοσίων υπαλλήλων για το θέμα της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Πέντε μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν: τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο), τα χαρακτηριστικά εργασίας (θέση προϊσταμένου, αξιοποίηση δεξιοτήτων, ικανοποίηση από τις χρηματικές απολαβές, ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας, ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες), τα χαρακτηριστικά οργάνωσης της δημόσιας υπηρεσίας (σχέσεις με τη διοίκηση, με τους συναδέλφους και την επικοινωνία που υφίσταται εντός του οργανισμού), τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (δηλ. θέματα πολιτικής και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού) και τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή υπό τη μορφή ερώτησης. Οι απαντήσεις ήταν διαβαθμισμένες σε κλίμακα από το 1 = πολύ δυσαρεστημένος έως το 5 = πολύ ικανοποιημένος. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του Υπουργείου Εσωτερικών της Ολλανδίας είναι μετρίως έως αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους με Μ.Ο.= 3,56 και μέσο της κλίμακας το 3. Σύμφωνα πάντως με τον Steijn, ο συγκεκριμένος μέσος όρος μπορεί να θεωρηθεί ακόμα και χαμηλός, εάν κανείς τον συγκρίνει με μέσους όρους αντίστοιχων ερευνών. Όσον αφορά τις επιμέρους μεταβλητές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά βρέθηκαν να έχουν αμελητέα επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση. Αντιθέτως, θέματα που αφορούσαν την οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας και τη διαχείριση του προσωπικού εντοπίστηκαν να επιδρούν πολύ περισσότερο στην επαγγελματική ικανοποίηση. Από την παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, το κομμάτι εκείνης (υπο – παράμετρος) που φάνηκε να επιδρά περισσότερο στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι η υποστήριξη των προσδοκιών τους για επαγγελματική εξέλιξη. Ωστόσο, τη

μεγαλύτερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση σημείωσε η φύση της εργασίας, με άλλα χαρακτηριστικά της εργασίας να σημειώνουν αρκετά χαμηλότερους βαθμούς επίδρασης, όπως η ικανοποίηση από τις χρηματικές απολαβές και η ικανοποίηση που σχετίζεται με τις εργασιακές συνθήκες, γεγονός που δείχνει σύμφωνα με τον Steijn, ότι οι Ολλανδοί απασχολούμενοι στο δημόσιο τομέα αυτό - προσδιορίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό μέσα από τους εγγενείς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης και λιγότερο από τους εξωγενείς.

Αντίστοιχη έρευνα που διενεργήθηκε το 2003 σε Αμερικανούς εργαζομένους στο δημόσιο τομέα επικεντρώθηκε στη διερεύνηση της επίδρασης του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα των Wright & Davis (2003), διαπιστώθηκαν οι επιπτώσεις 7 (επτά) συνολικά παραγόντων, οι οποίοι συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον των δημοσίων υπαλλήλων, στη διαμόρφωση του αισθήματος της ικανοποίησής τους από την εργασία. Ειδικότερα, τρεις από αυτούς αφορούν το περιεχόμενο εργασίας (αντιφατικοί οργανωτικοί στόχοι, καθορισμένοι οργανωτικοί στόχοι και διαδικαστικοί περιορισμοί) και τέσσερις αφορούν τα χαρακτηριστικά εργασίας (εργασιακή ρουτίνα, καθορισμένα εργασιακά καθήκοντα, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και μηχανισμοί επανατροφοδότησης). Επιπλέον εξετάστηκε και η επίδραση τεσσάρων δημογραφικών χαρακτηριστικών, στοιχείων (ηλικία, προϋπηρεσία, επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης και μισθολογικό επίπεδο), στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 267 εργαζομένους σε δημόσιους φορείς της Νέας Υόρκης μέσω της διανομής ερωτηματολογίων. Από την επεξεργασία τους προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα: αρχικά βρέθηκε ο μέσος όρος να είναι περίπου κατά το ένα τρίτο υψηλότερος από το μέσο της κλίμακας ( $M.O.= 15,32$ , μέσος= $12,5$ ) και να



κυμαίνεται αν όχι σε υψηλά επίπεδα τουλάχιστον σε ικανοποιητικά. Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, μόνο το επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης των ερωτώμενων βρέθηκε να σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση και μάλιστα παρατηρήθηκε ότι επιδρά αρνητικά σε αυτή, αφού διαπιστώθηκε ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των Αμερικανών δημοσίων υπαλλήλων τόσο περισσότερο μειώνεται η ικανοποίηση που εισπράττουν από την εργασία τους. Επιπλέον, από τους 7 (επτά) παράγοντες που μελετήθηκαν, μόλις οι τρεις βρεθήκαν να επιδρούν άμεσα στη διαμόρφωση της ικανοποίησης από την εργασία, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι και οι τρεις αποτελούν χαρακτηριστικά εργασίας. Συγκεκριμένα, η εργασιακή ρουτίνα – η ρουτίνα που σχετίζεται με το βαθμό προβλεψιμότητας των εργασιακών καθηκόντων – δείχνει να έχει άμεσο και μάλιστα αρνητικό αντίκτυπο την επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου. Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερη είναι η ρουτίνα των καθηκόντων και των ευθυνών που οι εργαζόμενοι επωμίζονται, τόσο πιο αρνητική είναι και η προσέγγισή τους στα εργασιακά ζητήματα που καλούνται να διεκπεραιώσουν. Το δεύτερο χαρακτηριστικό εργασίας που βρέθηκε να συνδέεται άμεσα αλλά θετικά αυτή τη φορά με την επαγγελματική ικανοποίηση, έχει να κάνει με τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν ξεκάθαρα το ρόλο και τις αρμοδιότητές τους, τα περιθώρια για αμφιβολία μειώνονται και η πιθανότητα να ολοκληρώσουν επιτυχώς τα καθήκοντά τους αυξάνεται. Το τρίτο και τελευταίο χαρακτηριστικό που εντοπίστηκε να ασκεί άμεση επιρροή στη διαμόρφωση της ικανοποίησης από την εργασία, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ή καλύτερα οι ευκαιρίες τις οποίες προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζομένους του αναφορικά με την εκπαίδευσή τους, τη μελλοντική επαγγελματική τους εξέλιξη και τη γενικότερη ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Ειδικότερα, κατά τους Wright & Davis (2003), η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό,

όπως συμβαίνει για παράδειγμα μέσα από την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους οδηγώντας τους σε αύξηση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται ότι παρακινούνται από παράγοντες που σχετίζονται με ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη.

Αν και η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα ερευνητικό πεδίο το οποίο έχει μελετηθεί ευρέως, ελάχιστες φαίνεται να είναι οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε μη δυτικές κοινωνίες. Η κυβέρνηση της Κορέας, στα πλαίσια της ανασυγκρότησης του δημόσιου τομέα της, εκπονεί μελέτες για να διερευνήσει το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων λειτουργών της. Συγκεκριμένα ο αρμόδιος για την εκπόνηση των ερευνών φορέας KLIPS (Korean Labor and Income Panel Study), διεξάγει τις σχετικές έρευνες ανά έτος χρησιμοποιώντας κάθε φορά το ίδιο δείγμα. Αξιοποιώντας τα δεδομένα των ερευνών αυτών από το 1998 έως το 2002, οι Kwangho, Moon & Hahm, στο άρθρο τους: “Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data”, το οποίο δημοσιεύτηκε το 2007 στο Review of Public Personnel Administration, αναλύουν τα αποτελέσματα της επίδρασης μεταβλητών όπως η ηλικία, το φύλο και το είδος του τομέα απασχόλησης στην επαγγελματική ικανοποίηση των ερωτώμενων. Το δείγμα της κάθε έρευνας αποτελείται τόσο από άμισθους όσο και από έμμισθους εργαζομένους, καθώς και από ανέργους. Όμως το κομμάτι του δείγματος που μελετάται κάθε φορά αναφορικά με την επαγγελματική του ικανοποίηση, περιλαμβάνει μόνο τους έμμισθους εργαζομένους ηλικίας από 20 έως 65 ετών. Στις εν λόγω έρευνες χρησιμοποιούνται κάθε φορά έξι κατηγορίες επαγγελματικής ικανοποίησης (μισθός, αίσθημα ασφάλειας, φύση της εργασίας, εργασιακό περιβάλλον, προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη και επικοινωνία και διαπροσωπικές

σχέσεις), ενώ εξετάζεται ξεχωριστά και η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση. Όσον αφορά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου και τομέα απασχόλησης, με το μέσο όρο να κυμαίνεται μεταξύ του 2,5 και του 3,5, με μέσο της κλίμακας το 3. Όσον αφορά τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα, τα αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν ότι η ηλικία δε φαίνεται να έχει καμία επίδραση στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Ιδιαίτερες διαφορές στο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων και των ανδρών συναδέλφων τους δε βρέθηκαν, με τις γυναίκες να δηλώνουν ελαφρώς - σε σχέση με τους άνδρες - περισσότερο ικανοποιημένες με τους μισθούς τους και με το περιβάλλον εργασίας. Επιπλέον, αν και μεταξύ των αποτελεσμάτων των πέντε συνολικά ερευνών βρέθηκαν διαφορές, εν τούτοις εντοπίστηκαν κάποια κοινά σημεία. Ειδικότερα, οι Κορεάτες δημόσιοι λειτουργοί βρέθηκαν να είναι λίγο ικανοποιημένοι από το μισθό και από την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, αλλά μετρίως ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας και από τις διαπροσωπικές σχέσεις. Διαπιστώθηκε ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το αίσθημα ασφάλειας που τους παρέχει ο δημόσιος τομέας. Τέλος το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από το μισθό βρέθηκε να βελτιώνεται κατά τη διάρκεια κάθε ενός από τα τέσσερα τελευταία χρόνια (1998 – 2002).

Όσον αφορά την Ελλάδα, οι ελληνικοί οργανισμοί - οποιασδήποτε μορφής και τύπου - σπανίως έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για θέματα που σχετίζονται με τη στάση και τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι Markovits, Davis & Dick (2007), διεξάγουν μία έρευνα με σκοπό να εξετάσουν τις

σχέσεις μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης ή αφοσίωσης<sup>3</sup> και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ελληνικό ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Μέσα από το αντίστοιχο άρθρο, το οποίο δημοσιεύεται το 2007 στο *International Journal of Cross Cultural Management*, παρουσιάζεται το ιδιόμορφο προφίλ της οργανωσιακής κουλτούρας<sup>4</sup> που παρατηρείται στις ελληνικές επιχειρήσεις, γίνεται μία συσχέτιση των εργασιακών αξιών και πρακτικών με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης και τέλος διεξάγονται συμπεράσματα για την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 1595 ερωτώμενους, από τους οποίους οι 476 είναι δημόσιοι υπάλληλοι που απασχολούνται σε κυβερνητικούς οργανισμούς και φορείς της δημόσιας υγείας στην περιοχή της Βόρειας Ελλάδος. Στην εν λόγω έρευνα για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιείται το *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* από κοινού με το ερωτηματολόγιο του Warr. Η κλίμακα μέτρησης της ικανοποίησης είναι επτά – βάρη (1= είμαι πολύ δυσαρεστημένος, 7= είμαι πολύ ικανοποιημένος), ενώ οι παράγοντες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, σε εκείνους που συνθέτουν την εξωγενή ικανοποίηση (π.χ. μισθολογικό επίπεδο, αίσθημα ασφάλειας κ.α.) και την εγγενή (π.χ. αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, αίσθημα επίτευξης κ.α.). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν για τους δημοσίους υπαλλήλους αισθητά μεγαλύτερα επίπεδα εγγενούς ικανοποίησης (ικανοποίηση από τα κίνητρα) με  $M.O.= 4,76$ , σε σύγκριση με την εξωγενή ικανοποίηση (ικανοποίηση από τους παράγοντες υγιεινής), η οποία είχε  $M.O.= 4,62$ . Μέσα από την ανάλυση της έρευνας προκύπτει επίσης συμπέρασμα ότι

<sup>3</sup> Ο όρος οργανωσιακή δέσμευση ή αφοσίωση εκφράζει τη σύνδεση μεταξύ του ατόμου και της οργάνωσης. Σύμφωνα με τον ορισμό του Porter & Steers, η οργανωσιακή δέσμευση συνίσταται: α) στην αποδοχή και πιστεύω του ατόμου στις αξίες και στόχους της οργάνωσης που συμμετέχει, β) στην επιθυμία να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για το συμφέρον της οργάνωσης και γ) στην ισχυρή επιθυμία του ατόμου να παραμείνει μέλος της οργάνωσης (Μπουραντάς, 2002, σ. 241 - 242).

<sup>4</sup> Ο Homans ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως «τους κανόνες που αναπτύσσονται σε μία ομάδα», ενώ οι Deal & Kennedy ως «τις κυρίαρχες αξίες τις οποίες ενστερνίζονται τα μέλη ενός οργανισμού» (Μπουραντάς, 2002, σ. 543).

τα άτομα εκείνα που εμφανίζονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους είναι εκείνα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης ανεξαρτήτως φορέα απασχόλησης, με τους εργαζομένους σε δημόσιους φορείς να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από εκείνους που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα και αντίστοιχα περισσότερο αφοσιωμένοι στις αξίες και στους κανόνες του φορέα τους.

#### **4. ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στην ελληνική βιβλιογραφία, ελάχιστες είναι οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο πεδίο της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του δημοσίου τομέα. Για να καλυφθεί το κενό αυτό, η παρούσα έρευνα θέτει ως στόχο μέσα από τη μελέτη και την επεξεργασία των λιγοστών βιβλιογραφικών πηγών, να συμβάλει στη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων στον τομέα της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο πρώτος στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μέτρηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων αυτής των διοικητικών υπαλλήλων που απασχολούνται σε φορείς του δημόσιου τομέα στην περιοχή της Κεντρικής Θεσσαλονίκης.

Ο δεύτερος στόχος αφορά στη διερεύνηση της συνάφειας μεταξύ των διαστάσεων που συνθέτουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την εξέταση των μεταξύ τους σχέσεων.

Ο τρίτος στόχος αφορά στην εξέταση του βαθμού επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων των συμμετεχόντων στην έρευνα σε κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά και στο σύνολό της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

## 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 5.1. Δείγμα

Στην παρούσα έρευνα πήραν μέρος 67 συνολικά άτομα, διοικητικοί υπάλληλοι, οι οποίοι απασχολούνται σε φορείς του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων στην περιοχή της Κεντρικής Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι του Ιδρύματος Κοινωνικής Ασφάλισης (Ι.Κ.Α.) σε ποσοστό 36%, εργαζόμενοι του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) σε ποσοστό 58% και εργαζόμενοι του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.Ε.Ε.) σε ποσοστό 6%.

Το δείγμα αποτελείται από 15 άνδρες (22%) και 52 γυναίκες (78%). Στο σύνολο του δείγματος, οι ηλικίες των ερωτηθέντων κατανέμονται ως εξής: οι 14 (21%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 25 – 29 ετών, οι 10 (15%) στην ομάδα των 30 – 34 ετών, οι 13 (19%) στην ομάδα των 35 – 39 ετών, οι 14 (21%) σε εκείνη των 40 – 49 ετών και τέλος οι 16 (24%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 50 ετών και άνω. Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, οι 40 (60%) εργάζονται ως υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα για περισσότερο από 5 χρόνια, ενώ οι 27 είναι «νέοι» υπάλληλοι με προϋπηρεσία μικρότερη των 5 χρόνων και αποτελούν το υπόλοιπο 40%. Σε ότι αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση, οι 41 (62%) δήλωσαν έγγαμοι και οι 25 (37%) άγαμοι. Ως προς το επίπεδο σπουδών τους, οι 28 (42%) είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι υπόλοιποι 39 (58%) απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος, όσον αφορά το εργασιακό καθεστώς των ερωτηθέντων, οι 39 (58%) είναι μόνιμοι υπάλληλοι, ενώ οι 28 (42%) εργάζονται ως συμβασιούχοι.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στη συγκεκριμένη έρευνα δεν συμμετείχαν οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών, καθώς μία από τις μεταβλητές που συμπεριλήφθηκε

στο ερωτηματολόγιο αφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τον προϊστάμενό τους.

## **5.2. Ερευνητικό Εργαλείο**

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο χωρίζονταν σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιείχε ερωτήσεις σχετικές με δημογραφικούς – κοινωνικούς παράγοντες και συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και το είδος της εργασιακής σχέσης των συμμετεχόντων.

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας, για τη διερεύνηση της φύσης της επαγγελματικής ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης του Paul E. Spector, Καθηγητή Βιομηχανικής / Οργανωτικής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της Νότιας Φλόριντα. Το ερωτηματολόγιο “Job Satisfaction Survey” (JSS), - το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα - χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο και μεταφράστηκε από την ερευνήτρια. Περιλαμβάνει συνολικά τριάντα έξι (36) ερωτήσεις - προτάσεις, όλες κλειστού τύπου. Διερευνά την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων σε εννέα διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας τους, όπως είναι ο μισθός, η προαγωγή, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι παροχές (χρηματικές ή / και μη), η επίτευξη – αναγνώριση, οι διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία. Η κάθε μία από τις παραπάνω διαστάσεις αξιολογείται με τέσσερις από τις τριάντα έξι (36) συνολικά προτάσεις. Οι ερωτώμενοι καλούνται να κυκλώσουν έναν αριθμό από το ένα (1) έως το έξι (6), ο οποίος να αντιστοιχεί στο βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με κάθε μία



από τις προτάσεις του ερωτηματολογίου. Οι διαβαθμισμένες σε κλίμακα απαντήσεις ξεκινούν από το ένα (1= «Διαφωνώ πολύ») και καταλήγουν στο έξι (6= «Συμφωνώ πολύ»). Κάθε μία από τις εννέα (9) διαστάσεις μπορεί να παράγει μία ξεχωριστή τιμή, ενώ εάν προστεθούν οι τιμές αυτές μεταξύ τους, το άθροισμά τους αντιστοιχεί στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση. Πρέπει να σημειωθεί ότι στο σύνολο των προτάσεων του ερωτηματολογίου υπάρχουν και 19 προτάσεις αρνητικά διατυπωμένες. Προκειμένου να μετρηθεί μία πρόταση αυτής της μορφής στη τελική τιμή, θα πρέπει ο αριθμός που της αντιστοιχεί να αντιστραφεί (π.χ. το 1 σε 6 ή το 5 σε 2 κ.τ.λ.).

### **5.3. Διαδικασία Έρευνας**

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα Μαΐου – Ιουνίου 2008. Η έρευνα διεξήχθη σε δύο φάσεις, την προκαταρκτική και την κυρίως. Κατά την πρώτη φάση, το ερωτηματολόγιο (JSS) δόθηκε σε τρεις (3) εργαζομένους, ώστε να εξεταστεί το ενδεχόμενο των δυσνόητων ή ασαφών ερωτήσεων, όπως και για να διαπιστωθεί ο χρόνος που απαιτούνταν για τη συμπλήρωσή του.

Στη συνέχεια και αφού διασφαλίστηκε η σαφήνεια των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και διαπιστώθηκε ότι για τη συμπλήρωσή του δεν απαιτούνταν περισσότερα από δέκα λεπτά (μέσος χρόνος), τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από την ερευνήτρια στους υπαλλήλους των δημόσιων υπηρεσιών που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Δόθηκαν σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και ήταν ανώνυμα. Στην πρώτη σελίδα του κάθε ερωτηματολογίου γινόταν αναφορά στο σκοπό της έρευνας και υπήρχαν σαφείς οδηγίες για τη συμπλήρωσή του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### *6.1. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση των Δημοσίων Υπαλλήλων & οι Διαστάσεις της*

Ο πρώτος στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων και των επιμέρους διαστάσεων αυτής. Για την επίτευξη αυτού του στόχου υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι και των οχτώ διαστάσεων που εξετάζει το ερωτηματολόγιο, όπως και ο μέσος όρος της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Στο εν λόγω ερωτηματολόγιο ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach  $\alpha$ , βρέθηκε να είναι 0,94 (max. 1), γεγονός που δείχνει ότι η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου είναι πολύ ικανοποιητική.

Η πρώτη διαπίστωση που προκύπτει από τους μέσους όρους του Πίνακα 1 είναι ότι απασχολούμενοι στο δημόσιο τομέα που συμμετείχαν στην έρευνά μας δήλωσαν ότι ήταν σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους ( $M.O.=3,39$ ,  $T.A.=0,95$ , σε κλίμακα από το 1 - 6). Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις που ελέγχθηκαν βρέθηκε ότι, εκείνες που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου σημείωσαν αρκετά υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα η διάσταση που αφορά τις σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η συγκεντρώνει αρκετά ως πολύ υψηλό βαθμό ικανοποίησης ( $M.O.=4,81$ ,  $T.A.=1,20$ ), ενώ ακολουθεί εκείνη που αντιστοιχεί στις σχέσεις με συναδέλφους, σημειώνοντας αρκετά υψηλό βαθμό ικανοποίησης ( $M.O.=4,22$ ,  $T.A.=0,96$ ). Αναφορικά με τη διάσταση που αφορά στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας χαρακτηρίζεται από αρκετά θετικό βαθμό ικανοποίησης ( $M.O.=4,00$ ,  $T.A.=1,37$ ).

Αντιθέτως, βάσει των αποτελεσμάτων του Πίνακα 1, διαπιστώνονται χαμηλοί βαθμοί ικανοποίησης από τις υπόλοιπες διαστάσεις. Συγκεκριμένα, οι διαστάσεις που αντιστοιχούν στις παροχές ( $M.O.=2,91$ ,  $T.A.=1,34$ ) και την επίτευξη – αναγνώριση ( $M.O.=2,91$ ,  $T.A.=1,42$ ), χαρακτηρίζονται από χαμηλές τιμές επαγγελματικής ικανοποίησης. Ακολουθούν η προαγωγή ( $M.O.=2,81$ ,  $T.A.=1,28$ ) και ο μισθός ( $M.O.=2,68$ ,  $T.A.=1,34$ ), οι οποίοι αξιολογούνται από τους ερωτηθέντες με αρκετά χαμηλό βαθμό ικανοποίησης. Τέλος, ο χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης σημειώνεται στην οργάνωση και λειτουργία των δημόσιων οργανισμών ( $M.O.=2,56$ ,  $T.A.=1,05$ ).

### Πίνακας 1

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων αυτής.

Διαστάσεις Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Συνολική Επαγγελματική Ικανοποίηση	M.O.	T.A.
Μισθός	2,679	1,3433
Προαγωγή	2,813	1,2846
Σχέσεις με Προϊστάμενο	4,817	1,2049
Παροχές	2,914	1,3439
Επίτευξη - Αναγνώριση	2,914	1,4193
Οργάνωση – Λειτουργία του Οργανισμού	2,560	1,0536
Σχέσεις με Συναδέλφους	4,220	,9609
Φύση της Εργασίας	4,004	1,3696
Συνολική Ικανοποίηση	3,390	,9517

#### 6.2. Οι Σχέσεις μεταξύ των Διαστάσεων της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Ο δεύτερος στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της συνάφειας μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι οποίες αξιολογήθηκαν με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Για το λόγο αυτό υπολογίστηκαν οι δείκτες

συνάφειας (Pearson  $r$ ), έτσι ώστε να εξεταστούν οι συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους αυτών διαστάσεων.

Από τα αποτελέσματα των δεικτών συνάφειας, τα οποία παρατίθενται στον Πίνακα 2, διαπιστώνεται σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην πλειοψηφία των επιμέρους διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης (\*\* συσχέτιση στατιστικά σημαντική για  $p < 0,01$ ).

Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής οργάνωση – λειτουργία του οργανισμού και της μεταβλητής σχέσεις με προϊστάμενο, η οποία δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $r = ,191$ ).

Αντίθετα, τα υψηλότερα ζεύγη συσχέτισης παρατηρούνται μεταξύ της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και κάποιων επιμέρους διαστάσεων, όπως της επίτευξης – αναγνώρισης να σημειώνει τον υψηλότερο βαθμό συνάφειας ( $r = ,848$ ). Ακολουθεί η προαγωγή ( $r = ,842$ ), ο μισθός ( $r = ,806$ ) και τέλος οι παροχές ( $r = ,802$ ).

Τέλος, χαμηλός βαθμός συνάφειας παρατηρείται μεταξύ της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και της οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού ( $r = ,625$ ), όπως και με τις σχέσεις με τον προϊστάμενο ( $r = ,660$ ), ενώ ουδέτερος είναι ο βαθμός συνάφειας μεταξύ της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και των δύο εναπομεινάντων διαστάσεων και συγκεκριμένα των σχέσεων με τους συναδέλφους ( $r = ,717$ ) και της φύσεως της εργασίας ( $r = ,743$ ).

## Πίνακας 2

Δείκτες συνάφειας (Pearson  $r$ ) μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης.

	1) Μισθός	2) Προαγωγή	3) Σχέσεις με Προϊστάμενο	4) Παροχές	5) Επίτευξη - Αναγνώριση	6) Οργάνωση - Λειτουργία του Οργανισμού	7) Σχέσεις με Συν/φους	8) Φύση της Εργασίας	9) Συνολική Ικανοποίηση
1) Μισθός	-								
2) Προαγωγή	,743(**)	-							
3) Σχέσεις με Προϊστάμενο	,391(**)	,468(**)	-						
4) Παροχές	,800(**)	,667(**)	,295(*)	-					
5) Επίτευξη - Αναγνώριση	,624(**)	,727(**)	,551(**)	,651(**)	-				
6) Οργάνωση - Λειτουργία του Οργανισμού	,362(**)	,483(**)	,191	,471(**)	,541(**)	-			
7) Σχέσεις με Συν/φους	,487(**)	,481(**)	,583(**)	,526(**)	,506(**)	,383(**)	-		
8) Φύση της Εργασίας	,531(**)	,588(**)	,520(**)	,490(**)	,557(**)	,315(**)	,520(**)	-	
9) Συνολική Ικανοποίηση	,806(**)	,842(**)	,660(**)	,802(**)	,848(**)	,625(**)	,717(**)	,743(**)	-

Σημείωση: \*\* Συσχέτιση στατιστικά σημαντική σε επίπεδο  $p < 0,01$ .

\* Συσχέτιση στατιστικά σημαντική σε επίπεδο  $p < 0,05$ .

### 6.3. Οι Δημογραφικοί Παράγοντες σε σχέση με τις Διαστάσεις της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Ο τρίτος στόχος της έρευνας είναι η εξέταση της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων που εξετάστηκαν στην έρευνα σε κάθε μία από τις

επιμέρους μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης όπως και στο σύνολο αυτής. Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε μία σειρά από αναλύσεις ANOVA κατά τις οποίες ως εξαρτημένες μεταβλητές ορίστηκαν οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (παράγοντες κινήτρων και παράγοντες υγιεινής, όπως ορίζονται από τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg) και ως ανεξάρτητες τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και τέλος το είδος της εργασιακής σχέσης.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων κρίθηκε αναγκαίο να γίνουν ορισμένες ομαδοποιήσεις στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας. Ειδικότερα, η ηλικία ομαδοποιείται σε πέντε κατηγορίες, με την πρώτη να περιλαμβάνει υπαλλήλους ηλικίας από 25 έως 29 ετών, τη δεύτερη να περιλαμβάνει ηλικίες από 30 έως 34 ετών, την τρίτη από 35 έως 39 ετών, την τέταρτη από 40 έως 49 ετών και τέλος την πέμπτη και τελευταία κατηγορία η οποία περιλαμβάνει τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους, ηλικίας 50 ετών και άνω. Έτσι σε σχέση με την ηλικία, βρέθηκε ότι ως προς το μισθό η διαφορά ανάμεσα στους νέους και στους μεγαλύτερους σε ηλικία υπαλλήλους είναι στατιστικά σημαντική ( $F(4,62)= 5,53$ ,  $p=0,001$ ). Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 3, οι δύο ηλικιακά μεγαλύτερες ομάδες του δείγματος (40-49 ετών και 50 και άνω) σημείωσαν υψηλότερες τιμές ικανοποίησης από τις χρηματικές τους απολαβές ( $M.O.= 3,53$ ,  $T.A.= 1,18$  για την ηλικιακή ομάδα των 40 – 49 ετών και  $M.O.= 3,21$ ,  $T.A.= 1,68$  για την ηλικιακή ομάδα των 50 ετών και άνω ) σε σχέση με τη μικρότερη ηλικιακή ομάδα ( $M.O.= 1,80$ ,  $T.A.= 0,78$  από 25 έως 29 ετών).

Η επίδραση της ηλικίας διαπιστώνεται επίσης ότι είναι στατιστικά σημαντική ως προς τη διάσταση της ικανοποίησης από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους ( $F(4,62)= 4,82$ ,  $p= 0,002$ ). Σύμφωνα με το κριτήριο Scheffe, η διαφορά

είναι στατιστικά σημαντική ανάμεσα στην πρώτη ηλικιακή ομάδα (25-29 ετών) και στην τελευταία (50 ετών και άνω), όπως και ανάμεσα στην ηλικιακή ομάδα των 40 έως 49 ετών και στην τελευταία. Συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους αναφέρθηκε από την τελευταία ηλικιακή ομάδα ( $M.O.= 4,98$ ,  $T.A.= 0,77$ ), στη συνέχεια από την ομάδα των 40 έως 49 ετών ( $M.O.=3,82$ ,  $T.A.= 0,91$ ), ενώ η πρώτη ηλικιακή ομάδα ανέφερε σημαντικά μικρότερη ικανοποίηση από τη διάσταση αυτή ( $M.O.=3,77$ ,  $T.A.= 1,05$ ).

Ως προς την επίδραση της ηλικίας στη φύση της εργασίας, διαπιστώνεται ότι η επίδραση είναι στατιστικά σημαντική ( $F(4,62)= 2,91$ ,  $p= 0,028$ ). Η ομάδα με τα περισσότερα χρόνια ηλικίας ανέφερε μεγαλύτερη τιμή στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας ( $M.O.= 4,64$ ,  $T.A.= 1,37$ ) από ότι η μικρότερη ηλικιακή ομάδα ( $M.O.= 3,16$ ,  $T.A.= 1,18$ ).

Τέλος, βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστική διαφορά όσον αφορά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και την ηλικία ( $F(4,62)= 3,09$ ,  $p= 0,022$ ). Συγκεκριμένα, η πρώτη ηλικιακή ομάδα ( $M.O.=2,82$ ,  $T.A.=0,79$ ), δήλωσε λιγότερη συνολική ικανοποίηση από ότι η τελευταία ( $M.O.= 3,92$ ,  $T.A.= 1,13$ ). Με άλλα λόγια, η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα του δείγματος εισπράττει περισσότερη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με τη μικρότερη ομάδα.

### Πίνακας 3

Οι μέσοι όροι (και οι τυπικές αποκλίσεις) για τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και των επιμέρους διαστάσεων αυτής σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων.

Επαγγελματική Ικανοποίηση	Ηλικιακή ομάδα (25 - 29 ετών)	Ηλικιακή ομάδα (30 - 34 ετών)	Ηλικιακή ομάδα (35 - 39 ετών)	Ηλικιακή ομάδα (40 - 49 ετών)	Ηλικιακή ομάδα (50 ετών και άνω)	F	p
Μισθός	1,80 (0,78)	2,7 (1,16)	2,02 (0,78)	3,53 (1,18)	3,21 (1,68)	5,53	0,001
Σχέσεις με συναδέλφους	3,77 (1,05)	4,07 (0,92)	3,82 (0,91)	3,82 (0,91)	4,98 (0,77)	4,82	0,002
Φύση εργασίας	3,16 (1,18)	3,57 (1,61)	4,21 (0,89)	4,64 (1,37)	4,64 (1,37)	2,91	0,028
Συνολική Επαγγελματική Ικανοποίηση	2,82 (0,79)	3,38 (0,95)	3,17 (0,7)	3,55 (0,79)	3,92 (1,13)	3,09	0,022

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η επίδραση του φύλου στις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων της έρευνας. Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 4, βρέθηκε ότι η επίδρασή του είναι οριακά στατιστικά σημαντική σε σχέση με το μισθό ( $F(1,65) = 4,09, p = 0,047$ ) και στατιστικά σημαντική σε σχέση με τις παροχές ( $F(1,65) = 5,09, p = 0,027$ ). Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι άντρες υπάλληλοι αναφέρουν σχετικά μεγαλύτερη ικανοποίηση από το μισθό τους ( $M.O. = 3,28, T.A. = 1,79$ ) απ' ότι οι γυναίκες συνάδελφοί τους ( $M.O. = 2,50, T.A. = 1,14$ ). Σχετικά με την ικανοποίηση από τις παροχές, οι άντρες εργαζόμενοι δηλώνουν σημαντικά μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση ( $M.O. = 3,58, T.A. = 1,52$ ) σε σχέση με την ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι γυναίκες εργαζόμενες ( $M.O. = 2,72, T.A. = 1,23$ ) από την παραπάνω διάσταση. Τέλος, στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, δε βρέθηκε να υπάρχει σημαντική επίδραση του φύλου. Με άλλα λόγια,



το φύλο ως ανεξάρτητη μεταβλητή δε διαπιστώθηκε να επιδρά σημαντικά στην παράμετρο της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης.

#### Πίνακας 4

Οι μέσοι όροι ( οι τυπικές αποκλίσεις) για τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και των επιμέρους διαστάσεων αυτής σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων.

Επαγγελματική Ικανοποίηση	Άνδρες	Γυναίκες	F	p
Μισθός	3,28 (1,79)	2,50 (1,14)	4,09	0,047
Παροχές	3,58 (1,52)	2,72 (1,23)	5,09	0,027

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, το δείγμα κατηγοριοποιείται σε έγγαμους και άγαμους. Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο βρέθηκε, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 5, ότι είναι στατιστικά σημαντική σε ότι αφορά την ικανοποίησή τους από τις παροχές ( $F(1,64) = 6,19, p = 0,015$ ) που τυχόν τους προσφέρει ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται. Αναλυτικότερα, διαπιστώνεται ότι οι έγγαμοι υπάλληλοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις παροχές ( $M.O. = 3,25, T.A. = 1,25$ ) από τους άγαμους ( $M.O. = 2,44, T.A. = 1,32$ ). Ως προς την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας ( $F(1,64) = 4,86, p = 0,031$ ), οι έγγαμοι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα φαίνεται να σημειώνουν στατιστικά υψηλότερες τιμές ( $M.O. = 4,31, T.A. = 1,18$ ) από ότι οι άγαμοι ( $M.O. = 3,57, T.A. = 1,53$ ). Τέλος, ως προς τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, σχεδόν εξίσου ικανοποιημένοι δείχνουν να είναι οι έγγαμοι ερωτώμενοι σε σχέση με τους άγαμους. Με άλλα λόγια, η επίδραση του παράγοντα της οικογενειακής κατάστασης στο σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο δεν ήταν στατιστικά σημαντική.

### Πίνακας 5

Οι μέσοι όροι (οι τυπικές αποκλίσεις) για τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και των επιμέρους διαστάσεων αυτής σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων.

Επαγγελματική Ικανοποίηση	Έγγαμοι	Άγαμοι	F	p
Παροχές	3,25 (1,25)	2,44 (1,32)	6,19	0,015
Φύση εργασίας	4,31 (1,18)	3,57 (1,53)	4,86	0,031

Σχετικά με τον παράγοντα του μορφωτικού επιπέδου, η διάκριση γίνεται ανάμεσα στους αποφοίτους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και στους αποφοίτους Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ο εν λόγω παράγοντας, βρέθηκε ότι δεν επιδρά σημαντικά στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, η επίδραση των σπουδών στην επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά και στις επιμέρους παραμέτρους αυτής, δεν βρέθηκε ότι είναι στατιστικά σημαντική. Με άλλα λόγια, από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι υπάλληλοι οι οποίοι είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν διαφέρει σημαντικά από εκείνη των υπαλλήλων που είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Για τα έτη προϋπηρεσίας, η κατηγοριοποίηση έγινε ανάμεσα σε νέους υπαλλήλους (μέχρι πέντε έτη προϋπηρεσίας) και σε υπαλλήλους με μεσαία έως μεγάλη προϋπηρεσία (προϋπηρεσία μεγαλύτερη των πέντε ετών). Αναφορικά λοιπόν με την επίδραση της προϋπηρεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων στο δημόσιο, όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 6, τα αποτελέσματα της έρευνας

δείχνουν ότι είναι στατιστικά σημαντική σε σχέση με την ικανοποίησή τους από το μισθό ( $F(1,65)= 12,48, p=0,01$ ) και τις σχέσεις τους με τον προϊστάμενο ( $F(1,65)= 5,32, p=0,024$ ). Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μικρότερη των πέντε ετών, είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από το μισθό τους ( $M.O.= 2,03, T.A.= 1,02$ ) από ότι οι εργαζόμενοι με μεσαία και μεγάλη προϋπηρεσία, δηλαδή προϋπηρεσία μεγαλύτερη των πέντε ετών ( $M.O.= 3,11, T.A.= 1,36$ ). Ως προς την ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μικρότερη των πέντε ετών ( $M.O.= 4,41, T.A.= 1,36$ ) είναι λιγότερο ικανοποιημένοι σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των πέντε ετών ( $M.O.= 5,08, T.A.=1,02$ ). Τέλος, ως προς τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, σχεδόν εξίσου ικανοποιημένοι δείχνουν να είναι οι εργαζόμενοι με μικρή προϋπηρεσία σε σύγκριση με τους εργαζομένους με μεσαία ή μεγάλη προϋπηρεσία. Με άλλα λόγια, η επίδραση του παράγοντα της προϋπηρεσίας στο σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα δεν ήταν στατιστικά σημαντική.

### Πίνακας 6

Οι μέσοι όροι (τυπικές αποκλίσεις) για τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και των επιμέρους διαστάσεων αυτής σε σχέση με την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων.

Επαγγελματική Ικανοποίηση	Μικρή Προϋπηρεσία	Μεσαία ή Μεγάλη Προϋπηρεσία	F	p
Μισθός	2,03 (1,02)	3,11 (1,36)	12,48	0,01
Σχέσεις με Προϊστάμενο	4,41 (1,36)	5,08 (1,02)	5,32	0,024

Ο τελευταίος δημογραφικός παράγοντας που ελέγχθηκε ως προς την επίδρασή του στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι το είδος της εργασιακής σχέσης. Αναφορικά με το είδος της εργασιακής σχέσης, το δείγμα ομαδοποιείται σε μονίμους υπαλλήλους και συμβασιούχους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7, προκύπτει ότι το είδος της εργασιακής σχέσης επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των υπαλλήλων από το μισθό ( $F(1,65)= 6,21, p=0,015$ ), από τον προϊστάμενο ( $F(1,65)= 5,6, p= 0,021$ ) και τέλος από τις σχέσεις με τους συναδέλφους ( $F(1,65)= 4,67, p= 0,034$ ). Αναλυτικότερα ως προς το μισθό, βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους μονίμους υπαλλήλους και στους συμβασιούχους. Οι μόνιμοι υπάλληλοι ( $M.O.= 3,01, T.A.= 1,36$ ) δείχνουν να είναι σημαντικά πιο ικανοποιημένοι όσον αφορά τις χρηματικές τους απολαβές σε σύγκριση με τους συμβασιούχους υπαλλήλους ( $M.O.= 2,21, T.A.= 1,18$ ). Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και με την ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, με τους μονίμους ( $M.O.= 5,10, T.A.=1,06$ ) να είναι πιο ικανοποιημένοι, σε σχέση με τους συναδέλφους τους που εργάζονται με σύμβαση ( $M.O.= 4,42, T.A.= 1,29$ ). Τέλος, το ίδιο βρέθηκε ότι συμβαίνει και ως προς την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, με τους μονίμους υπαλλήλους ( $M.O.= 4,43, T.A.= 0,88$ ) και πάλι να είναι πιο ικανοποιημένοι από τους συμβασιούχους ( $M.O.= 3,93, T.A.= 0,99$ ). Τέλος, η επίδραση της εργασιακής σχέσης στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση δεν βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντική.

### Πίνακας 7

Οι μέσοι όροι (τυπικές αποκλίσεις) για τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και των επιμέρους διαστάσεων αυτής σε σχέση με το είδος της εργασιακής σχέσης των συμμετεχόντων.

Επαγγελματική	Μόνιμοι	Συμβασιούχοι	F	p
---------------	---------	--------------	---	---

Ικανοποίηση				
Μισθός	3,01 (1,36)	2,21 (1,18)	6,21	0,015
Σχέσεις με Προϊστάμενο	5,10 (1,06)	4,42 (1,29)	5,60	0,021
Σχέσεις με Συναδέλφους	4,43 (0,88)	3,93 (0,99)	4,67	0,034

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι, όσον αφορά την ηλικία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα βρέθηκε ότι επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησής τους από το μισθό, τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, τη φύση της εργασίας όπως και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, με τους υπαλλήλους της μεγαλύτερης ηλικιακής ομάδας (άνω των 50) να είναι, γενικά, πιο ικανοποιημένοι από τους νεότερους συναδέλφους τους. Σχετικά με το φύλο, οι άνδρες εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το μισθό και τις παροχές, σε σύγκριση με τις γυναίκες συναδέλφους τους. Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση, οι παντρεμένοι είναι πιο ικανοποιημένοι από τους ανύπαντρους όσον αφορά τις παροχές και τη φύση της εργασίας, ενώ η οικογενειακή κατάσταση φαίνεται μην είναι στατιστικά σημαντική σε σχέση με τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση παντρεμένων και ανύπαντρων εργαζομένων στο δημόσιο. Το μορφωτικό επίπεδο βρέθηκε να μην επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση καμίας από τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα. Όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι εργαζόμενοι με μεσαία ή μεγάλη προϋπηρεσία βρέθηκαν να είναι πιο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους με μικρή προϋπηρεσία, ενώ η προϋπηρεσία φαίνεται να μην είναι στατιστικά σημαντική και κατά συνέπεια να μην επηρεάζει τελικά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων με μικρή προϋπηρεσία και των εργαζομένων με

μεσαία ή μεγάλη προϋπηρεσία. Τέλος, ως προς το είδος της εργασιακής σχέσης, οι μόνιμοι υπάλληλοι βρέθηκαν να είναι πιο ικανοποιημένοι από το μισθό, τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, σε σύγκριση με τους συμβασιούχους συναδέλφους τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ**

Ο πρώτος στόχος της έρευνας ήταν η μέτρηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από την εργασία τους καθώς και των επιμέρους διαστάσεών της. Στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ο μέτριος βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων σε αυτή, αποτέλεσμα το οποίο συμφωνεί με τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έρευνας σε εργαζόμενους στο Ολλανδικό Υπουργείο Εσωτερικών το 2001, έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του Υπουργείου Εσωτερικών της Ολλανδίας ήταν μετρίως έως αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Steijn, 2004). Στην Κορέα σε ανάλογη έρευνα τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δεν ήταν ιδιαίτερος ικανοποιημένοι (Kwangho et al., 2007). Αντιθέτως, σε ικανοποιητικά επίπεδα βρέθηκε να κυμαίνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των Αμερικανών

εργαζομένων σε δημόσιους φορείς της Νέας Υόρκης, βάσει έρευνας που διενεργήθηκε το 2003 από τους Wright & Davis.

Όσον αφορά τις επιμέρους διαστάσεις ( ή παράγοντες) που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, χαμηλότερους βαθμούς ικανοποίησης σημείωσαν κατά σειρά η οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων οργανισμών, ο μισθός, η προαγωγή, οι παροχές και η επίτευξη – αναγνώριση. Ανάλογα βρέθηκαν να είναι τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην Κορέα, με τους Κορεάτες δημοσίους υπαλλήλους να είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι από το μισθό και την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξή τους, ενώ ο Steijn στην έρευνα που πραγματοποίησε σε Ολλανδούς δημοσίους υπαλλήλους εντόπισε πολύ χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης προερχόμενα από τις χρηματικές απολαβές, τις εργασιακές συνθήκες, την οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας και τη διαχείριση του προσωπικού.

Αντιθέτως, αρκετά ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι της εν λόγω έρευνας από τη φύση της εργασίας τους, όπως αντίστοιχα και οι Ολλανδοί συνάδελφοί τους (Steijn, 2004), αλλά και ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τις διαπροσωπικές σχέσεις - σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο – όπου σημείωσαν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ αντίθετα οι Κορεάτες συνάδελφοί τους στην έρευνα των Kwangho et al. (2007), δήλωσαν ότι είναι μετρίως ικανοποιημένοι από τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη φύση της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον.

Καθώς η παρούσα έρευνα βασίστηκε στη θεωρία υγιεινής και παρακίνησης, κρίνεται σκόπιμο η ανάλυσή της να γίνει με άξονα τις βασικές της θέσεις. Έτσι λοιπόν οι Herzberg et al. (1993), θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι αν και εκτιμούν ιδιαίτερα τις εξωγενείς ανταμοιβές εντούτοις φαίνεται να παρακινούνται από τους εγγενείς παράγοντες (κίνητρα). Οι Frank & Lewis (2004), έρχονται να υποστηρίξουν

τη θέση αυτή συμπληρώνοντας ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο είναι εκείνοι που παρακινούνται περισσότερο από τον παράγοντα που σχετίζεται με τη φύση της εργασίας, μιας και τουλάχιστον στις Η. Π. Α. φαίνεται ότι η ενδιαφέρουσα εργασία αποτελεί σημαντικό κίνητρο για εκείνους που επιλέγουν να εργαστούν στο δημόσιο τομέα. Το ίδιο ισχύει και για τους απασχολούμενους στον Ολλανδικό τομέα (Steijn, 2004), αλλά και για τους Κορεάτες συναδέλφους τους, των οποίων η εργασιακή επιλογή και συμπεριφορά μπορεί να ερμηνευθεί καλύτερα κατά τον Kwangho et al. (2007), αν κανείς μελετήσει την πολιτισμική τους παράδοση και κληρονομιά, η οποία αξιολογεί την παροχή δημόσιων υπηρεσιών ως σημαντικότερη από τις αντίστοιχες παροχές του ιδιωτικού τομέα. Αν και στη χώρα μας τα κίνητρα για επιλογή εργασίας στο δημόσιο τομέα είναι διαφορετικά, παρόλα αυτά στην παρούσα έρευνα οι δημόσιοι υπάλληλοι δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους με το συγκεκριμένο παράγοντα να αποτελεί το μοναδικό παράγοντα παρακίνησης ή με άλλα λόγια το μοναδικό κίνητρο που διαπιστώθηκε να επιδρά θετικά στην επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Από την ανάλυση πάντως των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αντλούν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, δηλαδή από τις σχέσεις που αναπτύσσουν με τους συναδέλφους τους και από τη σχέση τους με τον προϊστάμενο (παράγοντες υγιεινής). Αν και ερευνητικά δεδομένα που θα μπορούσαν να ερμηνεύσουν αυτά τα αποτελέσματα δεν υπάρχουν, ωστόσο αυτό που θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι ευθύνεται για τη θετική επίδραση της σχέσης με τον προϊστάμενο στην επαγγελματική ικανοποίηση, τουλάχιστον όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, είναι η πολιτική και οι κανόνες προαγωγής που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, η τακτική που ακολουθείται για την



ανάδειξη των προϊσταμένων στους δημόσιους φορείς της χώρας μας – υπάλληλοι που γίνονται προϊστάμενοι και εξακολουθούν να εργάζονται στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον – δεν διευκολύνει στην άσκηση των καθηκόντων τους - καθορισμός των σχέσεων εξουσίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, τήρηση των επιπέδων ιεραρχίας κ.τ.λ. – και δεν βοηθά στη διατήρηση της κατάλληλης «κοινωνικής απόστασης».<sup>5</sup>

Αντιθέτως, οι υπόλοιποι παράγοντες που εξετάστηκαν και αφορούν την οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων οργανισμών, το μισθό, την προαγωγή, τις παροχές και την επίτευξη – αναγνώριση, σημείωσαν σε γενικές γραμμές χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Μελετώντας κανείς τις βιβλιογραφικές πηγές αναφορικά με τα κίνητρα της προαγωγής και της επίτευξης – αναγνώρισης, αντιλαμβάνεται ότι σαν έννοιες συνδέονται και καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση ή ο εκάστοτε οργανισμός. Σε διάφορες έρευνες, στο κομμάτι που αφορά την πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων και οι εξής έννοιες: η ενίσχυση των προσωπικών επαγγελματικών σχεδίων του εργαζόμενου, οι θετικές ανταμοιβές (αναγνώριση και επιβράβευση των ενεργειών του εργαζόμενου), το σύστημα των προαγωγών και άλλες.

Στην έρευνα του Steijn (2004), ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έδειξε να επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων από διάφορους τομείς των εργασιακών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών των Ολλανδικών δημοσίων υπηρεσιών, όπως στην ικανοποίηση από το μισθό, στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας, στην ικανοποίηση από τις εργασιακές

---

<sup>5</sup> Ο όρος «κοινωνική απόσταση» χρησιμοποιείται για να ορίσει τον απρόσωπο τρόπο διοίκησης, δηλ. τη διοίκηση βάσει των κανονισμών και των στάνταρτς που πρέπει να εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι στους υφισταμένους τους ώστε να μη δημιουργούνται φαινόμενα εύνοιας και άνισης μεταχείρισης (Μπουραντάς, 2002, σ. 102).

συνθήκες, στην ικανοποίηση από τη διοίκηση του οργανισμού και τέλος στην ικανοποίηση από το οργανωσιακό κλίμα. Αυτό καθιστά την επένδυση στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αναγκαία και σημαντική, αφού αυτές, όπως υποδεικνύουν τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, μεταφράζονται άμεσα ή έμμεσα σε υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Στο τέλος της έρευνας ο Steijn καταλήγει στο συμπέρασμα ότι αν ο εργαζόμενος υποστηρίζεται καλύτερα σε θέματα που αφορούν την εξέλιξη της καριέρας του και αν εφαρμόζονται περισσότερες και καλύτερες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τότε θα επηρεάζεται θετικά και η συνολική επαγγελματική του ικανοποίηση. Την ελληνική πραγματικότητα έρχεται να καταγράψει η έρευνα των Bourantas & Papalexandris (1993), μέσα από την οποία μελετάται η συμπεριφορά και η στάση της ηγεσίας του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα της χώρας μας. Στη συγκεκριμένη έρευνα ανάμεσα σε άλλες μεταβλητές εξετάζεται και η μεταβλητή της ηθικής ανταμοιβής. Η συγκεκριμένη μεταβλητή αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι οι ανταμοιβές (θετικές ή αρνητικές) που λαμβάνουν από τον προϊστάμενό τους αντανakλούν την εργασιακή τους απόδοση. «Η συμπεριφορά της θετικής ανταμοιβής» αφορά στη σχέση μεταξύ υψηλής αποδοτικότητας του υφισταμένου και ανταμοιβών, όπως είναι η αναγνώριση του έργου του από την ηγεσία (προϊστάμενη αρχή), οι έπαινοι, η μεταβίβαση καθηκόντων κ.τ.λ.. Αντιθέτως, «η συμπεριφορά της τιμωρητικής ανταμοιβής» αφορά στην αρνητική σχέση μεταξύ χαμηλής αποδοτικότητας και αρνητικών ανταμοιβών, όπως είναι η τιμωρία με τη μορφή επίπληξης, οι αρνητικές αξιολογήσεις κ.τ.λ.. Οι Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η δυνατότητα για θετική ανταμοιβή ή ενίσχυση που διαθέτουν τα πρόσωπα τα οποία ανήκουν στην ηγεσία του δημοσίου τομέα είναι περιορισμένη και θεωρούν ότι αυτό αποτελεί ένα από τα σημαντικά

εμπόδια που θα πρέπει να ξεπεραστούν ώστε να ενισχυθεί ο ρόλος της ηγεσίας στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς.

Σχετικά με το θέμα των προαγωγών, το οποίο αποτελεί στην παρούσα έρευνα και τον τρίτο κατά σειρά παράγοντα που σημείωσε χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, μία αναφορά στον τρόπο εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στη βαθμολογική κλίμακα μπορεί να δώσει ικανοποιητικές απαντήσεις. Η εξέλιξη των υπαλλήλων από κλιμάκιο σε κλιμάκιο γίνεται κάθε δύο χρόνια εκτός από τους υπαλλήλους της κατηγορίας Υ.Ε. των οποίων η εξέλιξη γίνεται κάθε δυόμισι χρόνια. Η εξέλιξη των υπαλλήλων είναι αυτόματη, χωρίς κρίση, πλην πολύ ειδικών περιπτώσεων. Το ίδιο συμβαίνει και με τη μισθολογική κλίμακα. Η μισθολογική εξέλιξη γίνεται με βάση τα έτη προϋπηρεσίας. Κρίση και σύγκριση δε γίνεται, πλην πολύ ειδικών περιπτώσεων. Κατά κανόνα ο υπάλληλος προχωρεί αυτοτελώς, δηλαδή όλοι ανεβαίνουν τα σκαλοπάτια της μισθοδοσίας με εφόδιο το χρόνο προϋπηρεσίας. Η λογική του μισθολογίου είναι η εξής: για ίσο χρόνο υπηρεσίας προσφέρω ίση μισθολογική εξέλιξη. Για την απόδοσή σας αδιαφορώ. Πουθενά στο μισθολόγιο δε γίνεται σύνδεση με την απόδοση. Και ενώ η σύνδεση απόδοσης και μισθού είναι αυτονόητη για τον ιδιωτικό τομέα, στο δημόσιο τόσο ο υπάλληλος οριακής απόδοσης όσο και ο υπάλληλος μέγιστης απόδοσης έχουν την ίδια μεταχείριση. Μόνο που ο πρώτος απολαμβάνει τα αγαθά και ο δεύτερος την ειρωνεία της «ίσης μεταχείρισης». Κανένα κίνητρο για απόδοση στην υπηρεσία δεν παρέχεται. Αντίθετα, υφίσταται το αντικίνητρο της δεδομένης εξέλιξης στο μισθολογικό κλιμάκιο (Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών [ΚΕΠΕ], 1991).

Τέλος, στην παρούσα έρευνα ο παράγοντας που σημείωσε το χαμηλότερο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης είναι εκείνος που αντιστοιχεί στην οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων οργανισμών. Στην έρευνα των Wright & Davis (2003),

η πολιτική της οργάνωσης και διοίκησης των δημόσιων οργανισμών των Η.Π.Α. προσδιορίζεται μέσα από τρεις επιμέρους υπο – παράγοντες. Ο πρώτος αφορά τους οργανωσιακούς στόχους σύγκρουσης, δηλαδή τους πολυσύνθετους και μεταξύ τους συγκρουόμενους στόχους που θέτει ο εκάστοτε οργανισμός και οι οποίοι συνήθως αποτελούν χαρακτηριστικό των δημοσίων οργανισμών. Ο δεύτερος υπο – παράγοντας που χρησιμοποιήθηκε αφορά στα διαδικαστικά εμπόδια, τα οποία αντανakλούν το μέγεθος στο οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται περιορισμένοι από τους κανόνες που θέτει ο ίδιος ο οργανισμός ενώ ο τρίτος αντιπροσωπεύει τους συγκεκριμένους οργανωσιακούς στόχους, δηλ. το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι μπορούν να αντιληφθούν ή να εξηγήσουν την κατεύθυνση, το σκοπό και τους δείκτες μέτρησης της παραγωγικότητάς τους. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι και στην παρούσα έρευνα οι ερωτήσεις οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για να εξετάσουν την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την παράμετρο της οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού απασχόλησής τους, αφορούν και εξετάζουν τους ίδιους υπο – παράγοντες με αυτούς της έρευνας των Wright & Davis. Από την έρευνα των Wright & Davis (2003), μπορεί να προέκυψε η έμμεση και όχι άμεση σχέση των τριών αυτών υπο – παραγόντων με την επαγγελματική ικανοποίηση, διαπιστώθηκε όμως παράλληλα ότι οι δύο πρώτοι υπο – παράγοντες επιδρούν αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ ο παράγοντας των συγκεκριμένων οργανωσιακών στόχων βρέθηκε να ασκεί θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι Wright & Davis θεωρούν ότι η καθαρότητα των στόχων που θέτει η οργάνωση μπορεί να επιτρέψει τους προϊσταμένους και την ηγεσία να έχουν μία συνολική εκτίμηση για το κατά πόσο η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου συμβαδίζει με αυτούς τους στόχους ή όχι. Μία τέτοια είδους αξιολόγηση του παραγόμενου έργου και κατά συνέπεια και του

ίδιου του εργαζομένου, είναι σημαντική καθώς βοηθά στη βελτίωση της επαγγελματικής του ικανοποίησης φανερώνοντας παράλληλα και τις ρεαλιστικές προσδοκίες που πρέπει να έχει από εκείνον ο οργανισμός. Θεωρούν ακόμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί αν οι δημόσιες υπηρεσίες εξηγούν στους εργαζομένους τους τη λογική και το νόημα των πολιτικών και των διαδικασιών που εφαρμόζουν, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν με τη σειρά τους την αναγκαιότητα των κανονισμών και τον τρόπο με τον οποίο θα συμβαδίζουν με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις απόδοσης έργου. Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, η έρευνα των Bourantas & Papalexandris (1993) έρχεται να τονίσει τη δυσκολία που συναντά η δημόσια διοίκηση στο καθορισμό των στόχων και των προτεραιοτήτων της, καθώς και την έντονη τάση που παρατηρείται προς τους οργανωσιακούς στόχους σύγκρουσης. Σύμφωνα με την άποψη των ερευνητών, η κατάσταση αυτή υποδηλώνει σύγκρουση εργασιακών ρόλων, ενώ παράλληλα καθιστά το έργο των ανωτέρων δυσκολότερο. Την ίδια στιγμή οι Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή θεωρούν ότι η οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης της χώρας μας χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό και περισσότερο από τον ιδιωτικό τομέα από έναν μεγάλο αριθμό κανόνων, ρυθμίσεων και γραφειοκρατικών κωλυμάτων που πρέπει να ξεπεραστούν.

Ο δεύτερος στόχος της παρούσας έρευνας αφορούσε στη διερεύνηση της συνάφειας μεταξύ των διαστάσεων που συνθέτουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την εξέταση των μεταξύ τους σχέσεων. Από τα αποτελέσματα των δεικτών συνάφειας, διαπιστώθηκε η σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην πλειοψηφία των επιμέρους διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης και συγκεκριμένα στις 35 από τις 36 διαστάσεις που εξετάστηκαν συνολικά. Πολύ υψηλά αποτελέσματα συνάφειας και αξιοπιστίας διαπιστώθηκαν και μεταξύ των παραγόντων

επαγγελματικής ικανοποίησης που εξετάστηκαν στην έρευνα των Wright & Davis (2003). Συγκεκριμένα οι 25 από τους 28 παράγοντες βρέθηκαν να είναι στατιστικά σημαντικοί, γεγονός που οι ίδιοι οι ερευνητές αποδίδουν στο μέγεθος του δείγματος, το οποίο αποτελείται από 267 δημοσίους υπαλλήλους. Σύμφωνα με την άποψή τους, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν αρκετά μεγάλο με αποτέλεσμα να μην μπορούν εύκολα να αναδειχτούν οι όποιες διαφορές του.

Ο τρίτος στόχος τα έρευνας είχε να κάνει με την εξέταση του βαθμού επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων των συμμετεχόντων στην έρευνα σε κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά και στο σύνολό της. Αναφορικά με την ηλικία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα βρέθηκε να επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησής τους από το μισθό, τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, τη φύση της εργασίας όπως και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, με τους υπαλλήλους της μεγαλύτερης ηλικιακής ομάδας (άνω των 50) να είναι, γενικά, πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους. Αντίστοιχα, σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι εργαζόμενοι με μεσαία ή μεγάλη προϋπηρεσία βρέθηκαν να είναι πιο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους με μικρή προϋπηρεσία. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να συμφωνούν με τα αποτελέσματα μίας αρκετά παλαιότερης έρευνας, για την οποία έχει γίνει αναφορά σε προηγούμενο κεφάλαιο. Πρόκειται για την έρευνα των Hulin & Smith (1965), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η σχέση που συνδέει τις έννοιες ηλικία, προϋπηρεσία και επαγγελματική ικανοποίηση, είναι ευθύγραμμη και μάλιστα θετική στο σύνολό της. Οι ερευνητές ερμήνευσαν τη θετική αυτή σχέση ως την ικανότητα του κάθε ατόμου να προσαρμόζει τις προσδοκίες του σε αυτό που το εργασιακό περιβάλλον του προσφέρει. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία και η προϋπηρεσία,

τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν τις απαιτήσεις τους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Με άλλα λόγια θα μπορούσε να ειπωθεί ότι όσα περισσότερα χρόνια εργάζεται ένα άτομο σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον τόσο περισσότερο φαίνεται να προσαρμόζεται ή σε κάποιες περιπτώσεις ακόμα και να συμβιβάζεται με την εργασιακή του πραγματικότητα.

Σχετικά με το φύλο, οι άνδρες εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το μισθό και τις παροχές, σε σύγκριση με τις γυναίκες συναδέλφους τους, ενώ σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση, οι παντρεμένοι είναι πιο ικανοποιημένοι από τους ανύπαντρους όσον αφορά τις παροχές και τη φύση της εργασίας, ενώ η οικογενειακή κατάσταση φαίνεται μην είναι στατιστικά σημαντική σε σχέση με τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση παντρεμένων και ανύπαντρων εργαζομένων στο δημόσιο. Ουσιαστικά στην παρούσα έρευνα δεν εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές αναφορικά με το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, κάτι το οποίο παρατηρείται και σε αποτελέσματα άλλων ερευνών όπως για παράδειγμα του Weaver (1978), ο οποίος εξετάζοντας το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ έγγαμων και άγαμων ανδρών και γυναικών, διαπίστωσε την απουσία σημαντικών διαφορών στην επαγγελματική τους ικανοποίηση, παρ' όλη την ύπαρξη αρνητικών παραγόντων για τις γυναίκες. Εκείνο που επισημαίνει ο Weaver είναι ότι σε μία δεδομένη κατάσταση, εάν τα φύλα δεν αντιμετωπίζονται ισότιμα στον εργασιακό χώρο, δηλαδή σε περίπτωση που διαφέρει ο μισθός τους ή το prestige τους και υφίστανται κοινωνικές διακρίσεις, τότε μπορεί να παρατηρηθούν διαφορές στο βαθμό επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Στον ελληνικό δημόσιο τομέα τέτοιες διακρίσεις δεν υφίστανται, τουλάχιστον σε τυπικό επίπεδο.

Επίσης, το μορφωτικό επίπεδο βρέθηκε να μην επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση καμίας από τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα. Αντιθέτως, οι Wright & Davis (2003), διαπίστωσαν ότι από τους δημογραφικούς παράγοντες που συμπεριέλαβαν στην έρευνά τους, ο μοναδικός που βρέθηκε να επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση ήταν αυτός του μορφωτικού επιπέδου. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση των Αμερικανών δημοσίων υπαλλήλων μειωνόταν καθώς το επίπεδο τυπικής τους εκπαίδευσης αυξανόταν. Παρόλα αυτά, η επίδραση αυτού του παράγοντα στην επαγγελματική ικανοποίηση ήταν σχετικά μικρή. Στην παρούσα έρευνα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι το δείγμα αφορούσε διοικητικούς υπαλλήλους, των οποίων το επίπεδο του εργασιακού τους αντικειμένου ήταν σε γενικές γραμμές κοινό, χωρίς μάλιστα να γίνεται διάκριση των καθηκόντων τους βάσει του επιπέδου τυπικής τους εκπαίδευσης.

Τέλος, ως προς το είδος της εργασιακής σχέσης, οι μόνιμοι υπάλληλοι βρέθηκαν να είναι πιο ικανοποιημένοι από το μισθό, τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, σε σύγκριση με τους συμβασιούχους συναδέλφους τους. Αν και σε καμία παρόμοια έρευνα δεν εντοπίστηκε η εξέταση μίας τέτοιας παραμέτρου, χωρίς έτσι να μπορεί να γίνει καμία σύγκριση αποτελεσμάτων, ωστόσο η ερευνήτρια της εν λόγω έρευνας θεώρησε χρήσιμο να συμπεριλάβει το είδος της εργασιακής σχέσης στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς όπως είναι στις μέρες μας διαμορφωμένη η πραγματικότητα του δημοσίου τομέα της χώρας μας είναι ουσιαστικά σαν να το «υπαγορεύει». Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης του συμβασιούχου δημοσίου υπαλλήλου, οφείλονται κυρίως στις χαμηλές μηνιαίες του αποδοχές - χαμηλότερες κατά πολύ των αντίστοιχων του μόνιμου υπαλλήλου – και στο αίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας από το οποίο διακατέχεται.



## **8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Το αποτέλεσμα του χαμηλού επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα έρχεται να συμφωνήσει με τα αποτελέσματα πολλών ανάλογων ερευνών σχετικών με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Όμως, πέρα από τη γενική αυτή διαπίστωση, αυτό που είναι σημαντικό είναι μέσα από τη μελέτη των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας να εντοπίσει κανείς τους παράγοντες εκείνους που ευθύνονται για τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και να τους αλλάξει. Παράγοντες όπως η μισθολογική πολιτική, το σύστημα προαγωγών, η απουσία θετικών ενισχύσεων και ανταμοιβών, η σύγκρουση εργασιακών ρόλων, οι μη σαφώς καθορισμένοι οργανωσιακοί στόχοι και το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, αποτελούν κάποια από τα μειονεκτήματα της Δημόσιας Διοίκησης που εντοπίστηκαν και αναλύθηκαν στα πλαίσια της εν λόγω έρευνας.

Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον της Δημόσιας Διοίκησης φαίνεται να έχει στραφεί προς την κατεύθυνση της αναδιάρθρωσης των γραφειοκρατικών δομών διοίκησής της και τη μετάβασή της σε ένα μοντέλο διοικητικού ορθολογισμού. Το δημόσιο management, το νέο αυτό μοντέλο διοίκησης (Μιχαλόπουλος, 2003), βασίζεται σε αρχές και μεθόδους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας<sup>6</sup>, αποδοτικότητας<sup>7</sup> και παραγωγικότητας<sup>8</sup> των δημοσίων υπηρεσιών. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα αναδεικνύονται ως κρίσιμα λειτουργικά κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής δράσης και συμπεριφοράς τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η σύνδεση του μισθού με την παραγωγικότητα της εργασίας, η σύσταση εσωτερικών κινήτρων τα οποία μπορούν να παρακινήσουν για υψηλότερη απόδοση και παραγωγικότητα, αλλά και εξωτερικών κινήτρων με το σύστημα των εξαιρετικών αμοιβών (πριμ παραγωγικότητας) αποτελούν κάποιες από τις πολιτικές της διοικητικής μεταρρύθμισης που προωθεί η δημόσια διοίκηση. Από την άλλη, ο ορθολογικός σχεδιασμός, η επακριβής και λεπτομερής περιγραφή των αρμοδιοτήτων, η γενική αποσυγκέντρωση, η εκχώρηση ευθυνών, η άμεση και συστηματική εγκαθίδρυση και λειτουργία σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών προγραμματισμού και στοχοθεσίας (διοίκηση με στόχους) και η μεθόδευση ενός αντιγραφειοκρατικού σχεδιασμού για απλούστευση των διαδικασιών και επαναπροσδιορισμό των δομών, των συστημάτων και των λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελούν τους οργανωτικούς στόχους της μεταρρύθμισης.

Αν και αποτελέσματα ερευνών δεν έχουν κατορθώσει να αποδείξουν την ύπαρξη άμεσης σχέσης μεταξύ παραγωγικότητας και επαγγελματικής ικανοποίησης,

<sup>6</sup> Η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους (Μπουραντάς, 2002, σελ. 86).

<sup>7</sup> Η αποδοτικότητα εκφράζει τις καταναλώσεις ή θυσίες (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος (Μπουραντάς, 2002, σελ. 86).

<sup>8</sup> Η παραγωγικότητα ορίζεται ως το πηλίκο αποτελεσματικότητας προς αποδοτικότητα (Μιχαλόπουλος, 2007).

εντούτοις πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι οι δύο αυτές έννοιες δεν είναι άσχετες μεταξύ τους. Οι Lawler & Porter (1967), διατυπώνουν την άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν προκαλεί την παραγωγικότητα, αλλά ότι η ικανοποίηση προκαλείται από αυτή. Με άλλα λόγια θεωρούν ότι είναι πιο πιθανό η παραγωγικότητα να επηρεάσει την ικανοποίηση, παρά η ικανοποίηση την παραγωγικότητα. Από την πλευρά τους οι Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (1999), εξετάζοντας το ιδιαίτερο προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο χαμηλός βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης που αισθάνονται οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί σε κάποιο βαθμό τουλάχιστον να εξηγήσει τη χαμηλή παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα που παρατηρείται στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Στην ίδια έρευνα κάνουν λόγο για την απουσία της πρόκλησης ή ενός ανταγωνιστικού κλίματος που θα δημιουργούσε ένα πιο ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα μπορούσε να προσελκύσει πιο δραστήριους υποψήφιους υπαλλήλους, αλλά και να αποτρέψει την αποχώρηση των ήδη ικανών και αποδοτικών εργαζομένων από το δημόσιο.

Συνοψίζοντας, στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η μελέτη του διαχρονικά επίκαιρου ζητήματος της επαγγελματικής ικανοποίησης. Από τα όσα προηγήθηκαν, προκύπτει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα που αφορά κάθε μορφή οργάνωσης – δημόσιας ή ιδιωτικής, κερδοσκοπικής ή μη - . Κατά την προσωπική άποψη της ερευνήτριας δεν θα είχε πραγματοποιηθεί πλήθος ερευνών σχετικών με το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης και της παρακίνησης αν δεν υπήρχε έστω μία μικρή σχέση των εννοιών αυτών με την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι θεωρίες και τα αποτελέσματα των εκάστοτε ερευνών θα είχαν ελάχιστη αξία αν δεν διέθεταν πρακτική χρησιμότητα.

Τέλος, θα πρέπει να γίνει αναφορά στην άκαρπη προσπάθεια για επέκταση των ορίων της έρευνας αυτής στον ιδιωτικό τομέα, γεγονός το οποίο περιόρισε την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Μία πιθανή σύγκριση των παραγόντων που επηρεάζουν το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα με τους αντίστοιχους της παρούσας έρευνας ενδεχομένως να οδηγούσε στη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων αναφορικά με τις διαφορές των εργασιακών χαρακτηριστικών μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα της χώρας και στην υποβολή προτάσεων για την ενσωμάτωση ήδη επιτυχημένων στρατηγικών στην οργανωσιακή κουλτούρα του δημοσίου, μιας και η ανάγκη για εισαγωγή νέων αντιλήψεων και αξιών στη δημόσια διοίκηση είναι έκδηλη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Bazerman**, M. H. (1983, July). Book Review: Social Psychology of Absenteeism. *Contemporary Sociology*, 12 (4), 452.

**Bechling**, O., **Labovitz**, G., & **Kosmo**, R. (1968, March). The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal. *Academy of Management Journal*, 11(1), 99-108.

**Beer**, M. (1964, Mar.). Organizational Size and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 7(1), 34-44.

Blue-collar worker. Wikipedia. [http://en.wikipedia.org/wiki/Blue-collar\\_worker](http://en.wikipedia.org/wiki/Blue-collar_worker). Προσπελάστηκε στις 5/12/2008

**Bourantas, D. & Papalexandris, N.** (1993). Differences in leadership behaviour and influence between public and private organizations in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 859 – 871.

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

**Brenner, V. C., Carmack, C. W., & Weinstein, M. G.** (1971, Autumn). An Empirical Test of the Motivation – Hygiene Theory. *Journal of Accounting Research*, 9(2), 359-366.

**Burke, R.** (1966). Are Herzberg's Motivators and Hygienes Unidimensional? *Journal of Applied Psychology*, L, 317 – 321.

**Centers, R. & Bugental, D. E.** (1966). Intrinsic and Extrinsic Job Motivations among Different Segments of the Working Population. *Journal of Applied Psychology*, L, 193 – 197.

**Davis, G.** (2004). Job satisfaction survey among employees in small business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 495-503.

**Ewen, R. B.** (1964). Some Determinants of Job Satisfaction: A Study of the Generality of Herzberg's Theory. *Journal of Applied Psychology*, XLVIII, 161 – 163.

**Ewen, R. B., Smith, P. C., Hulin, C. L. & Locke, E. A.** (1966). An empirical test of the Herzberg two – factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50, 544 -550.

**Frank, S. A. & Lewis, G. B.** (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36 – 51.

**Friedlander, F.** (1966). Motivation to Work and Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, L, 143 – 152. (a)

**Friedlander, F.** (1966). Importance of Work Versus Nonwork among Socially and Occupationally Stratified Groups. *Journal of Applied Psychology, 1*, 437 – 441.

(b)

**Gibson, J. L. & Klein, S. M.** (1970). Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization. *Academy of Management Journal, 13*, 411 – 425.

**Hackman, J. R.** (1980, June). Work Redesign and Motivation. *Professional Psychology, 11*(3), 445 – 455.

**Hackman, J. R., & Oldham, G. R.** (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159 – 170.

**Herzberg, F.** (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February.

**Herzberg, F.** (1976). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Illinois: Dow Jones – Irwin.

**Herzberg, F., Maunser, B., Peterson, R.O. & Capwell D. F.** (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

**Herzberg, F., Maunser, B. & Snyderman, B.** (1993). *The Motivation to Work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers.

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

**Hulin, C. L., & Smith, P. C.** (1965). A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 49*(3), 209 – 216.

**Hunt, J. W. & Saul, P. N.** (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females. *Academy of Management Journal*, 18(4), 690 – 702.

**Hunt, R. G.** (1969). The Motivated Working Adult. *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 614 – 615.

**Jung, K., Moon, M. J. & Hahm, S. D.** (2007). Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125 – 146.

**Κάντας, Α.** (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 1<sup>ο</sup> Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

**Katzell, R., Barrett, R., & Parker, T.** (1961, April). Job Satisfaction, Job Performance and Situational Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 45(2), 65-72.

**Καψάλης, Α.** (2006). *Παιδαγωγική Ψυχολογία* (Γ' έκδοση). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών [ΚΕΠΕ] (1991). *Δημόσια Διοίκηση: Εκθέσεις 19 για το Πρόγραμμα 1988 – 1992*. Αθήνα: ΚΕΠΕ.

**Latham, G. P., & Budworth, M. – H.** (2007). The Study of Work Motivation in the 20<sup>th</sup> Century. In L. L. Koppes, P. W. Thayer, A. J. Vinchur & E. Salas (Eds.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 353 – 381). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

**Lawler, E. E., & Porter, L. W.** (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.

**Locke, E. A.** (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Στο M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

**Locke, E. A., & Latham, G. P.** (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.

**Major, B. & Konar, E.** (1984). An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes. *Academy of Management Journal*, 27(4), 777 – 792.

**Μακροδημήτρης, Α.** (2008). *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης* (Γ' έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

**Malinovsky, M. R. & Barry, J. R.** (1965). Determinants of Work Attitude. *Journal of Applied Psychology*, XLIX, 446 – 451.

**Markovits, Y., Davis, A. J. & 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.

**Maslow, A. H.** (1987). *Motivation and Personality*. (3rd edition). U.S.A.: Addison Wesley Longman, Inc.

**Μιχαλόπουλος, Ν.** (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

**Μιχαλόπουλος, Ν.** (2007). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή των Αποτελεσμάτων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

**Μπουραντάς, Δ.** (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.



**Myers, M.S.** (1964). Who Are You Motivated Workers? *Harvard Business Review*, *XLII*, 73 – 88.

**Nicholson, N., Brown, C.A., & Chadwick-Jones, J. K.** (1976). Absence from work and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *61*, 728 – 737.

**O'Connor, E. J., Peters, L. H. & Gordon, S. M.** (1978). The Measurement of Job Satisfaction: Current Practices and Future Considerations. *Journal of Management*, *4*(2), 17 -26.

**Porter, L. W. & Steers, R. M.** (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, *80* (2), 151 – 176.

**Riggio, R. E.** (1990). *Introduction to Industrial /Organizational Psychology*. N.Y.: HarperCollins Publishers.

**Saane, N. v. S., 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*, 191 – 200.

**Sarachek, B.** (1968, June). Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations. *Academy of Management Journal*, *11*(2), 189 – 197.

**Singh, T. M. & Baumgartel, H.** (1966). Background Factors in Airline Mechanics Work Motivations. *Journal of Applied Psychology*, *L*, 337 – 339.

**Spector, P. E.** (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, *13*, 693 – 701.

**Spector, P. E.** (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. U.S.A.: Sage Publications, Inc.

**Spector**, P.E. (2007). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc.

**Stanton**, E. (1987). *Ρεαλιστικό μάνατζμεντ: Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα*. Θεσσαλονίκη: Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις Α.Ε..

**Statt**, D. A. (1994). *Psychology and the World of Work*. London: Macmillan Press LTD.

**Steijn**, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291 – 303.

**Τάχος**, Α. (1996). *Ειδικό Διοικητικό Δίκαιο: Δημοσιοϋπαλληλικό Δίκαιο* (Δ΄ έκδοση). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

**Taylor**, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: W. W. Norton & Company.

**Tietjen**, M. A., & **Myers**, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.

**Vroom**, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wilen.

**Weaver**, C. N. (1978). Sex Differences in Determinants of Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(2), 265 – 274.

**Weiss**, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173 – 194.

**Weiss**, D. J., **Dawis** R. V., **England** G. W., & **Lofquist**, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. Minneapolis: University of Minnesota, Vocational Psychology Research.

**Wernimont**, P. F. (1966). Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *L*, 41 – 50.

**Whitsett**, D. A., & **Winslow**, E. K. (1967, December). An analysis of studies critical of the motivator – hygiene theory. *Personnel Psychology*, *20* (4), 391 - 416.

**Wright**, B. E. & **Davis**, B. S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, *33*(1), 70 – 90.

**Χρυσανθάκης**, Χ. (2001). Το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων. Στο Ε. Π. Σπηλιωτόπουλος & Μακρυδημήτρης, Α. (Επιμ.), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα* (σελ. 87 – 101). Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

**Ψημμένος**, Ι. (2007). *Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

*Το ερωτηματολόγιο αυτό αφορά στη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης που αποκομίζετε από την εργασία σας. Παρακαλούμε να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο, εκφράζοντας κάθε φορά την πιο αυθόρμητή σας αντίδραση και επιλέγοντας ότι είναι πιο κοντά σε αυτό που σας αντιπροσωπεύει*

στην πραγματικότητα. Θα θέλαμε να τονίσουμε ότι η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και ανώνυμη και τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν εμπιστευτικά. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

**Α' ΜΕΡΟΣ / ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

☒ Συμπληρώστε τα τετραγωνάκια με ένα Χ:

**ΦΥΛΟ:**

Ανδρας  Γυναίκα

**ΗΛΙΚΙΑ:**

μέχρι 24 ετών  35 – 39   
25 – 29  40 – 49   
30 – 34  50 και άνω

**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:**

Έγγαμος/η   
Άγαμος/η   
Άλλο

**ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ**

**ΕΠΙΠΕΔΟ:**

1. Δημοτικό   
2. Γυμνάσιο   
3. Λύκειο   
4. Ι.Ε.Κ- Ιδιωτική/Κρατική Σχολή   
5. Ανώτατη εκπαίδευση (Α.Ε.Ι-Τ.Ε.Ι)   
6. Μεταπτυχιακό   
7. Διδακτορικό

**ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ (ως διοικητικός υπάλληλος στο δημόσιο τομέα):**

μέχρι 2 έτη   
2-5 έτη   
5 – 10 έτη   
10 και άνω

**ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΩΣ:**

Μόνιμος υπάλληλος

Συμβασιούχος

**Β' ΜΕΡΟΣ**

☞ **Κυκλώστε έναν αριθμό σύμφωνα με το βαθμό ( 1 – 6 ) στον οποίο η καθεμιά από τις παρακάτω δηλώσεις σας αντιπροσωπεύει ή ισχύει για σας:**

1. Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

2. Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

3. Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

4. Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα προνόμια που μου προσφέρει η εργασία μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

5. Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν τη δουλειά μου πιο **δύσκολη**.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

7. Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

8. Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου **δεν** έχει νόημα.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

1. Η επικοινωνία στον οργανισμό στον οποίο απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

2. Οι αυξήσεις είναι μικρές και **δεν** είναι συχνές.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

11. Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες να πάρουν προαγωγή.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

12. Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

13. Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων δημόσιων υπηρεσιών.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

14. **Δεν** αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

15. Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά **σπανίως** «μπλοκάρονται» από τη γραφειοκρατία.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

16. Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

17. Μου αρέσει να κάνω αυτά που πρέπει να κάνω στη δουλειά μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

18. Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι **δεν** μου είναι σαφείς .

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

19. Αισθάνομαι ότι **δεν** εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

20. Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα, όσο και αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

21. Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει **ελάχιστο** ενδιαφέρον όσον αφορά τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της (υπαλλήλων του/της).

Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ
---------	---------	---------	---------	---------	---------



πολύ	αρκετά	λίγο	λίγο	αρκετά	πολύ
1	2	3	4	5	6

22. Τα προνόμια που μας προσφέρει η εργασία μας είναι **ικανοποιητικά**.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

23. Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί **ηθικά** κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

1. Έχω **πολύ μεγάλο** φόρτο εργασίας.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

2. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

3. Συχνά αισθάνομαι ότι **δεν** γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

4. Αισθάνομαι περήφανος που κάνω αυτή τη δουλειά.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

29. Υπάρχουν προνόμια που **δεν** έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

30. Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

31. Στη δουλειά μου, έχω πάρα πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

32. **Δεν** πιστεύω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στο βαθμό που θα έπρεπε.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

33. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για μία πιθανή προαγωγή μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

34. Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

1. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

2. Τις δουλειές που μου αναθέτουν **δεν** μου τις εξηγούν πλήρως.

Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
1	2	3	4	5	6

**ΤΕΛΟΣ**

Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία σας!