



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ
ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Θέμα:

**« Η εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων
της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας»**

**« The job satisfaction of the Principals of the School Units in the
Region of Central Macedonia»**

Πεχλιβανίδου Νικολέττα (ΑΜ 20035)

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Α. Γκιώση Στυλιανή, Διδάσκουσα-Επιστημονικός Συνεργάτης, Τμήμα Εκπαιδευτικής
και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Β. Βαλκάνος Ευθύμιος, Καθηγητής, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής,
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Γ. Παπαδήμα Γενοβέφα, Διδάκτορας, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής,
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Θεσσαλονίκη 2022

©ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2022

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών: Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε., καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

Δήλωση Λογοκλοπής

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις της παραγράφου 7 του Άρθρου 5.2 (Υποχρεώσεις Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας του Π.Μ.Σ. Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και δηλώνω υπεύθυνα ότι στην συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία είναι προϊόν αποκλειστικά προσωπικής μου εργασίας, δεν εμπεριέχονται στοιχεία λογοκλοπής και γενικότερα δεν παραβιάζονται οι διατάξεις περί διανοητικής ιδιοκτησίας. Δεν χρησιμοποιήθηκαν πηγές πέραν αυτών που περιλαμβάνονται στις βιβλιογραφικές αναφορές. Παρέχω την συναίνεσή μου, ώστε ένα ηλεκτρονικό αντίγραφο της διπλωματικής μου εργασίας να υποβληθεί σε ηλεκτρονικό έλεγχο για τον εντοπισμό τυχόν στοιχείων προσβολής πνευματικής ιδιοκτησίας.

Ημερομηνία: 14/9/2022

Η Δηλούσα

Πεχλιβανίδου Νικολέττα

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Τίτλος:

**« Η εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της
Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας»**

**« The job satisfaction of the Principals of the School Units in the Region of Central
Macedonia»**

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία δημιουργήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία», του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής πολιτικής, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Κίνητρο της παρούσας έρευνας ήταν η ανάγκη της μελέτης και της διερεύνησης της εργασιακής ικανοποίησης ενώ απευθύνθηκε σε Διευθυντές σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Ως μελέτη έχει στόχο να αναλύσει και να παρουσιάσει, σε θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο, την εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνονται οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, καθώς και να αποδείξει από ποιους παράγοντες επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίησή τους. Η παρούσα έρευνα, λοιπόν, γίνεται για να αναδειχθούν οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν και να οδηγήσουν στην εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.

Ευχαριστίες

Θεωρώ σημαντικό να αναφερθώ και να ευχαριστήσω θερμά όλους τους ανθρώπους που με τον δικό τους τρόπο συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Οφείλω να ευχαριστήσω, ιδιαιτέρως, την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Γκιώση Στυλιανή, Διδάσκουσα-Επιστημονικό Συνεργάτη του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την αμέριστη υποστήριξή της και την συμβολή της στην καθοδήγησή μου καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, ευχαριστώ θερμά και τους συνεπιβλέποντες καθηγητές κ. Βαλκάνο Ευθύμιο, Καθηγητή του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και την κα. Παπαδήμα Γενοβέφα, Διδάκτορα του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Ευχαριστώ, επίσης, και όλο το επιστημονικό προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία», του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής πολιτικής, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την άριστη συνεργασία, καθώς και για όλες τις γνώσεις που απέκτησα κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τους δικούς μου ανθρώπους, την οικογένειά μου για την υποστήριξή και την υπομονή τους. Θα ήθελα να τους αφιερώσω την παρούσα εργασία, καθώς η στήριξή τους, η βοήθειά τους και η κατανόησή τους συντέλεσαν καταλυτικό ρόλο στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Πεχλιβανίδου Νικολέττα

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων θεωρείται καθοριστικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία ενός σχολείου και την αποδοτικότητα της διοίκησης αυτού. Η ορθή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, μπορούμε να θεωρήσουμε, ότι εξαρτάται από τις ενέργειες του Διευθυντή, άρα κατ' επέκταση και από τη συμπεριφορά που του προκαλεί η εργασιακή του ικανοποίηση. Αρκετοί είναι οι μελετητές που έχουν εμβαθύνει στην έρευνα και την μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών διαφέρουν, με την πάροδο των χρόνων. Η παρούσα εργασία απευθύνεται και μελετά τις απόψεις των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας της Κεντρικής Μακεδονίας σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Επιλέχθηκε το συγκεκριμένο δείγμα, καθώς η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των Διευθυντών των σχολικών μονάδων είναι αρκετά περιορισμένη και σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εμπλουτίσει τη βιβλιογραφία σχετικά με αυτό το περιεχόμενο και να εμβαθύνει στο θέμα, αναλύοντας αν η εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων μπορεί να επηρεαστεί και αν ναι από ποιες συνθήκες. Για τον σκοπό της έρευνας, στάλθηκαν ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική μορφή στους Διευθυντές των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Για την ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων (99 δείγματα) που προέκυψαν, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης SPSS. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η ικανοποίηση από των εργασία των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας επηρεάζεται από την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και από τον μισθό/απολαβές.

Λέξεις- Κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, Διευθυντές, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

Abstract

The job satisfaction of the Principals of the school units is considered a decisive factor that can affect the operation of a school and the efficiency of its administration. The proper functioning of a school unit, we can consider, depends on the Principal's actions, therefore by extension also on the behavior caused by his job satisfaction. There are several scholars who have delved into the research and study of job satisfaction. The results of these investigations differ, over the years. This paper addresses and studies the opinions of the Principals of the school units of the Region of Central Macedonia regarding their job satisfaction. The specific sample was chosen, as the study of the job satisfaction of school Principals is quite limited and the purpose of the paper is to enrich the literature on this content and to delve into the subject, analyzing whether the job satisfaction of school Principals can be affected, and if so, by what conditions. For the purpose of the research, questionnaires were sent in electronic form to the Principals of the school units of the Region of Central Macedonia. The SPSS statistical analysis program was used to analyze the quantitative data (99 samples) obtained. From the analysis it emerged that the job satisfaction of Principals of school units of the Region of Central Macedonia is affected by the satisfaction with the work conditions and the salary.

Keywords: job satisfaction, Principals, Region of Central Macedonia

| | |
|---|-------------|
| Περιεχόμενα | Σελ. |
| Πρόλογος | v |
| Ευχαριστίες | vi |
| Περίληψη | vii |
| Abstract..... | viii |
| Κατάλογος Πινάκων..... | xi |
| Κατάλογος Γραφημάτων | xiii |
| Εισαγωγή | 1 |
| 1. Α' Μέρος: Θεωρητικό Πλαίσιο | 3 |
| 1.1. Ηγεσία-Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες ενός ηγέτη/Διευθυντή..... | 3 |
| 1.1.1 Ηγεσία | 3 |
| 1.1.2. Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες ενός ηγέτη/Διευθυντή..... | 5 |
| 1.2. Εργασιακή Ικανοποίηση..... | 8 |
| 1.2.1. Εννοιολογική Προσέγγιση..... | 8 |
| 1.2.2. Θεωρίες Ικανοποίησης από την εργασία | 12 |
| 1.3. Παράγοντες που προκαλούν Εργασιακή Ικανοποίηση | 18 |
| 1.4. Αντίκτυπος Εργασιακής Ικανοποίησης και Εργασιακής Δυσαρέσκειας | 20 |
| 1.4.1. Αντίκτυπος Εργασιακής Ικανοποίησης | 20 |
| 1.4.2. Αντίκτυπος Εργασιακής Δυσαρέσκειας | 22 |
| 1.5. Ανασκόπηση Ερευνών | 24 |
| 2. Β' Μέρος: Ερευνητικό Πλαίσιο | 27 |
| 2.1. Μεθοδολογία της έρευνας | 27 |
| 2.1.1. Ερευνητικό Εργαλείο | 27 |
| 2.1.2. Κύριοι Άξονες της Ερευνητικής Εργασίας..... | 28 |
| 2.1.3. Δείγμα και Διεξαγωγή της Έρευνας..... | 29 |
| 2.2. Αποτελέσματα Έρευνας | 31 |
| 2.2.1. Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής | 31 |
| 2.2.2. Αποτελέσματα Αξιοπιστίας Κλίμακας..... | 60 |
| 2.2.3. Αποτελέσματα Συσχέτισης..... | 64 |
| 2.2.4. Αποτελέσματα Παλινδρόμησης | 66 |

| | |
|--|----|
| 3. Γ' Μέρος: Ερμηνεία/Συζήτηση πορισμάτων/-Συμπερασματικές Παρατηρήσεις/ Προτάσεις-Περιορισμοί Έρευνας..... | 68 |
| 3.1. Ερμηνεία/Συζήτηση πορισμάτων/Συμπερασματικές Παρατηρήσεις..... | 68 |
| 3.2. Προτάσεις-Περιορισμοί Έρευνας..... | 72 |
| Βιβλιογραφία..... | 74 |
| Παραρτήματα..... | 85 |

Κατάλογος Πινάκων..... Σελ.

| | |
|--|----|
| Πίνακας 1: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Φύλο..... | 31 |
| Πίνακας 2: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ηλικία | 32 |
| Πίνακας 3: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Έτη Προϋπηρεσίας..... | 33 |
| Πίνακας 4: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οικογενειακή Κατάσταση..... | 34 |
| Πίνακας 5: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Επίπεδο Εκπαίδευσης | 35 |
| Πίνακας 6: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκες Εργασίας (1) | 36 |
| Πίνακας 7: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκες Εργασίας (2) | 37 |
| Πίνακας 8: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκες Εργασίας (3) | 38 |
| Πίνακας 9: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκες Εργασίας (4) | 39 |
| Πίνακας 10: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκες Εργασίας (5) | 40 |
| Πίνακας 11: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (1) | 41 |
| Πίνακας 12: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (2) | 42 |
| Πίνακας 13: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (3) | 43 |
| Πίνακας 14: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (4) | 44 |
| Πίνακας 15: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίες Προαγωγής (1) | 45 |
| Πίνακας 16: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίες Προαγωγής (2) | 46 |
| Πίνακας 17: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίες Προαγωγής (3) | 47 |
| Πίνακας 18: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (1) | 48 |
| Πίνακας 19: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (2) | 49 |
| Πίνακας 20: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (3) | 50 |
| Πίνακας 21: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (4) | 51 |
| Πίνακας 22: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Άμεσος Προϊστάμενος (1) | 52 |
| Πίνακας 23: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Άμεσος Προϊστάμενος (2) | 53 |
| Πίνακας 24: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Άμεσος Προϊστάμενος (3) | 54 |
| Πίνακας 25: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Άμεσος Προϊστάμενος (4) | 55 |
| Πίνακας 26: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οργανισμός ως Ολότητα (1)..... | 56 |
| Πίνακας 27: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οργανισμός ως Ολότητα (2)..... | 57 |
| Πίνακας 28: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οργανισμός ως Ολότητα (3)..... | 58 |
| Πίνακας 29: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οργανισμός ως Ολότητα (4)..... | 59 |
| Πίνακας 30: Αξιοπιστία CronbachAlphaV1 | 60 |
| Πίνακας 31: Αξιοπιστία CronbachAlphaV2 | 61 |
| Πίνακας 32: Αξιοπιστία CronbachAlphaV3 | 61 |

| | |
|---|----|
| Πίνακας 33: Αξιοπιστία CronbachAlphaV4 | 62 |
| Πίνακας 34: Αξιοπιστία CronbachAlphaV5 | 62 |
| Πίνακας 35: Αξιοπιστία CronbachAlphaV6 | 63 |
| Πίνακας 36: Αξιοπιστία CronbachAlpha Ερευνητικό εργαλείο | 63 |
| Πίνακας 37: Συσχέτιση Μεταβλητών Pearson..... | 65 |
| Πίνακας 38: Πίνακας Ανοva | 66 |
| Πίνακας 39: Πίνακας Coefficients | 67 |

Κατάλογος Γραφημάτων Σελ.

| | |
|--|----|
| Γράφημα 1: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Φύλο | 31 |
| Γράφημα 2: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ηλικία | 32 |
| Γράφημα 3: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Έτη Προϋπηρεσίας | 33 |
| Γράφημα 4: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οικογενειακή Κατάσταση | 34 |
| Γράφημα 5: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Επίπεδο Εκπαίδευσης | 35 |
| Γράφημα 6: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκες Εργασίας (1) | 36 |
| Γράφημα 7: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκες Εργασίας (2) | 37 |
| Γράφημα 8: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκες Εργασίας (3) | 38 |
| Γράφημα 9: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκες Εργασίας (4) | 39 |
| Γράφημα 10: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκες Εργασίας (5) | 40 |
| Γράφημα 11: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (1) | 41 |
| Γράφημα 12: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (2) | 42 |
| Γράφημα 13: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (3) | 43 |
| Γράφημα 14: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (4) | 44 |
| Γράφημα 15: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίες Προαγωγής (1) | 45 |
| Γράφημα 16: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίες Προαγωγής (2) | 46 |
| Γράφημα 17: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίες Προαγωγής (3) | 47 |
| Γράφημα 18: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (1) | 48 |
| Γράφημα 19: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (2) | 49 |
| Γράφημα 20: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (3) | 50 |
| Γράφημα 21: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (4) | 51 |
| Γράφημα 22: Αποτελέσματα Περιγραφικής Άμεσος Προϊστάμενος (1) | 52 |
| Γράφημα 23: Αποτελέσματα Περιγραφικής Άμεσος Προϊστάμενος (2) | 53 |
| Γράφημα 24: Αποτελέσματα Περιγραφικής Άμεσος Προϊστάμενος (3) | 54 |
| Γράφημα 25: Αποτελέσματα Περιγραφικής Άμεσος Προϊστάμενος (4) | 55 |
| Γράφημα 26: Αποτελέσματα Περιγραφικής Οργανισμός ως Ολότητα (1) | 56 |
| Γράφημα 27: Αποτελέσματα Περιγραφικής Οργανισμός ως Ολότητα (2) | 57 |
| Γράφημα 28: Αποτελέσματα Περιγραφικής Οργανισμός ως Ολότητα (3) | 58 |
| Γράφημα 29: Αποτελέσματα Περιγραφικής Οργανισμός ως Ολότητα (4) | 59 |

Εισαγωγή

Η παρούσα ερευνητική εργασία μελετά την εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας της Κεντρικής Μακεδονίας. Μπορεί να θεωρηθεί άκρως ενδιαφέρουσα και πρωτότυπη, καθώς το αντικείμενό της δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα από άλλους μελετητές. Οι άλλοι μελετητές στις έρευνές τους επικεντρώνονται περισσότερο στην εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών, ιατρών, δικηγόρων, στρατιωτικών, δημοσίων υπαλλήλων κ.α., ενώ η βιβλιογραφία σχετικά με το δείγμα των Διευθυντών των σχολικών μονάδων είναι ιδιαίτερα περιορισμένη. Αυτός ήταν και ο λόγος επιλογής του συγκεκριμένου δείγματος, η περιορισμένη ερευνητική του μελέτη, καθώς η εργασία έχει στόχο να ενισχύσει αυτό το περιεχόμενο μέσω των αποτελεσμάτων της. Κρίνεται απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να συναντηθεί στην βιβλιογραφία με τον όρο «εργασιακή ικανοποίηση», «επαγγελματική ικανοποίηση» και «ικανοποίηση εργαζομένου». Αυτό συμβαίνει διότι όλοι αυτοί οι όροι περιγράφουν ακριβώς το ίδιο περιεχόμενο, την ικανοποίηση από την εργασία. Βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που έχει γίνει στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, όσοι μελετητές και ερευνητές αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία και μελετούν την ικανοποίηση από την εργασία, αναφέρονται με όλους τους παραπάνω όρους γι' αυτήν, πολλές φορές και ταυτοχρόνως στην ίδια μελέτη. Γι' αυτό και το ερευνητικό εργαλείο ESI: EmployeeSatisfactionInventory, που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα της ικανοποίησης από την εργασία, μπορεί να εντοπισθεί με τρεις διαφορετικές ονομασίες, «Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης», «Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Ικανοποίησης Εργαζομένου» και «Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης», αυτό συμβαίνει διότι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, όλες αυτές οι ονομασίες ταυτίζονται και έχουν ένα κοινό περιεχόμενο, την ικανοποίηση από την εργασία (Koustelios&Bagiatis, 1997). Η παρούσα έρευνα και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτή κρίθηκαν σημαντικά, καθώς μπορούν να συμβάλλουν στην διαπίστωση της ύπαρξης ή μη της εργασιακής ικανοποίησης στον τομέα των Διευθυντών των σχολικών μονάδων. Η έρευνα θα αναλύσει αν η εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας μπορεί να επηρεαστεί από κάποιους παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, οι προοπτικές για προαγωγή και ο άμεσος προϊστάμενος. Υπήρξαν και άλλες έρευνες, όχι πολλές, που

ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα όπως της Παπαναούμ (2003), της Saiti (2007) και των Saiti και Fassoulis (2012), έρευνες οι οποίες αναλύονται εκτενέστερα παρακάτω.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τρία μέρη. Στην αρχή παρουσιάζεται ο πρόλογος, η περίληψη και οι εισαγωγικές παρατηρήσεις. Ακολουθεί το πρώτο μέρος, το οποίο είναι το θεωρητικό πλαίσιο. Χωρίζεται σε 6 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά την «Ηγεσία και τον Ρόλο και τις Αρμοδιότητες ενός Ηγέτη-Διευθυντή» και έχει 2 υποκεφάλαια, την Ηγεσία και την Ηγεσία και τον Ρόλο και τις Αρμοδιότητες ενός Ηγέτη-Διευθυντή. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά την «Εργασιακή Ικανοποίηση» και έχει 2 υποκεφάλαια, την Εννοιολογική προσέγγιση της Εργασιακής Ικανοποίησης και τις Θεωρίες Ικανοποίησης από την εργασία. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τους «Τρόπους Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης». Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά τους «Παράγοντες που προκαλούν Εργασιακή Ικανοποίηση». Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά τον «Αντίκτυπο της Εργασιακής Ικανοποίησης» και τον «Αντίκτυπο της Εργασιακής Δυσανεμίας» με τα αντίστοιχα δύο υποκεφάλαια. Και το έκτο κεφάλαιο αφορά την «Ανασκόπηση Ερευνών». Το δεύτερο μέρος είναι το ερευνητικό πλαίσιο. Αυτό χωρίζεται σε 2 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά την «Μεθοδολογία της έρευνας» με υποκεφάλαια το Ερευνητικό Εργαλείο, τους Κύριους άξονες της Ερευνητικής Εργασίας και το Δείγμα και Διεξαγωγή της έρευνας. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τα «Αποτελέσματα της έρευνας» με υποκεφάλαια τα Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής, τα Αποτελέσματα Αξιοπιστίας Κλίμακας, τα Αποτελέσματα Συσχέτισης και τα Αποτελέσματα Παλινδρόμησης. Το τρίτο μέρος είναι η «Ερμηνεία/Συζήτηση πορισμάτων/Συμπερασματικές παρατηρήσεις/-Προτάσεις-Περιορισμοί Έρευνας» με τα αντίστοιχα υποκεφάλαια. Τέλος, ακολουθεί η βιβλιογραφία, ελληνική και ξένη και τα παραρτήματα.

1. Α' Μέρος : Θεωρητικό Πλαίσιο

1.1 Ηγεσία-Ο Ρόλος και οι αρμοδιότητες ενός ηγέτη/Διευθυντή

1.1.1. Ηγεσία

Η λέξη «ηγεσία» προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό ρήμα «ηγούμαι» και σημαίνει προπορεύομαι, δηλαδή δείχνω τον δρόμο σε κάποιον. Είναι μια έννοια που προέρχεται από την Αρχαία Ελλάδα και έχει ταυτιστεί με τη συνθήκη της δημοκρατίας (Migroulos, 2014). Η ηγεσία είναι η επιρροή των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας ομάδας ατόμων από κάποιος άλλον με σκοπό να υλοποιηθούν οι στόχοι της ομάδας και να αποφέρουν αποτελέσματα που θα βασίζονται στην συνεργασία (Μπουραντάς, 2002). Είναι, ουσιαστικά, η προσπάθεια ενός ατόμου να επηρεάσει ένα άλλο με σκοπό να πραγματοποιηθούν τα σχέδια μιας επιχείρησης σε χαμηλό κόστος (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992).

Μέχρι την δεκαετία του 1980 η έρευνα για τον όρο της ηγεσίας αφορούσε επικοινωνιακά και κοινωνικά θέματα ενός οργανισμού. Μετά το 1980 και εξαιτίας των δύσκολων καταστάσεων που επικρατούσαν σε οργανισμούς, η έννοια της ηγεσίας θεωρήθηκε και αντιμετωπίστηκε ως ένα σημαντικό στοιχείο ανάπτυξης και εξέλιξης αυτών των οργανισμών (Γούλα, 2014). Σύμφωνα με τον Γ. Μπαμπινιώτη (2002), η ηγεσία βρίσκεται στην κορυφή της εξουσίας και όποιος την ασκεί είναι πρωτοπόρος. Επίσης, κατά την άποψη του Πασιαρδή (2004), η ηγεσία είναι ένα σύνολο από συμπεριφορές που έχει το άτομο, βασιζόμενες στο αίσθημα της αποστολής και του οράματος, οι οποίες έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων, ασκώντας επιρροή στους υφισταμένους και τις συμπεριφορές τους.

Η ύπαρξη ηγεσίας, λοιπόν, μπορεί να θεωρηθεί άκρως απαραίτητη στην ακεραία και ορθή λειτουργία σε όλους τους τομείς. Ένας από τους άκρως βασικούς λόγους είναι η σπουδαιότητα ύπαρξης ενός πλαισίου οδηγιών, με βάση το οποίο ένας ηγέτης δύναται να εμπνέει τους υφισταμένους του, ώστε να εφαρμοστούν τα όνειρά τους. Επίσης, ένας λόγος είναι η επιτυχία ή έστω αποτυχία ενός οργανισμού, η οποία εξαρτάται από την ποικιλία αποφάσεων που πάρθηκαν από τον ηγέτη. Τέλος, σπουδαίος λόγος είναι η ακεραιότητα που πρέπει να επικρατεί. Ο ηγέτης πρέπει να λειτουργεί και να κινείται με διαφάνεια και οι πράξεις του να μην ταυτίζονται με τη διαφθορά (Bennis, 2009).

Ο ηγέτης οφείλει να έχει κάποιες ικανότητες ώστε να αποφέρει θετικά αποτελέσματα. Μια τέτοια ικανότητα είναι η δημιουργία ενός κατάλληλου κλίματος και η παρέμβαση όπου κρίνεται ορθό παρέχοντας ιδέες και κίνητρα. Επίσης, είναι η ύπαρξη έμπνευσης προς τα άτομα και η εμπύχωση τους με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Τέλος, είναι η κατανόηση στις δυνάμεις και αντοχές του εργαζομένου και η αντίληψη ότι αυτές με την πάροδο του χρόνου μπορούν να αυξηθούν ή να μειωθούν (Μαντάς, Κακούνης, και Ντάνος, 1992). Ο Σαΐτης (2008), τονίζει πως η ηγεσία έχει κάποιες προϋποθέσεις, όπως η ύπαρξη ενός ηγέτη, η πραγματοποίηση των στόχων, η ύπαρξη της αποτελεσματικότητας, αλλά και των μελών της ομάδας που θα εφαρμόζουν τους στόχους. Επιπρόσθετα, ο Maxwell (2006), υποστήριξε ότι το πραγματικό στοιχείο της ηγεσίας είναι η επιρροή και πως η πραγματική ηγεσία κερδίζεται και δεν έρχεται κατά παραγγελία.

Σύμφωνα με τον Goleman (2000), υπάρχουν έξι διαφορετικά στυλ ως προς την άσκηση της ηγεσίας. Αρχικός τύπος είναι ο δημοκρατικός (democratic leader), σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία υλοποιείται με τη χρήση δημοκρατικών ενεργειών. Αυτές οι ενέργειες έχουν στόχο την ύπαρξη υπευθυνότητας, ρεαλισμού και ευελιξίας από τα άτομα της ομάδας, καθώς βασίζεται στην αποδοχή και την συναίνεση της ομάδας αυτής. Μοναδικό μειονέκτημα ίσως είναι ο πολύς χρόνος που αφιερώνεται προκειμένου να συζητηθούν κάποια θέματα που είναι ήδη γνωστά και αυτό να αποσυντονίσει την ομάδα. Ένας άλλος τύπος είναι ο καταναγκαστικός/αυταρχικός (coercive style of leadership), ο οποίος ταυτίζεται με τη χρήση σκληρών αποφάσεων και καταναγκαστικών συμπεριφορών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επικρατεί ένα κλίμα εκφοβισμού και δυσαρέσκειας στον χώρο εργασίας. Επόμενος τύπος είναι ο εξουσιαστικός (authoritative leader), ο οποίος παρακινεί τους εργαζομένους παρέχοντας κίνητρα. Ένας πιο ανθρωποκεντρικός τύπος είναι ο συναδελφικός (affiliative leader), με βάσει τον οποίο οι υπάλληλοι εκφράζουν τα συναισθήματά τους και αυτό τους προκαλεί ικανοποίηση στην εργασία τους. Από την άλλη ο συντονιστικός τύπος (pacesetter leader) αποτελείται από υψηλούς στόχους και υπάρχει η απαίτηση αυτοί να επιτευχθούν. Τέλος είναι ο προπονητικός τύπος (coaching leader), ο οποίος προετοιμάζει τα μέλη μιας ομάδας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ώστε να ανταποκριθούν όσο καλύτερα γίνεται στις επαγγελματικές προσδοκίες ενός οργανισμού (Goleman, 2000).

Παρατηρούνται, πλέον, κάποιες σύγχρονες μορφές ηγεσίας. Μία από αυτές είναι η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership). Σ' αυτήν είναι απολύτως ξεκαθαρισμένα τα καθήκοντα ενός υπαλλήλου, τα οποία και επιβραβεύονται (Bass,

1990). Άλλη μορφή ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική (transformational leadership). Εδώ επικρατεί περισσότερο το στοιχείο της επιρροής και η εστίαση στους ίδιους τους ανθρώπους (Nash, 2012). Επόμενη μορφή είναι η χαρισματική, η οποία επικεντρώνεται στην ύπαρξη ενός ταλαντούχου ηγέτη, ο οποίος καταφέρνει να κερδίζει την εμπιστοσύνη των συναθρώπων του (Weber, 1947). Σύμφωνα με τον Conger (1999), στη χαρισματική ηγεσία επικρατεί ρεαλισμός, εμπιστοσύνη, αξιοκρατία, ταπεινότητα, μεταδοτικότητα, αυτοεκτίμηση, υπομονή, επιμονή κ.α. Επίσης, υπάρχει η ηθική ηγεσία, η οποία βασίζεται σε κοινωνικές συμπεριφορές και αξίες αυτού που ηγείται, όπως η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία στοιχεία που πρέπει να έχει αν θέλει να μυθήσει τους γύρω του (Μπουραντάς, 2015). Τελευταία μορφή είναι η αυθεντική ηγεσία, κατά την οποία επικρατούν προσωπικές απόψεις και πεποιθήσεις αυτού που ηγείται της ομάδας (Avolio&Gardner, 2005).

1.1.2. Ο Ρόλος και οι αρμοδιότητες ενός ηγέτη/Διευθυντή

Ηγέτης θεωρείται ο άνθρωπος ο οποίος παρέχει οδηγίες στην ομάδα του, ικανοποιώντας παράλληλα τις ανάγκες των μελών της χωρίς να καταχράται τη δύναμη που έχει. Οφείλει να έχει γνώσεις και να σέβεται τους ανθρώπους που απαρτίζουν την ομάδα του (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ηγέτης είναι αυτός που ασκεί επιρροή σε άλλους έτσι ώστε να τον ακολουθούν με την δική τους θέληση. Ένας ηγέτης στο χώρο εργασίας του θα πρέπει να είναι σταθερός και ακέραιος απέναντι στους άλλους. Θα πρέπει να είναι γνώστης του αντικειμένου του και της διαδικασίας της ηγεσίας και οι αποφάσεις του να βασίζονται στην ισότητα και τη δικαιοσύνη. Επίσης, είναι σημαντικό να είναι αισιόδοξος και ενεργητικός ενώ χρειάζεται να είναι συμπαθής και να εμπνέει σιγουριά στην ομάδα του. Τέλος πρέπει να έχει ικανότητες όπως το να μεταφέρει τα γεγονότα της δουλειάς του αυτούσια χωρίς κάποιου είδους παραποίηση (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992).

Επιπλέον ο Μπουραντάς (2005) δηλώνει ότι ο ηγέτης είναι αρμόδιος να βοηθάει τους άλλους και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του. Πρέπει να είναι ανεξάρτητος και δυναμικός ώστε να υλοποιεί τους στόχους του. Οφείλει να έχει πειθαρχία και ψυχραιμία σε πιθανές έκτακτες καταστάσεις, να βρίσκει λύσεις και να λαμβάνει τις πιο σωστές και συμφέρουσες αποφάσεις για αυτόν και την ομάδα του. Επίσης, να διακατέχεται από ευσυνειδησία και υπευθυνότητα ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας του. Σημαντική είναι η ύπαρξη αυτοπεποίθησης και σιγουριάς για τις αποφάσεις που

λαμβάνει, πείθοντας έτσι την ομάδα του ότι έπραξε το ορθό. Τέλος, πρέπει να έχει ώριμη και σταθερή σκέψη και να ενισχύει το ομαδικό πνεύμα παρέχοντας νέες ιδέες και προτάσεις. Ένας σωστός ηγέτης, λοιπόν, είναι οραματιστής και δίνει έμφαση στις μακροπρόθεσμες αποδοχές. Ενδυναμώνει τον άνθρωπο και εμβαθύνει στο συναίσθημά του. Χαρακτηρίζεται από πράξεις καινοτομίας και εμπιστοσύνης (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με τους French και Raven (1959), η δύναμη του ηγέτη πηγάζει από κάποιες έννοιες. Αρχικά από τη δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας. Βάσει αυτής ο ηγέτης ικανοποιεί τις ανάγκες της ομάδας ή επιβάλλει ποινές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία φόβου και ανήκει στην κατηγορία της αποτελεσματικής ηγεσίας. Επόμενη είναι η δύναμη της αναφοράς. Αυτή βασίζεται στην επιρροή που μπορεί να έχει ένα πρότυπο σε ένα άτομο και πως αυτό μπορεί να καθορίσει τις κινήσεις του. Επίσης είναι η δύναμη των ειδικών, η οποία προέρχεται από την εξειδίκευση του ηγέτη σε έναν τομέα. Τέλος, είναι η δύναμη των πληροφοριών. Είναι η πληροφόρηση σε ένα ζήτημα, η οποία πάντοτε παρείχε μία μορφή δύναμης και σιγουριάς σε όποιον την είχε (French&Raven, 1959).

Σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία (Educationalleadership), με την οποία θα ασχοληθεί ενδελεχώς η παρούσα εργασία, ένας αρκετά ρεαλιστικός ορισμός της είναι από τους Spillane, Halverson και Diamond (2001), οι οποίοι υποστήριξαν ότι είναι η απόκτηση και η χρήση κάποιων πολιτιστικών και κοινωνικών στοιχείων απαραίτητων για την ύπαρξη σωστών συνθηκών στην διαδικασία της μάθησης και της διδασκαλίας. Είναι, δηλαδή, ο ορισμός κάποιων εκπαιδευτικών στόχων, οι οποίοι βοηθούν στην ορθή οργάνωση και λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού με αποτέλεσμα την εξελιγμένη εκπαιδευτική διαδικασία (Σαϊτής, 2005). Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ο ηγέτης είναι αυτός που οφείλει να ασκεί επιρροή με τη συμπεριφορά του. Αυτή η συμπεριφορά θα πρέπει, αρχικά, να ταυτίζεται με την ύπαρξη οράματος, το οποίο θα διαδίδεται ευρέως στην παιδαγωγική, διοικητική και εκπαιδευτική διαδικασία μέσω των εκπαιδευτικών. Επίσης, σημαντικό είναι μέσω αυτής να φροντίζεται η ανάπτυξη, η παρακίνηση, η εμπύχωση και η επιβράβευση των συνεργατών του. Ακόμη, οφείλει να δημιουργεί μία δεμένη ομάδα, η οποία να δρα σε θετικό κλίμα και να δημιουργεί στόχους κατοχυρώνοντας την υλοποίησή τους. Η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης αλλά και της ενίσχυσης της καινοτομίας είναι αναπόσπαστο κομμάτι, όπως επίσης και η αντιμετώπιση απειλών. Τέλος, δε θα μπορούσε να απουσιάζει η καλλιέργεια της ίδιας παιδείας (Μπρίνια, 2008).

Η εκπαιδευτική ηγεσία αντιμετωπίζεται ως ένας σημαντικός τομέας που βάζει εκπαιδευτικούς στόχους, όπου χωρίς αυτούς δε θα μπορούσε ένα σχολείο να θεωρηθεί

επιτυχημένο (Edmonds, 1979). Τα ίδια τα σχολεία αλλά και τα στελέχη τους υπόκεινται σε συνεχόμενη κριτική λόγω των απαιτήσεων των σχολείων. Συνήθως σχολιάζονται οι σχολικοί διευθυντές και πως αυτοί ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις της κοινωνίας, αν εκσυγχρονίζονται χρησιμοποιώντας καινοτομίες και νέες τεχνολογίες και αν ικανοποιούν το κοινωνικό σύνολο (Elmore, 2002). Η επιτυχία, λοιπόν του σχολείου βασίζεται στην επιτυχία αυτού που το ηγείται (Πασιαρδής&Πασιαρδή, 2000).

Ο ηγέτης-διευθυντής μιας σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της. Ακούγοντας τη λέξη «Διευθυντής» κάποιος σκέφτεται ότι είναι ένας άνθρωπος ο οποίος προγραμματίζει, οργανώνει και καθοδηγεί ένα σχολείο (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2013). Όπως τονίζει η Στραβάκου (2003), ο σχολικός Διευθυντής είναι αυτός που θα ασχοληθεί με τη διοίκηση, τον συντονισμό, την οργάνωση και την αναβάθμιση του οργανισμού. Ουσιαστικά είναι ο διοικητικός του ρόλος, ο οποίος πρέπει να έχει τέτοια μορφή ώστε να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές προσφέροντας έτσι θετικά στην εκπαιδευτική διαδικασία. Πέρα από το διοικητικό κομμάτι ο Διευθυντής πρέπει να είναι και οραματιστής. Να εμπνέει, δηλαδή, την εκπαιδευτική κοινότητα είτε προσωπικό είτε μαθητές, με αποτέλεσμα αυτοί να εφαρμόζουν εκπαιδευτικές καινοτομίες (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2013). Μια ακόμη αρμοδιότητά του είναι να ασκεί αξιολόγηση. Πρέπει να επισημαίνει τις πιθανές ελλείψεις ενός σχολείου και να κρίνει το έργο αυτού τονίζοντας τις επιτυχίες ή τις αστοχίες που μπορεί να έχουν προκύψει (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2013). Ακόμη μία αξιόλογη αρμοδιότητά του είναι η συνεργασία. Είναι σημαντικό ο Διευθυντής να διαθέτει χρόνο και να συζητάει με τον εκπαιδευτικό όταν εμφανίζεται κάποιο πρόβλημα ή κάποια δυσκολία στο εκπαιδευτικό περιβάλλον και να προτείνει κατάλληλες λύσεις (Κιρκιγιάννη, 2011). Εξίσου σημαντική είναι και η συνεργασία του με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων (Ματσαγγούρας, 2003). Η παρακίνηση των γονέων και η ενεργός συμμετοχή τους στα ζητήματα του σχολείου τους κάνει ενεργό κομμάτι της εκπαιδευτικής κοινότητας (Κιρκιγιάννη, 2011). Επίσης, οι σχολικοί σύμβουλοι, ο Διευθυντής Εκπαίδευσης, ο Προϊστάμενος γραφείου και οι μαθητές μπορούν να συνεργαστούν άψογα με τον Διευθυντή. Η συνεργασία του Διευθυντή και των σχολικών συμβούλων μπορεί να συνεισφέρει στη βοήθεια των νεοεισαχθέντων εκπαιδευτικών ως προς το διδακτικό τους έργο, ενώ η συνεργασία με τους μαθητές στην ανάπτυξη του αλληλοσεβασμού στα πλαίσια της σχολικής ζωής. Τέλος ο Διευθυντής μπορεί να συνεργαστεί και με εξωτερικούς φορείς, συνδέοντας έτσι το σχολείο με την εξωτερική κοινωνία (Σαΐτης, 2008). Βέβαια ένας Διευθυντής έχει κι άλλες ευθύνες όπως τη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων στον σχολικό χώρο

προάγοντας την επικοινωνία. Είναι σημαντικό να αποτελεί πρότυπο για το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό, ανταποκρινόμενος σε κάθε είδους παιδαγωγικό, διοικητικό ή κοινωνικό περιστατικό (Κιρκιγιάννη, 2011).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από οργάνωση και προγραμματισμό. Σύμφωνα με τον Ιορδανίδη (2002), ο Διευθυντής σχολείου στην Ελλάδα είναι ένας αδύναμος συνδετικός κρίκος ανάμεσα στον Προϊστάμενο Εκπαίδευσης και τον Σύλλογο Διδασκόντων. Για τον Σαϊτη (2008), δεν παρέχεται η κατάλληλη εξουσία στον Διευθυντή, ενώ για την Παπαναούμ-Τζίκα (1995) είναι αυτός που ασχολείται με τις εγκυκλίους και διαχειρίζεται τα λειτουργικά θέματα της σχολικής μονάδας. Αυτό που κρίνεται απαραίτητο είναι η δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου με βάση το οποίο θα υλοποιούνται εκπαιδευτικές και διοικητικές δραστηριότητες, οι οποίες θα προσφέρουν θετικά στην άσκηση της εκπαιδευτικής εξουσίας (Ιορδανίδης, 2002).

1.2. Εργασιακή ικανοποίηση

1.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση-Εννοιολογική Προσέγγιση

Ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση» έχει αποδοθεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους με την πάροδο του χρόνου. Αποδεδειγμένα, είναι μία σύνθετη έννοια η οποία αποτελείται από μεγάλη ποικιλία στοιχείων (Μακρή-Μπότσαρη&Ματσαγγούρας, 2003). Έχει προκαλέσει μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον και αυτό συμβαίνει γιατί είναι ένα συναίσθημα το οποίο ασκεί επίδραση στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ανεξαρτήτως ειδικότητας και έχει την δυναμική να προσφέρει θετικά αποτελέσματα ως προς την υλοποίηση των στόχων του εκάστοτε οργανισμού (Κάντας, 1993). Ένας αρκετά διαδεδομένος ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση είναι του Locke (1976). Υποστήριξε, λοιπόν, ότι είναι ένα θετικό συναίσθημα που νιώθει κάποιος που εκτιμά την δουλειά του, εφόσον αναγνωρίζονται οι αξίες του. Οι αξίες αυτές, τόνισε, ότι διαφέρουν από προσωπικότητα σε προσωπικότητα και ιεραρχούνται αναλόγως με το τι θεωρεί κάποιος άξιο σημασίας. Με αυτήν την άποψη συμφώνησε και ο Brief (1998), ο οποίος υποστήριξε ότι για να επέλθει, εν τέλει, η ικανοποίηση στον τομέα της εργασίας χρειάζεται να υπάρχει η συμβολή του συναισθήματος και της σκέψης. Ο Spector (1997), από την άλλη τόνισε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το ποσοστό που δείχνει πως νιώθει κάποιος για την δουλειά του και πόσο την αγαπά.

Κατά τον Robbins (2005), η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ποικιλία από συναισθήματα που νιώθει κάποιος για τη δουλειά του. Όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται αρκετά ικανοποιημένος, τότε έχει θετικά συναισθήματα για τη δουλειά του, ενώ όταν είναι δυσαρεστημένος και απογοητευμένος τότε έχει αρνητικά συναισθήματα. Αυτό σχετίζεται άμεσα με τις απαιτήσεις που έχει κάποιος από τη δουλειά του, συγκριτικά πάντα με αυτό που λαμβάνει στην πραγματικότητα. Μια άλλη άποψη τονίζει ότι είναι μια καθαρά εσωτερική υποκειμενική διαδικασία, η οποία μπορεί να ταυτιστεί με την έννοια της εκπλήρωσης (Alderfer, 1972). Επίσης, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα συναίσθημα, το οποίο θα εμφανίζεται μετά την ολοκλήρωση μιας αρμοδιότητας. Το συναίσθημα μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό, ανάλογα με το αποτέλεσμα αυτής της αρμοδιότητας (Saiyadain, 2007). Άμεση συσχέτιση υπάρχει και μεταξύ της ικανοποίησης στη δουλειά και της απόδοσης σε αυτή (Simatwa, 2011).

Έχει αποδειχτεί ότι όσοι εργαζόμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης μπορούν και κατανοούν τον απαραίτητο χρόνο, τη σωστή ενέργεια που πρέπει να προσφέρουν και την προσπάθεια που πρέπει να κάνουν και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι πιο παραγωγικοί και να αποφέρουν θετικά στοιχεία στον οργανισμό που δουλεύουν (Scott, 2004). Για τον Statt (1994), η εργασιακή ικανοποίηση είναι όταν ο εργαζόμενος ικανοποιείται από τις ανταμοιβές του, κυρίως ως προς τα ενδογενή κίνητρα. Τα κίνητρα θεωρούνται από τον Statt (1994) ως η ύπαρξη μιας ανάγκης, η οποία σε συνδυασμό με μια κατάλληλη συμπεριφορά, μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση αυτή. Τα κίνητρα αυτά χωρίζονται σε κάποιες κατηγορίες, στα πρωτογενή, στα γενικά και στα δευτερογενή κίνητρα. Τα πρωτογενή κίνητρα αφορούν τις υπάρχουσες και βασικές ανάγκες του ατόμου. Τα γενικά κίνητρα είναι περισσότερο έμφυτα. Ένα τέτοιο κίνητρο είναι αυτό της ικανοποίησης, δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να αντιδρά και να χειρίζεται αυτός τις σχέσεις στο φυσικό του περιβάλλον. Ακόμη, είναι το κίνητρο της περιέργειας, όπου έχει ανάγκη να ξέρει τι γίνεται γύρω του. Επίσης το κίνητρο της δραστηριότητας, όπου υπάρχει ανάγκη για δημιουργικότητα και τέλος το κίνητρο της στοργής, όπου αφορά την ανάγκη του ατόμου να κοινωνικοποιηθεί και να έρθει κοντά με τον συνάνθρωπό του. Τα δευτερογενή κίνητρα, από την άλλη βασίζονται στον χαρακτήρα του ανθρώπου. Ένα από αυτά είναι το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης (affiliationmotive), με βάση το οποίο το άτομο θέλει να αποτελεί μέλος της κοινωνίας που βρίσκεται. Επίσης, είναι το κίνητρο της ασφάλειας, δηλαδή η ανάγκη της προσωπικής εξασφάλισης μέσα σε ένα κλίμα αβεβαιότητας. Σημαντικό είναι και το κίνητρο της επιτυχίας, δηλαδή η ανάγκη να συναναστρέφεται με άτομα

ενός επιτυχημένου κύκλου. Ενώ ιδιαίτερο είναι και το κίνητρο του κύρους, όπου υπάρχει η ανάγκη ένταξης σε μια κοινωνία με χαρακτηριστικό την ιεράρχηση και την κοινωνική διάκριση. Τέλος, είναι το κίνητρο της δύναμης, μία ανάγκη να επηρεάζει το άτομο κάποιον άλλον και να ασκεί εξουσία (Hull, 1935).

Η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι ένας απλός όρος, αλλά μια σύνθετη έννοια. Μπορεί να χωριστεί σε δύο είδη, την εσωγενή και εξωγενή ικανοποίηση. Η εσωγενής ικανοποίηση έχει να κάνει με το περιεχόμενο μιας εργασίας και με ό,τι αφορά την πραγματοποίησή της. Δηλαδή, κατά πόσο γίνεται χρήση κάποιων δεξιοτήτων, αν υπάρχει ποικιλία στις δραστηριότητες, αν οι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι και αν έχουν ελευθερία λόγου όσοι εργάζονται. Η εξωγενής ικανοποίηση έχει να κάνει περισσότερο με άλλες πτυχές πιο γενικές της εργασίας. Αναφέρεται, κυρίως, στις συνθήκες που επικρατούν σε έναν χώρο εργασίας, στη διοίκηση, στα ωράρια εργασίας αλλά και στις απολαβές (Warr, 1987). Ο Κάντας (1993), από την άλλη, στην προσπάθειά του να περιγράψει αυτόν τον όρο της εργασιακής ικανοποίησης την διέκρινε ως ανεξάρτητη και ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή απόδοση του υπαλλήλου αλλά και την παραγωγικότητά του. Ενώ δεν έχει αποδειχθεί ότι η ικανοποίηση σχετίζεται με την παραγωγικότητα κάποιου, δηλαδή ο ικανοποιημένος να είναι και παραγωγικός, είναι πολύ πιθανό να μην είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης η παραγωγικότητα, αλλά η ίδια η παραγωγικότητα να οδηγεί σε μια μορφή ικανοποίησης. Επίσης, ως ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να επιδράσει στις απουσίες που κάνει κάποιος στη δουλειά του. Ωστόσο μεταξύ τους δεν εντοπίζεται συσχέτιση και αυτό συμβαίνει γιατί μετά, από καταγραφές, όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος τόσο πιο λίγο απουσιάζει από την εργασία του. Ακόμη, μπορεί να επιδράσει στην κινητικότητα του προσωπικού ενός οργανισμού. Υπάρχει ασθενής συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και κινητικότητας προσωπικού, ενώ υπάρχει ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού και της αποχώρησής του από την εργασία. Από την άλλη, ως εξαρτημένη μεταβλητή, η εργασιακή ικανοποίηση αντιμετωπίζεται ως ένα αποτέλεσμα που προκύπτει από την πράξη ενός άλλου φαινομένου (Κάντας, 1993).

Με την πάροδο του χρόνου, έχει αποδειχθεί ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, αναλόγως στο περιεχόμενο και στον σκοπό της εκάστοτε μελέτης. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης ενός υπαλλήλου ενός οργανισμού είναι μία διαδικασία αρκετά σύνθετη. Είναι, πλέον, βέβαιο ότι δεν αφορά, αποκλειστικά, την εξυπηρέτηση των πελατών ή τη γραφειοκρατία που έχει ο

κάθε εργαζόμενος να διαχειριστεί. Αφορά, περισσότερο, τη σχέση που έχει ο εργαζόμενος με τον προϊστάμενό του και τους συναδέλφους του, την αντοχή σε αντιεπαγγελματικές συνθήκες εργασίας, την τήρηση της πολιτικής του οργανισμού, την τήρηση υψηλής επίδοσης και την εναρμόνιση με τις καινοτομίες που παρέχει η εξέλιξη της τεχνολογίας (Robbins&Judge, 2018).

Ο Spector (1997) υποστήριξε ότι, αρχικά, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μετρηθεί ως ένα συναίσθημα που αισθάνεται κάποιος για την εργασία του. Αυτός ο τρόπος είναι πιο σφαιρικός και έχει ως στόχο να αναλύσει τη γενική εικόνα που έχει ο εργαζόμενος για τη δουλειά του, είτε αυτή είναι θετική είτε αρνητική. Ένας άλλος τρόπος που υποστήριξε ήταν η μέτρησή της ως μια στάση που έχει ο εργαζόμενος απέναντι στις διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν στη δουλειά του. Αυτός ο τρόπος είναι πιο συγκεκριμένος και μπορεί να αποδείξει σε τι βαθμό ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος ή όχι από την εργασία του (Spector, 1997).

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να περιγράψει και την εργασιακή συμπεριφορά. Ως προς τη συμπεριφορά, εννοούμε την απουσία από την εργασία, το αίσθημα της ικανοποίησης, την αποχώρηση από την εργασία, αλλά και την επιθυμία της ένταξης στο εργασιακό σύνολο (Roznowski&Hulin, 1992). Ένας εργαζόμενος ακολουθεί πολλές στάσεις μέσα στην εργασία του, όπως την εργασιακή ικανοποίηση (jobsatisfaction), την ενεργή εμπλοκή με την εργασία (jobinvolvement) και την οργανωσιακή δέσμευση (organizationalcommitment). Αυτές ταυτίζονται, άμεσα, με την οργανωσιακή και εργασιακή συμπεριφορά (Moynihan&Pandey, 2007). Οι Robbins και Judge (2018) υποστήριξαν ότι υπάρχουν κι άλλες στάσεις, όπως η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και η αφοσίωση του υπαλλήλου (employeeengagement). Επίσης, τόνισαν ότι αυτές οι δύο μεταβλητές, οι στάσεις και οι συμπεριφορές, ταυτίζονται, προσδιορίζουν η μία την άλλη και δύσκολα διαχωρίζονται (Robbins&Judge, 2018).

Ο Jayaratne (1993) περιέγραψε κάποια χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Αρχικά, τα αποτελέσματα θα πρέπει να βασίζονται στη θεωρία και να έχουν ισχύ. Οι μετρήσεις πρέπει να αφορούν όλα τα επίπεδα της ικανοποίησης και να καλύπτουν διάφορες κοινωνικές ομάδες και κουλτούρες. Στο πρακτικό επίπεδο, είναι πιο συνηθισμένο να ερωτηθούν οι υπάλληλοι για την ικανοποίησή τους, παρά οι επιβλέποντές τους (Spector, 1997). Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018), υπάρχουν δύο μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής

ικανοποίησης. Η πρώτη μέθοδος είναι της καθολικής αξιολόγησης, η οποία είναι αρκετά σύντομη. Οι ενδιαφερόμενοι απαντούν σε ερωτήσεις όπως «Σε συνολικό επίπεδο, πόσο ικανοποιημένος είστε από την δουλειά σας» και η απάντηση που μπορεί να δώσει κυμαίνεται από το 1 έως το 5, όπου το ένα δηλώνει το «απόλυτα ικανοποιημένος» και το 5 δηλώνει το «απόλυτα δυσαρεστημένος». Η δεύτερη μέθοδος είναι η ανάλυση του αθροίσματος των εργασιακών πτυχών κάποιου. Οι εργασιακές πτυχές μπορεί να είναι ο τύπος της εργασίας, η χρηματική αμοιβή, οι ευκαιρίες για προαγωγή, οι απαιτούμενες δεξιότητες και οι συνεργατικές επαφές και σχέσεις. Αυτές, λοιπόν, οι πτυχές αξιολογούνται και προκύπτει τόσο ο βαθμός ικανοποίησης του εργαζομένου, όσο και ο βαθμός δυσαρέσκειας και η ποικιλία των προβλημάτων που ενδεχομένως υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού που γίνεται η έρευνα (Robbins&Judge, 2018).

1.2.2 Θεωρίες Ικανοποίησης από την εργασία

Κατά καιρούς έχουν δημιουργηθεί πολλοί ορισμοί, οι οποίοι προσπαθούν να αποδώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Με τον ίδιο τρόπο έχουν αναπτυχθεί και διάφορες θεωρίες, οι οποίες αποσκοπούν στην ορθότερη επεξήγηση του φαινομένου αυτού. Οι θεωρίες αυτές εκτός από θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης, έχουν γίνει γνωστές ευρέως και ως θεωρίες παρακίνησης/κινήτρων (Amin, 2012). Αυτές οι θεωρίες περιγράφονται παρακάτω καθώς η εργασιακή ικανοποίηση είναι παράγοντας αλλά και αποτέλεσμα παρακίνησης. Στόχος αυτών των θεωριών είναι η σύνδεση της ικανοποίησης που νιώθει από την εργασία του κάποιος με τα κίνητρα, τις αξίες και τις στάσεις που παρέχει αυτή (Κάντας, 1998). Οι θεωρίες, λοιπόν, αυτές, οι οποίες αφορούν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες, τις θεωρίες περιεχομένου/οντολογικές και τις μηχανιστικές/διαδικαστικές θεωρίες. Οι οντολογικές θεωρίες/περιεχομένου εστιάζουν στο περιεχόμενο των κινήτρων, στην ερμηνεία αυτού του περιεχομένου, των αναγκών και των παραγόντων που ικανοποιούν τον εργαζόμενο. Οι μηχανιστικές/διαδικαστικές θεωρίες εστιάζουν, κυρίως, στις συμπεριφορές και στις συνθήκες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και την απόδοση στις εργασιακές απαιτήσεις (Παπάνης&Ρόντος, 2005).

Μια θεωρία που ανήκει στην κατηγορία των οντολογικών/περιεχομένου είναι αυτή της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow (Hierarchy of need theory). Στόχος αυτής της θεωρίας είναι ένας τρόπος διατύπωσης της ικανοποίησης και της αυτοπραγμάτωσης. Η θεωρία αυτή, λοιπόν, της ιεράρχησης των αναγκών ταξινομεί τις ανάγκες του εργαζομένου από την κατώτερη στην ανώτερη. Στην κατώτερη βαθμίδα είναι οι φυσιολογικές ανάγκες. Είναι κυρίως ανάγκες όπως η τροφή, ο αέρας, η στέγη, το νερό κτλ. και συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου. Αυτή η ανάγκη βρίσκεται στο κατώτερο στάδιο γιατί όσο μένει ανικανοποίητη, τόσο το άτομο δεν αισθάνεται την ανάγκη να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του που βρίσκονται σε ανώτερα στρώματα. Στο αμέσως ανώτερο στάδιο είναι οι ανάγκες ασφαλείας. Αφορά ανάγκες σταθερότητας και αυτοσυντήρησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να ανταπεξέλθουν απέναντι στον φόβο και στο αβέβαιο μέλλον. Η ασφάλεια αυτή μπορεί να είναι φυσική, δηλαδή να αφορά στο κατάλληλο επίπεδο διαβίωσης που θέλει να έχει ένας υπάλληλος, αλλά μπορεί να είναι και οικονομική, δηλαδή η επιθυμία κάποιου να φτάσει στο κατάλληλο οικονομικό επίπεδο για αυτόν και να έχει τις δυνατότητες να παραμείνει σε αυτό. Στο επόμενο στάδιο βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες. Είναι οι ανάγκες για επικοινωνία, φιλία και κοινωνική αποδοχή. Βασίζονται στην επιθυμία του ατόμου να ζει σε ένα κλίμα ομόνοιας και συνεργασίας στο εργασιακό του περιβάλλον. Ακολουθούν οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, δηλαδή τα αισθήματα του σεβασμού και της αλληλοκατανόησης. Σε αυτό το σημείο, οι εργαζόμενοι εφόσον έχουν ικανοποιήσει τις προηγούμενες τους ανάγκες, ιεραρχικά πάντα, επιδιώκουν να βρουν τη φήμη, την αναγνώριση και την ανεξαρτησία. Τέλος, στο ανώτερο στάδιο της κλίμακας αυτής είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Επικεντρώνονται στην επιθυμία του ατόμου για εξέλιξη και επιτυχία στον τομέα του. Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου. Με βάση την παραπάνω θεωρία, λοιπόν, οι άνθρωποι, στον χώρο εργασίας τους, παρακινούνται από μια εσωτερική επιθυμία να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες. Η σημασία κάθε ανάγκης, εκτός από το γεγονός ότι διαχωρίζεται βάσει ιεραρχίας, καθορίζεται και από τον βαθμό που έχει ικανοποιηθεί, δηλαδή μια κατώτερη ανάγκη, αν δεν ικανοποιηθεί πλήρως, δεν παρέχει το ερέθισμα στο άτομο να ικανοποιήσει κάποια υψηλότερη βαθμολογικά επιθυμία (Ζαβλανός, 2002). Η συγκεκριμένη θεωρία έχει δεχτεί πολλές κριτικές και αυτό γιατί πολλοί υποστηρίζουν ότι βασίζεται σε συλλογισμούς και όχι στην εμπειρία του ατόμου (Schermerhorn et al., 2000). Ωστόσο στον εργασιακό χώρο έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον τομέα της διοίκησης, όταν αυτή εστιάζει στην ικανοποίηση των

αναγκών των εργαζομένων προκειμένου να είναι ικανοποιημένοι και να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα (Drakopoulos, 1996).

Μια ακόμα οντολογική/περιεχομένου θεωρία είναι του Alderfer-Clayton-Existence, Relatedness, Growth (ERG). Είναι μια θεωρία που βασίζεται στη θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow με τη διαφορά ότι κατατάσσει τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις και όχι σε πέντε. Ως αποτέλεσμα αυτών, λοιπόν, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τις ανάγκες ύπαρξης/επιβίωσης (existence). Δηλαδή, από τις βασικές ανάγκες για νερό τροφή κ.α., αυτές που ο Maslow κατονομάζει φυσιολογικές. Ακολούθως, εξαρτάται από τις ανάγκες σχέσης (relatedness), δηλαδή την εξασφάλιση των διαπροσωπικών σχέσεων του ατόμου. Τέλος, από τις ανάγκες ανάπτυξης (growth), δηλαδή την επιθυμία του ανθρώπου να επιτύχει προσωπικά και να είναι δημιουργικός (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Ο Alderfer (1972) επισημαίνει, επίσης, ότι κάποιος μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ύπαρξης μέσω του μισθού και των αποδοχών που λαμβάνει, τις ανάγκες σχέσης με την επικοινωνία με τους συναδέλφους του και τις ανάγκες ανάπτυξης μέσω της δημιουργικότητας κατά την πράξη των αρμοδιοτήτων της θέσης εργασίας του. Παρόλο που ο Alderfer βασίστηκε στη θεωρία και στην εμπειρία, η θεωρία του αμφισβητήθηκε από κάποιους με το επιχείρημα ότι ο τρόπος που έκανε την ιεράρχηση των αναγκών δεν ανταποκρινόταν σε διάφορους εργαζομένους, ακόμα και αν αυτοί βρίσκονταν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον (Κάντας, 1993).

Επόμενη οντολογική θεωρία είναι των επιτευγμάτων ή κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland. Σύμφωνα με τον McClelland, υπάρχουν τρεις ανάγκες, οι οποίες είναι επίκτητες, που παρακινούν έναν εργαζόμενο. Αρχικά, είναι η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις (need for affiliation - nAff). Αφορά την επιθυμία για δημιουργία φιλικών σχέσεων με αγάπη και σεβασμό. Το άτομο, ουσιαστικά επιδιώκει να ενταχθεί σε ένα κοινωνικό σύνολο, όπου υπάρχει κλίμα συνεργασίας, επιβεβαίωσης αλλά και αποδοχής. Επόμενη είναι η ανάγκη για δύναμη (need for power - nPower). Δηλαδή μια επιθυμία που βασίζεται στην άσκηση εξουσίας και στην ανάληψη ευθυνών. Οι άνθρωποι που διακατέχονται από αυτή την ανάγκη επιζητούν, κυρίως, διοικητικές θέσεις, είναι απαιτητικοί και πολύ ενεργοί στην εργασία τους. Τέλος, είναι η ανάγκη για επίτευξη (need for achievement - nAch). Αφορά την ανάγκη του ατόμου να πετύχει στη ζωή του, να είναι ανταγωνιστικός με τους συναδέλφους του και να αποδίδει τα μέγιστα (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1976).

Επόμενη οντολογική θεωρία είναι των δύο παραγόντων ή Παρακίνησης-Υγιεινής του Frederick Herzberg, ο οποίος ήταν σπουδαίος εκφραστής της ταύτισης της εργασιακής ικανοποίησης με τα κίνητρα. Παρουσίασε, λοιπόν, μια θεωρία που σχετιζόταν άμεσα με την ικανοποίηση από την εργασία. Διαχώρισε τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση σε δύο κατηγορίες, τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και τους παράγοντες παρακίνησης. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης είναι αυτοί που να μην κάνουν τον εργαζόμενο πιο αποδοτικό, ωστόσο συμβάλλουν ώστε να μην υπάρχει δυσαρέσκεια. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο μισθός, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια, η θέση και ο τρόπος εποπτείας. Από την άλλη υπάρχουν οι παράγοντες παρακίνησης, οι οποίοι λειτουργούν θετικά ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πιο αποδοτικοί. Τέτοιοι παράγοντες είναι η αναγνώριση, η φύση της ίδιας της εργασίας, η επίτευξη στόχων, η δυνατότητα ανάπτυξης και η παροχή πρωτοβουλιών (Montana, 2002). Ο Ζαβλανός (2002) ταξινομήσε τους παραπάνω παράγοντες ως εξής, οι παράγοντες υγιεινής είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο, η ασφάλεια από την εργασία, η κοινωνική θέση, η εταιρική πολιτική, η χρηματική αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας και η εποπτεία από τη διοίκηση. Οι παράγοντες παρακίνησης είναι η επίτευξη στόχων, η αναγνώριση, η θέση εργασίας, η υπευθυνότητα, η προσωπική εξέλιξη και η ατομική ανάπτυξη. Συμπερασματικά, με βάση αυτή τη θεωρία, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να ενισχυθεί εάν η διοίκηση του οργανισμού αυξήσει την αυτονομία, υιοθετήσει νέες μεθόδους οργάνωσης και εμβαθύνει στην ίδια τη θέση εργασίας (Ζαβλανός, 2002).

Παράλληλα, υπάρχει και η θεωρία X και Y του McGregor. Η θεωρία αυτή διαχωρίζει τους ανθρώπους σε δύο κατηγορίες, τους X και τους Y. Οι X είναι άτομα που δεν ενδιαφέρονται να εργάζονται, μόνο η τιμωρία θα μπορούσε να τους κάνει πιο αποδοτικούς και αν ήταν εφικτό θα απέφευγαν τη δουλειά τους. Δεν παίρνουν πρωτοβουλίες και χρειάζονται να νιώθουν ότι είναι ασφαλείς. Οι Y από την άλλη θεωρούν ότι η εργασία τους προσφέρει ικανοποίηση. Είναι δημιουργικοί, αναλαμβάνουν ευθύνες και είναι ευχαριστημένοι με τις υπάρχουσες συνθήκες εργασίας. Η θεωρία αυτή ασχολείται κυρίως με τις σχέσεις του προϊστάμενου με το προσωπικό, ενώ τονίζει ότι ένας ηγέτης πρέπει να ακολουθεί το μοντέλο του Y και όχι του X. Έχει κριθεί, ωστόσο γιατί είναι πιο θεωρητική παρά πρακτική (Μπουραντάς, 2002).

Τελευταία οντολογική θεωρία είναι των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham, η οποία εμφανίστηκε το 1976. Η θεωρία αναφέρει μια σειρά από χαρακτηριστικά εργασιακού περιεχομένου, τα οποία επηρεάζουν τον εργαζόμενο και τη

συμπεριφορά του. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Hackman (1980) η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία είναι αποτέλεσμα μιας εργασίας, επηρεάζεται από πέντε βασικά χαρακτηριστικά. Αρχικά, επηρεάζεται από τις δεξιότητες και τις ικανότητες που χρειάζονται για να υλοποιηθεί μία εργασία. Επίσης, από την ταυτότητα που έχει μια εργασία, δηλαδή από το αίσθημα της ευθύνης και της υπευθυνότητας που έχει κάποιος για την δουλειά του. Ακόμη, από την σπουδαιότητα που έχει μια δουλειά και από τον βαθμό που επηρεάζει αυτή το εργασιακό περιβάλλον και τη συναναστροφή μέσα σε αυτό. Τέλος, από την ανάλογη αυτονομία που δίνεται στους υπαλλήλους αλλά και από την ανατροφοδότηση που παίρνει κάποιος ως αποτέλεσμα της δουλειάς του (feedback) (Hackman, 1980).

Πέρα από τις οντολογικές, υπάρχουν και οι μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες. Αυτές προσπαθούν να εξηγήσουν την εργασιακή ικανοποίηση με βάση το βαθμό που ανταποκρίνεται η εργασία κάποιου με τις προσδοκίες του από αυτή (Worrell, 2004). Μια τέτοια είναι η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (Expectancy Theory). Είναι μια θεωρία που εστιάζει στη συμπεριφορική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με αυτή, η υποκίνηση του εργαζομένου βασίζεται στο αποτέλεσμα που θέλει να πετύχει, στις προσδοκίες του και στις δυνατότητές του (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Ο Vroom (1964) τόνισε ότι υπάρχουν τρεις καταστάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η δυναμικότητα, η οποία μετράει την επιθυμία του ατόμου για αμοιβή όταν εκπληρώσει τους στόχους του, η προσδοκία, η οποία περιγράφει τη γνώση του ατόμου για τις δυνατότητες και την εργασιακή του επίδοση, άρα και τα θετικά εργασιακά αποτελέσματα που επιφέρει και η ενεργοποίηση, η οποία δείχνει ότι το άτομο ξέρει ότι θα λάβει την αμοιβή του όταν υλοποιήσει ορθά τους εργασιακούς του στόχους. Όλα αυτά θα πραγματοποιηθούν όταν ο εργαζόμενος υποκινηθεί. Ως συμπέρασμα αυτής της θεωρίας, ο εργαζόμενος γνωρίζει ποια είναι αυτή η συμπεριφορά που θα τον οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση και εφόσον διασχίσει όλα τα παραπάνω στάδια μπορεί να οδηγηθεί, επιτυχώς, στην ικανοποίησή του από τη δουλειά του (Ζαβλανός, 1998).

Μια ακόμη θεωρία είναι των Porter και Lawler η οποία βασίζεται στην θεωρία των προσδοκιών του Vroom, δηλαδή στην προσπάθεια για την απόδοση και την ικανοποίηση. Υποστηρίζει, λοιπόν, ότι η ικανοποίηση δεν οφείλεται στην απόδοση, αλλά στο αποτέλεσμα της ίδιας της ενέργειας. Βασίζεται, άρα, στις παραπάνω μεταβλητές, ωστόσο προσθέτει άλλη μία. Επομένως, βάσει της θεωρίας οι μεταβλητές είναι η προσπάθεια, η απόδοση, οι ανταμοιβές και η ικανοποίηση (Κάντας, 1993).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η προσπάθεια είναι το αποτέλεσμα της παρακίνησης και ταυτίζεται άμεσα με τον βαθμό που θα εργαστεί ένας εργαζόμενος, αν θα είναι αποδοτικός και πόσο σπουδαία είναι για εκείνον η ανταμοιβή που θα λάβει. Η απόδοση εξαρτάται, κυρίως, από τις δυνατότητες του εργαζομένου, τον βαθμό προσπάθειάς του, την ίδια τη θέση εργασίας και τη βοήθεια που θα του παρέχει ο ίδιος ο οργανισμός. Οι ανταμοιβές, εσωτερικές ή εξωτερικές, είναι η επιβράβευση του υπαλλήλου για τη δουλειά του και τέλος, η ικανοποίηση είναι μια κατάσταση άμεσα συσχετιζόμενη με τις ανταμοιβές του εργαζόμενου με το κατά πόσο τις θεωρεί δίκαιες, συγκριτικά με των υπολοίπων συναδέλφων (Μπουραντάς, 2002).

Σημαντική είναι και η θεωρία στοχοθέτησης του Locke, η οποία τονίζει ότι ο άνθρωπος πρέπει να θέτει στόχους και ότι αυτοί πηγάζουν από τις αξίες και την προσωπικότητα του ατόμου. Αυτό που υποστηρίζεται, λοιπόν, είναι αυτό που παρακινεί το άτομο είναι οι στόχοι του, ανεξάρτητα αν είναι δύσκολοι ή εύκολοι. Ωστόσο, οι δύσκολοι στόχοι, βάσει της θεωρίας, συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση με την επίδοση και όχι οι εύκολοι (Πλατσίδου&Γωνιδά, 2005). Σύμφωνα με τον Goleman (1988), η θεωρία αυτή χαρακτηρίζεται από την προσωπική δέσμευση, την οποία έχει κάποιος όταν έχει αίσθηση των στόχων του ικανοποιώντας τον οργανισμό στον οποίο βρίσκεται, όταν διακατέχεται από αξίες κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων και όταν είναι ενεργητικός προσπαθώντας να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα για την ομάδα του. Με βάση τη θεωρία, ο Locke (1984) διαχώρισε την εργασιακή ικανοποίηση σε τρεις κατηγορίες, την εσωτερική ικανοποίηση, η οποία προέρχεται από το πόσο δημιουργικός είναι κάποιος, από την αναγνώριση της δουλειάς του και από τον βαθμό της ελευθερίας λόγου που έχει, την εξωτερική ικανοποίηση, η οποία βασίζεται στις αμοιβές, στις παροχές και στα ωράρια εργασίας και τις συνακόλουθες ικανοποιήσεις, που βασίζονται στις καλές συνεργατικές σχέσεις και στις συνθήκες εργασίας.

Τελευταία θεωρία είναι της ισότητας και της δικαιοσύνης του Adams (1965), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν την ισότητα και τη δικαιοσύνη στη δουλειά τους. Η ισότητα αντιπροσωπεύει την ικανοποίηση και η ανισότητα τη δυσαρέσκεια (Δημητρόπουλος, 1998). Η θεωρία αυτή είναι γνωστή και ως «θεωρία της καθαρής θέσης» (Worrell, 2004). Με βάση τον Adams (1965), λοιπόν, ο εργαζόμενος βάζει στην εργασία του κάποια στοιχεία (Input), όπως ο κόπος και η εμπειρία και αναμένει να λάβει κάποια αποτελέσματα (Output), όπως η αμοιβή και η ασφάλεια. Ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για το γεγονός αν λαμβάνει ίσες αποδοχές με τους συναδέλφους του και με βάση αυτό αλλά και τη θεωρία, το άτομο κάνει μια προσωπική

άτυπη σύγκριση. Αυτή η σύγκριση μπορεί να προκαλέσει εργασιακή ικανοποίηση στον υπάλληλο, αν αντιμετωπίζεται ισάξια, όμως μπορεί να φέρει και δυσαρέσκεια, αν υπάρχει άνιση μεταχείριση (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012).

1.3. Παράγοντες που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση

Ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης που νιώθει ένας εργαζόμενος επηρεάζεται άμεσα από μια μεγάλη ποικιλία παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και έχουν κοινωνικό, ατομικό, οργανωσιακό, περιβαλλοντικό και πολιτισμικό περιεχόμενο (Mullins, 2015). Μπορούν να επηρεάσουν αρκετά τον εργαζόμενο, σε ψυχολογικό πλαίσιο, είτε θετικά είτε αρνητικά, ενώ είναι ένα στοιχείο που μετά από αξιολόγηση μπορεί να αποδείξει κατά πόσο ένα άτομο είναι ή όχι ευχαριστημένο από τη δουλειά του (Stegeretal., 2005). Ο Koustelios (2001) διαχωρίζει αυτούς τους παράγοντες σε τρεις βασικές κατηγορίες, αυτούς που έχουν σχέση με τον ίδιο τον εργαζόμενο, αυτούς που έχουν σχέση με το εργασιακό περιβάλλον και αυτούς που έχουν σχέση με την ίδια την εργασία (Koustelios, 2001).

Βασικός παράγοντας επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον. Σε μία δουλειά που υπάρχει ο έλεγχος, η εκπαίδευση αλλά και η ανεξαρτησία είναι επόμενο να υπάρξει και η ικανοποίηση. Όπως επίσης και η κοινωνικοποίηση εκτός εργασιακού χώρου, η ανατροφοδότηση και η υποστήριξη οδηγούν στο ίδιο αποτέλεσμα (Chiaburu&Harrison, 2008). Είναι απαραίτητο οι συνθήκες εργασίας να προκαλούν ευχάριστα συναισθήματα. Το περιβάλλον θα πρέπει να είναι καθαρό, με σωστό φωτισμό και να υπάρχει ευελιξία ως προς τα καθήκοντα, ώστε ο εργαζόμενος να μη νιώθει εξουθενωμένος και αγχωμένος (Sypniewska, 2013). Ιδιαίτερη βαρύτητα στις συνθήκες εργασίας ως παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης δίνει και ο Newstrom (2011), ενώ για τον Mullins (2015) είναι ένας παράγοντας που ανήκει στην οργανωσιακή κατηγορία.

Σημαντική επίδραση έχει και το αίσθημα της ασφάλειας που εκπέμπει μια εργασία. Η απουσία της ασφάλειας προκαλεί το αίσθημα της αβεβαιότητας με αποτέλεσμα να προκαλούνται αρνητικές σκέψεις, οι οποίες κάνουν τον εργαζόμενο να αποσυντονίζεται και να μην εστιάζει στη σημασία της δουλειάς του. Αυτή η κατάσταση εντοπίζεται, κυρίως, σε εργασίας που δεν είναι πλήρους ωραρίου (DeGraaf-Zijl, 2012).

Ακόμη, ένας κύριος παράγοντας είναι και η προσωπικότητα του ατόμου. Όταν ένας εργαζόμενος πιστεύει στην αξία του και έχει θετικές αξιολογήσεις για τον εαυτό του (coreselfevaluations), τότε νιώθει πιο ικανοποιημένος από την εργασία του από αυτούς που είναι απαισιόδοξοι, ενώ παράλληλα αποδεικνύεται ο βαθμός αφοσίωσης που αποδίδει στην εργασία του (Zhang, 2014). Επίσης, η προοπτική ανέλιξης μπορεί να επηρεάσει. Δηλαδή, όταν εργαζόμενος προσπαθεί συνέχεια για το αντικείμενό του, εξελίσσεται και προοδεύει, τότε αυτό μπορεί να αποφέρει μεγαλύτερα και περισσότερα καθήκοντα, ενδεχομένως και προαγωγή, άρα κατ' επέκταση και το αίσθημα της ικανοποίησης (Spector, 1997).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ενός οργανισμού μπορεί να προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση σε έναν εργαζόμενο. Είναι, ουσιαστικά, κάποιες πράξεις που οφείλει να κάνει ένας οργανισμός για τον υπάλληλό του, πράξη που θα εκτιμήσει, αρκετά ο υπάλληλος (Robbins&Judge, 2018). Η εργασιακή ικανοποίηση και η εταιρική κοινωνική ευθύνη ταυτίζονται, ωστόσο η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν έχει την ίδια αξία για όλους (Hurst, 2014). Ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να ελέγχει τις ανάγκες των υπαλλήλων του, να μην τους αναγκάζει να συμμετέχουν σε μια διαδικασία που δεν τους ενδιαφέρει, γιατί αυτό μπορεί να προκαλέσει ακριβώς το αντίθετο αποτέλεσμα της ικανοποίησης (Bolino et al., 2015). Προσδιοριστικός παράγοντας ικανοποίησης μπορεί να θεωρηθεί και το ποσοστό επίδρασης της εργασίας στην προσωπική ζωή του εργαζομένου (Dixon&Sagas, 2007). Όταν αυτή επηρεάζει, για παράδειγμα το ωράριό του, τότε προκύπτουν αρνητικά αποτελέσματα, όπως η συμμετοχή σε συνδικαλιστικές οργανώσεις ως αποτέλεσμα αντίδρασης (Meng, 1990).

Ένας παράγοντας, ο οποίος δε θα μπορούσε να απουσιάζει είναι η χρηματική αμοιβή. Παρατηρείται αρκετά συχνή ταύτιση της αμοιβής με την εργασιακή ικανοποίηση και γενικά την ευτυχία του υπαλλήλου. Η επιρροή, ωστόσο, μπορεί να μην είναι τόσο έντονη όταν ο εργαζόμενος παίρνει έναν βασικό μισθό και με αυτό επιβιώνει με αξιοπρέπεια. Συμπερασματικά, μπορεί η αμοιβή να παρακινήσει το άτομο, όχι όμως απαραίτητα να τον ικανοποιήσει (Robbins&Judge, 2018). Εντοπίζεται μια ταύτιση μεταξύ τους, ωστόσο δε σημαίνει ότι το αποτέλεσμα θα είναι θετικό. Αυτό συμβαίνει γιατί ένας υψηλός μισθός σημαίνει και περισσότερη εργασία, κάτι που αυτόματα μπορεί να προκαλέσει το αίσθημα της αδικίας και της δυσαρέσκειας (Cappelli&Sherer, 1988). Ο μισθός είναι ένα μέσο επιβράβευσης και αναγνώρισης, ωστόσο η ικανοποίηση δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την τιμή του, αλλά από την αύξηση αυτής της τιμής (Grund&Sliwka, 2001).

Πιο αναλυτικά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι παράγοντες χωρίστηκαν σε κάποιες κατηγορίες. Συμπληρωματικά, λοιπόν, είναι ορθό να αναφερθεί ότι ως ατομικοί παράγοντες θεωρούνται η προσωπικότητα, η μόρφωση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ηλικία, οι δεξιότητες και η οικογενειακή κατάσταση. Ως πολιτισμικοί παράγοντες θεωρούνται όσοι έχουν σχέση με τον πολιτισμό του καθενός. Δηλαδή, αφορούν τις προσωπικές στάσεις του καθενός, τις αξίες και τα ιδανικά του. Ως κοινωνικοί παράγοντες είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις, το αίσθημα συνεργασίας, η ομαδικότητα και η ανάγκη για ανατροφοδότηση. Ως οργανωσιακοί παράγοντες είναι η φύση και το αντικείμενο της εργασίας, οι διαδικασίες διοίκησης του οργανισμού, τα μοντέλα ηγεσίας και διοίκησης, η τεχνολογία και το εργασιακό κλίμα και οι συνθήκες που επικρατούν. Τέλος, ως περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι οι οικονομικές διαδικασίες, όπως η χρηματική αμοιβή και οι κοινωνικές διαδικασίες (Mullins, 2015).

Πολλοί είναι οι ερευνητές, οι οποίοι εμβάθυναν τη μελέτη τους στους παράγοντες που προκαλούν το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης. Για τους Petrescu και Simmons (2008), παράγοντες είναι η οργάνωση της ίδιας της εργασίας, η εποπτεία (mentoring) και η ύπαρξη εκπαίδευσης, καθώς μία συνεχής εξέλιξη θα οδηγήσει ευκολότερα στην ικανοποίηση. Ο Mani (2010) υποστήριξε ότι επιδρούν οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι ανταμοιβές, η εκπαίδευση αλλά και η σχέση με τον προϊστάμενο. Επίσης, σημαντική είναι η ψυχολογική ενδυνάμωση (Arshadi, 2010) και η ηθική των ηγετικών στελεχών (Kim&Byrmer, 2011). Τέλος, θετικό είναι και το αποτέλεσμα όταν ο manager ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους, παρέχει ευκαιρίες και ενισχύει το αίσθημα της φιλοδοξίας του εργαζομένου (Rue&Byaes, 2003).

1.4. Αντίκτυπος εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δυσαρέσκειας

1.4.1 Αντίκτυπος εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αποδεικνύεται ότι έχει αποτελέσματα ως προς την εργασιακή ζωή ενός υπαλλήλου. Κάποιος μπορεί πολύ εύκολα να συνδέσει, λοιπόν, την εργασιακή ικανοποίηση με την έντονη παραγωγικότητα και την εργασιακή επίδοση. Ως προς την εργασιακή επίδοση, οι Robbins και Judge (2018) υποστήριξαν ότι ο ικανοποιημένος υπάλληλος ανήκει σε έναν αποτελεσματικό οργανισμό. Δηλαδή, όσο πιο ικανοποιημένος ο εργαζόμενος, τόσο πιο αποτελεσματικός ο οργανισμός. Ωστόσο,

υπήρξε μελέτη, η οποία υποστήριξε ότι η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την εργασιακή επίδοση είναι ένας μύθος. Αυτή η μελέτη, μετά από ενδελεχή έρευνα, καταρρίφθηκε αποδεικνύοντας ότι η συσχέτιση, τελικά, είναι άκρως ισχυρή (Schleicheretal., 2015). Ο Cummings (1970) έχει τονίσει τρεις εκδοχές για αυτή τη συσχέτιση. Αρχικά, ότι η ικανοποίηση οδηγεί στην εργασιακή επίδοση, ότι η εργασιακή επίδοση οδηγεί στην ικανοποίηση και ότι οι διάφορες ανταμοιβές οδηγούν είτε στην ικανοποίηση, είτε στην εργασιακή επίδοση. Είναι ένα ζήτημα που ερευνάται, συνεχώς, ενώ προκύπτει ότι ίσως οδηγεί στη βελτίωση της επίδοσης, ίσως και στη βελτίωση της οργάνωσης (Luthans, 1998).

Ως προς την παραγωγικότητα, είναι η αξιολόγηση της εργασίας του υπαλλήλου. Υποστηρίζεται ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι και παραγωγικός. Αυτό, όμως, είναι κάπως μετέωρο. Όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του, δε σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και παραγωγικός, καθώς η παραγωγικότητά του μπορεί να βασίζεται σε εξωγενείς παράγοντες, όπως η χρηματική αμοιβή και οι συνθήκες εργασίας (Κάντας, 1998). Υπάρχουν, επίσης, μελετητές που υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι απαραίτητη για να είναι κάποιος παραγωγικός και πως αυτή εξαρτάται από το σε πόσο καλό βαθμό κάνει κάποιος τη δουλειά του (Tella et al., 2007). Ο Locke, από την άλλη, υποστήριξε ότι η παραγωγικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν μια αντίστροφη σχέση. Δηλαδή, δεν οδηγεί η εργασιακή ικανοποίηση στην παραγωγικότητα, αλλά το ανάποδο (Κάντας, 1998).

Ένα ακόμα αποτέλεσμα από την εργασιακή ικανοποίηση είναι η ικανοποίηση τόσο των «πελατών», όσο και η ικανοποίηση από την ίδια τη ζωή. Ως προς την ικανοποίηση «πελατών», ο ικανοποιημένος υπάλληλος δρα έτσι ώστε να προκαλεί ικανοποίηση και στον «πελάτη» (Schulte et al. 2009). Ως προς την ικανοποίηση από τη ζωή, αν και είναι σημαντικό να τη διαχωρίζουμε από την εργασιακή ικανοποίηση, συνδέονται άμεσα (Bond&Bunce, 2003). Επόμενο αποτέλεσμα και αρκετά θετικό είναι η μικρή απουσία από την εργασία. Ο εργαζόμενος, ο οποίος είναι ευχαριστημένος δεν έχει την τάση να απουσιάζει από τη δουλειά του. Η πιθανότητα να πάρουν κάποια άδεια, λόγω κάποιας υποχρέωσης, είναι ελάχιστη και αυτό γιατί μπορεί να τη θεωρήσουν χαμένο χρόνο και χρήμα (Inuwa, 2015). Για τον Κάντα (1998), η απουσία από την εργασία δεν οφείλεται, εξ ολοκλήρου, στην εργασιακή ικανοποίηση, αλλά στην εργασιακή πολιτική που ακολουθεί ο εκάστοτε οργανισμός.

Πολλοί είναι οι μελετητές, οι οποίοι εμβάθυναν και στην έρευνα για τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Aziri (2010) υποστήριξε ότι συμβάλει στην οργανωσιακή απόδοση. Για τους Vanderberg και Lance (1992), η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί στην αφοσίωση, δηλαδή όσο αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία, τόσο αυξάνεται και η αφοσίωση σε αυτή. Μια ακόμα άποψη είναι η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τη δέσμευση, όταν αυξάνεται η πρώτη αυξάνεται και η δεύτερη (Slattery&Selvarajan, 2005). Τέλος και ο Walker (2005) υποστήριξε τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και αφοσίωσης, με την προϋπόθεση ότι θα υπάρχει μάθηση και προσωπική ανάπτυξη, ενώ οι Selnow και Gilbert (1997) έθεσαν ως προϋπόθεση την εμπιστοσύνη, το σεβασμό και την ειλικρίνεια.

1.4.2 Αντίκτυπος εργασιακής δυσαρέσκειας

Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι το αντίθετο της εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή, η εργασιακή δυσαρέσκεια μπορεί να επηρεάσει τον εργαζόμενο αισθητά. Σύμφωνα με τους Steers και Porter (1983), ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος απουσιάζει αρκετά από την εργασία του, σε αντίθεση με τον ευχαριστημένο. Άρα αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καθυστερεί να φτάσει στη δουλειά του ή ακόμα και να φτάσει στο σημείο να παραιτηθεί από αυτή. Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι η έντονη εργασιακή δυσαρέσκεια μπορεί να προκαλέσει εργασιακό άγχος (Kreitner&Kinick, 1998). Λόγω των πολλών απαιτήσεων και υποχρεώσεων, ο εργαζόμενος νιώθει ότι δεν έχει τις κατάλληλες δεξιότητες, με αποτέλεσμα να του δημιουργούνται κρίσεις άγχους, πανικού και αντιπαραγωγικότητας (Κάντας, 1995).

Οι Βακόλα και Νικολάου (2012) υποστήριξαν ότι οι εργασιακά δυσαρεστημένοι άνθρωποι αντιδρούν βάσει τεσσάρων διαφορετικών εκδοχών. Πρώτος τρόπος αντίδρασης είναι η έξοδος από την εργασία (exit). Είναι η επιθυμία του εργαζομένου να αφήσει τη δουλειά του και να αναζητήσει μία νέα, ίσως καλύτερη, που θα τον καλύπτει ως προς τις ανάγκες του. Δεύτερος τρόπος είναι η χρήση της φωνής του και η υπεράσπιση της άποψής του (voice). Ο τρόπος αυτός έχει και θετική και αρνητική πλευρά. Η θετική εκδοχή είναι ότι ο εργαζόμενος επικοινωνεί βασιζόμενος σε επιχειρήματα και χρησιμοποιεί τη μέθοδο της συζήτησης. Η αρνητική εκδοχή είναι ότι ενδέχεται να μπλεχτεί σε εντάσεις και καυγάδες χρησιμοποιώντας τον λόγο του.

Επόμενος τρόπος είναι η αφοσίωση στο εργασιακό του αντικείμενο (loyalty). Αν έχει συμβεί οποιοδήποτε γεγονός το οποίο μπορεί να έχει προκαλέσει στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια, επιλέγει να βελτιώσει την κατάσταση και τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν, δείχνοντας εμπιστοσύνη, αισιοδοξία και αφοσίωση. Τέλος, υπάρχει ο τρόπος της αδιαφορίας ή παραμέλησης (neglect), όπου ο υπάλληλος αδιαφορεί για ό,τι γίνεται στη δουλειά του, είναι απαθής, δεν είναι παραγωγικός και αφήνει την κατάσταση που επικρατεί να χειροτερεύει (Βακόλα& Νικολάου, 2012). Η έξοδος ή αποχώρηση και η αδιαφορία είναι δύο αντιδράσεις που συνδέονται με κάποιες μεταβλητές επίδοσης, όπως η παραγωγικότητα, η αποχή από τα καθήκοντα και η κινητικότητα του εργατικού προσωπικού (Gibney et al., 2009).

Έχουν παρατηρηθεί κάποιες έντονες συμπεριφορικές αντιδράσεις των εργαζομένων που αισθάνονται εργασιακή δυσαρέσκεια. Μία τέτοια αντίδραση είναι η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά. Είναι μια συμπεριφορά που τα συμφέροντά της αντιτίθενται στα συμφέροντα του οργανισμού. Δεν μπορεί να προκύψει από το πουθενά και χωρίς λόγο, αλλά δημιουργείται λόγω κάποιων αρνητικών καταστάσεων στον εργασιακό χώρο, που αν προληφθούν μπορούν να αποφευχθούν οι δυσάρεστες συμπεριφορές (Robbins&Judge, 2018). Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να εκφραστεί με πολλούς τρόπους, όπως με τη χρήση ουσιών, την υπερβολική κινητικότητα, τη φλυαρία στο λόγο, την κλοπή στη δουλειά, την αποχή από τα εργασιακά καθήκοντα και την αργοπορία (Spector et al., 2006). Επίσης, ο δυσαρεστημένος εργαζόμενος θα εκφραστεί ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία του. Δηλαδή, κάποιιοι παραιτούνται, άλλοι ενώ θα έπρεπε να δουλεύουν, σερφάρουν στο διαδίκτυο ή αγοράζουν προμήθειες για το σπίτι. Πολλοί είναι οι τρόποι, γι' αυτό ο εργοδότης για την αντιμετώπιση του φαινομένου πρέπει να καταπολεμήσει την ίδια την δυσαρέσκεια και όχι τις ποικίλες αντιδράσεις (Robbins&Judge, 2018). Επόμενη συμπεριφορική αντίδραση είναι η συστηματική αποχή από τα εργασιακά καθήκοντα (absenteeism). Ανάμεσα στην ικανοποίηση και την αποχή επικρατεί ένας σταθερός αρνητισμός (Ybema et al., 2010). Όταν σε έναν οργανισμό υπάρχουν πολλές κενές θέσεις εργασίας, τότε ο δυσαρεστημένος υπάλληλος απέχει περισσότερο, όταν όμως οι θέσεις είναι λίγες απέχει όσο απέχουν και οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι (Hausknecht et al., 2008). Τελευταία αντίδραση είναι η αποχώρηση (turnover). Όταν υπάρχει εργασιακή δυσαρέσκεια, εύκολα προκαλείται η αποχώρηση. Ένας υπάλληλος που είναι εδραιωμένος στην εργασία του (jobembeddedness) είναι πιο ικανοποιημένος, άρα είναι δύσκολο να αποχωρήσει (Robbins&Judge, 2018). Το φαινόμενο αυτό μπορεί να εξαπλωθεί αν δεν ελέγχεται ,

συστηματικά, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ενός οργανισμού (Liu et al., 2012).

1.5. Ανασκόπηση ερευνών

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα αντικείμενο, το οποίο απασχόλησε μεγάλο αριθμό μελετών. Η ερευνητική ανάλυση της έννοιας έχει επιχειρηθεί να μελετηθεί από πολλούς ερευνητές, είτε εντός Ελλάδας, είτε εκτός. Το μεγάλο αυτό ενδιαφέρον αποσκοπεί στην σπουδαιότητα που υπάρχει να αποδειχθεί ο βαθμός ικανοποίησης ή όχι των εργαζομένων που ανήκουν σε έναν οργανισμό. Με την πάροδο του χρόνου, οι έρευνες αυτές αναφέρθηκαν σε πολλά επαγγέλματα, όπως εκπαιδευτικοί, διευθυντές σχολείων, στελέχη, γιατροί, νοσηλευτές, δικηγόροι, στρατιωτικοί κ.α. Διαπιστώνεται μεγάλη ποικιλία ερευνών ως προς τους εκπαιδευτικούς, ωστόσο η παρούσα έρευνα θα εστιάσει στους διευθυντές εκπαιδευτικών μονάδων, κάτι που θα αναλυθεί εκτενέστερα αργότερα.

Στην Ελλάδα, η έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση είναι αρκετά διαδεδομένη. Οι μελέτες που έγιναν, κατά καιρούς, αφορούσαν όσα επαγγέλματα αναφέρονται παραπάνω, αλλά όλες είχαν έναν κοινό απώτερο σκοπό, την ανάλυση του αισθήματος της εργασιακής ικανοποίησης ενός εργαζομένου, ανεξαρτήτως του εργασιακού χώρου στον οποίο εργάζεται. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Για τον Δημητρόπουλο (1998), η εργασιακή τους ικανοποίηση βασίζεται στη ψυχολογική τους κατάσταση, στη σχέση τους με τους μαθητές και στην αποδοτικότητα του συστήματος εκπαίδευσης. Η Παπαναούμ (2003), κάποια χρόνια αργότερα, υποστήριξε ότι, στον εκπαιδευτικό τομέα, υπήρχε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, κυρίως στην Πρωτοβάθμια, ενώ η έλλειψη της εργασιακής ικανοποίησης που εξέφρασαν οι άνθρωποι που ανήκαν στο δείγμα της έρευνάς της ήταν ελάχιστη. Βασικό στοιχείο αυτής της έρευνας ήταν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται άμεσα από της συνθήκες εργασίας του υπαλλήλου. Σε έρευνα που διεξήγαγε ο Koustelios (2001), αποδείχθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ισχυρή στην Ελλάδα και ειδικά στον εκπαιδευτικό τομέα. Η Saiti (2007) στη δική της έρευνα, η οποία αφορούσε και αυτή τον εκπαιδευτικό χώρο, απέδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από το

εργασιακό κλίμα, τις δυνατότητες προαγωγής, την αναγνώριση της προσπάθειας, τον μισθό, τη διοικητική οργάνωση αλλά και τη συνεργασία με τους συναδέλφους. Ως προς τα άλλα επαγγέλματα, το μοτίβο της ικανοποίησης φαίνεται να είναι κοινό. Για παράδειγμα και σε έρευνες που αφορούν τον τομέα υγείας η εργασιακή ικανοποίηση βασίζεται από το αντικείμενο της εργασίας και από τις σχέσεις, ενώ το αντίθετο συναίσθημα πηγάζει από τις άθλιες συνθήκες εργασίας, τις χαμηλές προοπτικές ανέλιξης αλλά και τον χαμηλό μισθό (Λαμπράκη κα., 2016). Οι αναφερόμενες μελέτες μπορεί να διαφέρουν ως προς το περιεχόμενο, ωστόσο εστιάζουν σε ένα κοινό συμπέρασμα, τη μέτρηση της ικανοποίησης του εργαζομένου και στον βαθμό επιρροής ορισμένων παραγόντων σε αυτή.

Και εκτός Ελλάδος, έχει παρατηρηθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα άκρως ενδιαφέρον ζήτημα. Στην Κύπρο επιχείρησαν να αποδείξουν με τη μελέτη τους οι Zempylas και Papanastasiou (2006) τον βαθμό ύπαρξης αυτής της έννοιας. Ανέλυσαν στη μελέτη τους, λοιπόν, ότι η εργασιακή ικανοποίηση στην εκπαίδευση βασίζεται τόσο στη σχέση με τους μαθητές αλλά και με τους συναδέλφους, στην ανεξαρτησία του εργαζομένου και στην προσωπική εξέλιξη. Στη Φιλανδία οι Lampinen et al. (2015) προσπάθησαν να μελετήσουν τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται οι παράγοντες που έχουν αναφερθεί με την εργασιακή ικανοποίηση. Μέσα από τα αποτελέσματά τους διαπιστώνουμε ότι άμεση συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την επικοινωνία, την ασφάλεια, τις πληροφορίες που παρέχονται και το νόημα της ίδιας της εργασίας. Σε παγκόσμια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Westover (2012) συμμετείχαν 15 χώρες. Μέσα από την ανάλυση αυτής της μελέτης διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει από χώρα σε χώρα. Παρατηρήθηκε, λοιπόν, ότι στο Μεξικό και στην Ελβετία υπάρχει ιδιαίτερα υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, ενώ στη Γαλλία και τη Νότια Κορέα ιδιαίτερα χαμηλή. Έχει υποστηριχθεί ότι τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να παραμείνουν σταθερά με την πάροδο του χρόνου. Παράδειγμα σε αυτήν τη διαπίστωση είναι η Αμερική, η οποία είχε σταθερό επίπεδο από το 1972 έως το 2006 (Bowling et al., 2013). Ωστόσο, αυτή η σταθερότητα διαταράχθηκε στα τέλη του 2007, λόγω οικονομικής ταραχής (Weber, 2014). Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με την ικανοποίηση για τη ζωή. Έρευνες στην Ευρώπη αποδεικνύουν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ τους και ότι οι εμπειρίες που αποκομίζει κάποιος από τη ζωή του μπορούν να ενισχύσουν θετικά τις εμπειρίες της δουλειάς του (Georgelis&Lange, 2012).

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει κατά καιρούς, εντοπίζεται συχνά η σύγκριση των δημογραφικών στοιχείων με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Hunt και Saul (1975) επιχείρησαν να συσχετίσουν την εργασιακή ικανοποίηση με την παράμετρο της ηλικίας. Το αποτέλεσμα ήταν ότι όντως υπήρχε μεγάλη συσχέτιση με την ηλικία παρά με την προϋπηρεσία για το αντρικό φύλο, παρά για το γυναικείο. Ο Schultz (1982), επίσης, προσπάθησε να το μελετήσει και επεσήμανε ότι τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα, λόγω της εργασιακής τους εμπειρίας, του υψηλού μισθού και της μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης, νιώθουν πιο ικανοποιημένοι από τα άτομα σε μικρότερη ηλικία. Και ως προς το φύλο παρατηρείται διαφορά, καθώς οι γυναίκες βιώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τους άντρες, εφόσον δεν έχουν τις ίδιες απαιτήσεις (Clark, 1997). Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι όσο μεγαλύτερη η μόρφωση, τόσο μεγαλύτερη και η εργασιακή ικανοποίηση (Schultz, 1982). Ωστόσο υπάρχουν και έρευνες που υποστηρίζουν το αντίθετο (Scott, Sworzel&Taylor, 2005).

Οι έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση εστιάζουν αρκετά στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τη μελέτη του Steijin (2002), όταν η εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι χαμηλή, τότε αυτό επιδρά και στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Κάποιες έρευνες επικεντρώθηκαν και στους παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν έναν δημόσιο υπάλληλο να αισθανθεί εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί οι παράγοντες, βάσει των αποτελεσμάτων των ερευνών, είναι οι υλικές απολαβές, οι παράγοντες αναγνώρισης, όπως η προοπτική για εξέλιξη, οι παράγοντες αυτοέκφρασης, όπως η επιθυμία για συνεχή βελτίωση, οι κοινωνικοί παράγοντες και οι παράγοντες ασφαλείας, όπως η κοινωνική ασφάλιση και οι συνθήκες εργασίας (Raudeliuniene&Kavaliauskiene, 2013). Και η παρούσα έρευνα θα ασχοληθεί με την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων και συγκεκριμένα στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης. Είναι ένα περιεχόμενο το οποίο δεν εντοπίζεται συχνά στις έρευνες και αυτός ήταν ο λόγος που επιλέχθηκε καθώς είναι αρκετά καινοτόμο. Μία αντίστοιχη έρευνα έγινε το 2002 στο Μίσιγκαν, όπου ερευνήθηκαν 183 Διευθυντές Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, ο Διευθυντής που ασκούσε μετασχηματιστικό ρόλο ηγεσίας, δηλαδή ήταν μεταδοτικός, του άρεσε η δουλειά του και έλεγχε την κατάσταση που επικρατούσε μεταδίδοντας τα οράματά του, ήταν ικανοποιημένος από την εργασία του (Barry, 2002). Μια αρκετά διαδεδομένη έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των σχολικών Διευθυντών είναι η έρευνα TALIS (Teaching and Learning International Survey) από τον OECD

(Organization for Economic Cooperation and Development), η οποία ξεκίνησε το 2012 και δημοσιεύτηκε το 2014. Το δείγμα της αποτελούνταν από 328 χώρες. Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, οι Διευθυντές, στις περισσότερες χώρες, ένιωθαν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από το περιβάλλον αυτής. Το 80% του δείγματος ένιωθε τέτοια εργασιακή ικανοποίηση που δεν είχε σκοπό να αλλάξει εργασία και δεν μετάνιωνε για την επιλογή του. Σε κάποιες χώρες, όπως η Ιταλία και η Πολωνία, οι γυναίκες Διευθύντριες ήταν πιο ικανοποιημένες από τους άντρες, οπότε παρατηρούμε ότι υπάρχει μία διαφορά ως προς το φύλο, η οποία δεν είναι καθολική. Σημαντική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων φαίνεται να έχει ο μεγάλος φόρτος εργασίας και ευθυνών, ενώ θετικό αντίκτυπο έχει το καλό σχολικό κλίμα (OECD, 2014). Τέλος, στην Ελλάδα έχουν ασχοληθεί ελάχιστα οι ερευνητές με το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης των Διευθυντών των σχολικών μονάδων. Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα με αυτό το περιεχόμενο ήταν των Saiti και Fassoulis (2012). Η έρευνα αυτή, έλαβε δείγμα, μέσω ερωτηματολογίου, από 183 Διευθυντές σχολείων από όλη την Ελλάδα. Οι Διευθυντές απάντησαν σε κάποια δημογραφικά στοιχεία και σε κάποιες ερωτήσεις που αφορούσαν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Βάσει των αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας, η εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αναγνώρισή τους από τον εκάστοτε προϊστάμενο και από την ανταμοιβή που λαμβάνουν σχετικά με την εργασία που παρέχουν και για την προσπάθειά τους (Saiti & Fassoulis, 2012).

2. Β' Μέρος: Ερευνητικό πλαίσιο

2.1 Μεθοδολογία της έρευνας

2.1.1. Ερευνητικό εργαλείο

Στην παρούσα ερευνητική εργασία χρησιμοποιείται η ποσοτική μέθοδος έρευνας, ενώ ακολουθεί η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος έρευνας εξαιτίας της αντικειμενικότητας των μετρήσεων και της αποφυγής πιθανών λαθών που ενδεχομένως να προέκυπταν από την ποιοτική έρευνα (Creswell, 2016). Για την υλοποίησή της χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία, δηλαδή το φύλο, την ηλικία, τα έτη

προϋπηρεσίας, την οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο ESI (Employee Satisfaction Inventory), το οποίο δημιουργήθηκε από τους Koustelios και Bagiatis (1997).

Το ερευνητικό αυτό εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί από μεγάλο ποσοστό ερευνών, που θέλουν να εξερευνήσουν την εργασιακή ικανοποίηση, επιβεβαιώνοντας την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του. Επίσης έχει αναπτυχθεί στην Ελλάδα, οπότε ανταποκρίνεται στην ελληνική πραγματικότητα (Koustelios&Bagiatis, 1997). Περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις, οι οποίες διαχωρίζονται σε έξι παράγοντες της έννοιας της ικανοποίησης του εργαζομένου, δηλαδή τις συνθήκες εργασίας, τις απολαβές/μισθός, τις ευκαιρίες προαγωγής, την ίδια την εργασία, τον προϊστάμενο και τον οργανισμό σαν σύνολο. Αυτές διαχωρίζονται στις παραπάνω κατηγορίες, ανάλογα με το περιεχόμενο στο οποίο αναφέρονται. Πιο συγκεκριμένα, η 1 έως την 5 μετρούν την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, η 6 έως την 9 μετρούν την ικανοποίηση από τον μισθό/απολαβές, η 10 έως την 12 μετρούν την ικανοποίηση από την προαγωγή, η 13 έως την 16 μετρούν την ικανοποίηση από την εργασία, η 17 έως την 20 μετρούν την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο και η 21 έως την 24 μετρούν την ικανοποίηση από τον οργανισμό σαν ολότητα. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι μεταβλητές της παρούσας έρευνας. Επίσης οι απαντήσεις δίνονται με 5βαθμη κλίμακα τύπου Likert (1= διαφωνώ απολύτως, 2= διαφωνώ, 3= δεν είμαι σίγουρος, 4 = συμφωνώ, 5= συμφωνώ απολύτως) (Koustelios&Bagiatis, 1997).

2.1.2. Κύριοι άξονες ερευνητικής εργασίας

Μετά από εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση, στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να αποδείξει σε τι βαθμό σχετίζεται η εργασιακή ικανοποίηση που βιώνει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του με κάποιους παράγοντες που κυριαρχούν στην καθημερινότητά του. Αυτοί οι παράγοντες, είτε ανήκουν στην κατηγορία των δημογραφικών στοιχείων (π.χ. έτη προϋπηρεσίας κ.α.), είτε όχι (π.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας κ.α.). Επιλέχθηκαν συγκεκριμένοι άξονες και κρίθηκαν πιο ενδιαφέροντες λόγω της σπουδαιότητας που αποδίδονται σε αυτούς και σε παλαιότερες ερευνητικές μελέτες. Γι' αυτό τον λόγο οι κύριοι άξονες που θα απασχολήσουν την παρούσα ερευνητική εργασία είναι οι εξής:

1ος : Η επιρροή των συνθηκών εργασίας των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

2ος : Η επιρροή του μισθού/των απολαβών των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

3ος : Η επιρροή των προοπτικών προαγωγής των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

4ος : Η επιρροή του άμεσου προϊστάμενου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

2.1.3. Δείγμα και διεξαγωγή έρευνας

Σε βάθος χρόνου έχουν γίνει αρκετές μελέτες που αφορούσαν την εργασιακή ικανοποίηση. Τα επαγγέλματα στα οποία απευθύνονταν αυτές οι έρευνες είχαν μεγάλη ποικιλία. Η παρούσα ερευνητική εργασία επικεντρώνεται στο επάγγελμα των Διευθυντών των σχολικών μονάδων και συγκεκριμένα των σχολικών μονάδων που ανήκουν στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Η επιλογή του συγκεκριμένου δείγματος έγινε με στόχο να εμπλουτιστεί η βιβλιογραφία σχετικά με τον συγκεκριμένο τομέα εργασίας καθώς η βιβλιογραφία σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων είναι αρκετά περιορισμένη. Επίσης το δείγμα επιλέχθηκε επειδή η ερευνήτρια ανήκει στο εκπαιδευτικό περιβάλλον και κατάγεται από την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Στην παρούσα έρευνα, λοιπόν, συμμετείχαν 99 Διευθυντές σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Οι συμμετέχοντες ανήκαν σε δημοτικά, γυμνάσια και λύκεια των νομών που εντάσσονται στην Περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας (Νομός Θεσσαλονίκης, Νομός Σερρών, Νομός Πιερίας, Νομός Ημαθίας, Νομός Πέλλας, Νομός Χαλκιδικής, Νομός Κιλκίς) όπως αυτή ισχύει έως την συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Φεβρουαρίου 2021 – Ιουνίου 2022. Αρχικά έγινε ενδελεχής βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το θέμα της παρούσας εργασίας. Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να υλοποιηθεί

και να εμπλουτιστεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας ποικίλουν. Χρησιμοποιήθηκαν βιβλία μέσω της πανεπιστημιακής βιβλιοθήκης, επιστημονικά περιοδικά, πρακτικά συνεδρίων, δημοσιευμένα άρθρα αλλά και μέσω του διαδικτύου, το οποίο παρέχει πληροφορίες παγκόσμιας εμβέλειας. Η διαδικασία συμμετοχής σε αυτή την έρευνα έγινε μέσω ερωτηματολογίου (ποσοτική έρευνα). Στάλθηκε στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας το ερωτηματολόγιο, σε μορφή Googleforms, στο οποίο και απάντησαν συνολικά 99 συμμετέχοντες, οι οποίοι συμπλήρωσαν όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Διευκρινίζεται ότι το δείγμα ενημερώθηκε ότι οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια, καθώς και ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Επίσης, ζητήθηκε να απαντήσουν με την μεγαλύτερη εφικτή ειλικρίνεια και υπήρξε δέσμευση εκ μέρους της ερευνήτριας ότι θα υπάρξει σεβασμός ως προς τα προσωπικά δεδομένα, λαμβάνοντας υπόψιν τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας.

Τα αποτελέσματα από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, περάστηκαν και αναλύθηκαν στατιστικά στο στατιστικό πρόγραμμα επεξεργασίας δεδομένων SPSS. Η ανάλυσή του παρουσιάζεται, λεπτομερώς, στη συνέχεια της εργασίας. Προκειμένου να μελετηθούν και να αναλυθούν οι κύριοι άξονες της παρούσας έρευνας, οι οποίοι αναφέρθηκαν παραπάνω και προκειμένου να προκύψουν αντικειμενικά αποτελέσματα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της περιγραφικής στατιστικής, η οποία περιλαμβάνει πίνακες και γραφήματα. Για να ελεγχθεί η αξιοπιστία της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach στο πρόγραμμα του SPSS. Επίσης, για την ανάλυση των συσχετίσεων των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Pearson. Τέλος, για να προκύψει ο βαθμός επιρροής των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη (αναφέρονται λεπτομερώς παρακάτω) και να αναλυθούν οι κύριοι άξονες που αναφέρθηκαν προηγουμένως, χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης.

2.2 Αποτελέσματα έρευνας

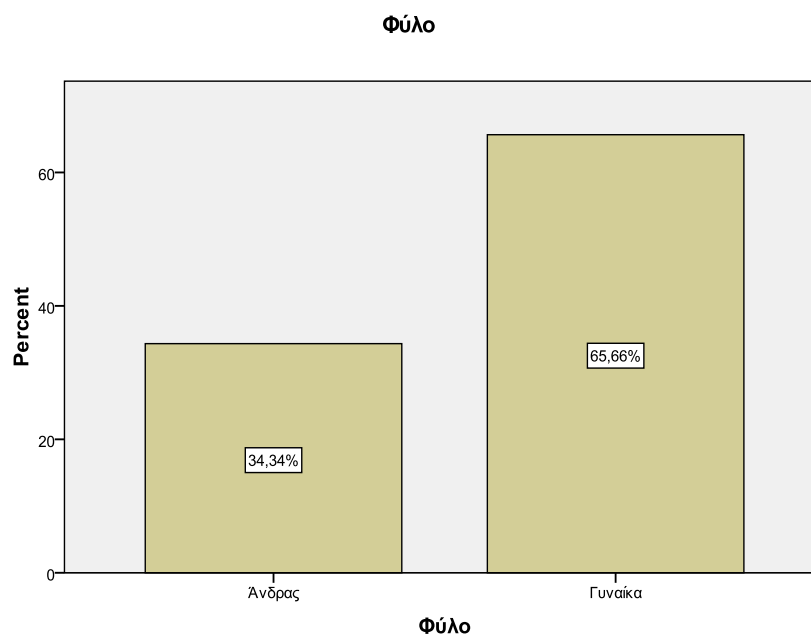
2.2.1. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται και περιγράφονται τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Στο πρώτο μέρος αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα οποία και παρατίθενται στα παρακάτω σχεδιαγράμματα. Το πρώτο δημογραφικό στοιχείο που εξετάζεται είναι το φύλο.

Πίνακας 1: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Φύλο

| | | Φύλο | | | |
|-------|---------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| | | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
| Valid | Ανδρας | 34 | 34,3 | 34,3 | 34,3 |
| | Γυναίκα | 65 | 65,7 | 65,7 | 100,0 |
| Total | | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 1 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είναι γυναίκες (65,7%). Ενώ το ποσοστό των ανδρών ανέρχεται στο 34,3%. Πιο αναλυτικά από το σύνολο των 99 συμμετεχόντων, οι 65 ήταν γυναίκες και οι 34 άνδρες. Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.



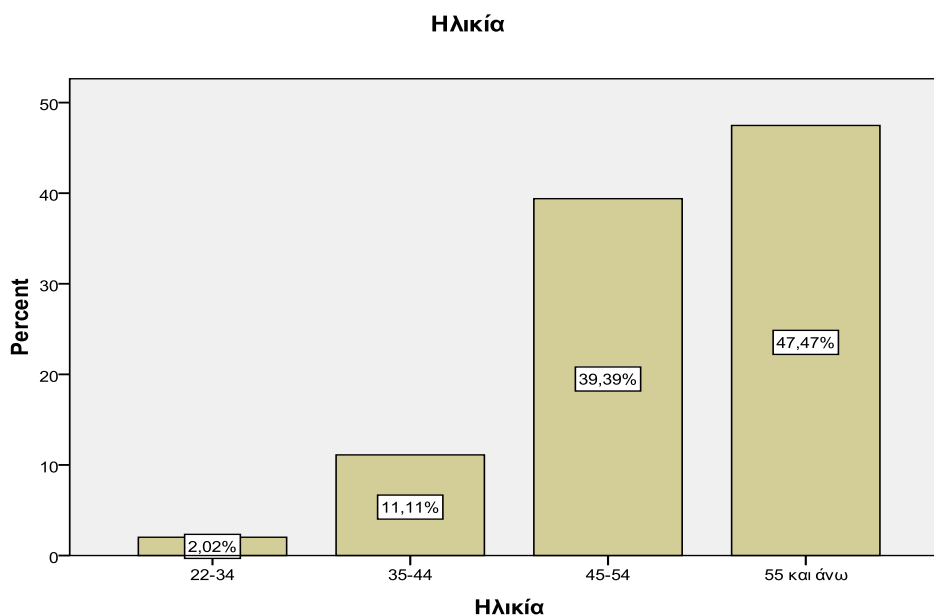
Γράφημα 1: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Φύλο

Το δεύτερο δημογραφικό στοιχείο που εξετάζεται είναι η ηλικία.

Πίνακας 2: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ηλικία

| | | Ηλικία | | | |
|-------|------------|---------------|---------|--------------|-------------------|
| | | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
| Valid | 22-34 | 2 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | 35-44 | 11 | 11,1 | 11,1 | 13,1 |
| | 45-54 | 39 | 39,4 | 39,4 | 52,5 |
| | 55 και άνω | 47 | 47,5 | 47,5 | 100,0 |
| Total | | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι από το σύνολο των ερωτηθέντων, οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 22 έως 34 ετών είναι μόλις 2 (2%). Οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 35 έως 44 ετών είναι 11 (11,1%). Οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 45 έως 54 ετών είναι 39 (39,4%). Τέλος, στην ηλικιακή ομάδα 55 ετών και άνω ανήκει το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος της έρευνας, καθώς οι συμμετέχοντες είναι 47 (47,5%). Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.



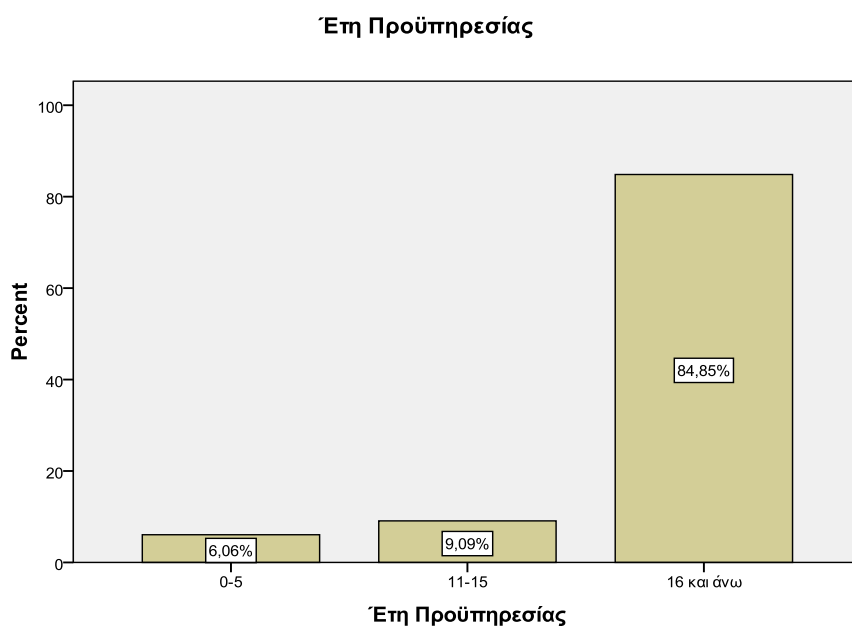
Γράφημα 2: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ηλικία

Το τρίτο δημογραφικό στοιχείο που εξετάζεται είναι τα έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 3: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Έτη Προϋπηρεσίας

| | | Έτη Προϋπηρεσίας | | | |
|-------|------------|------------------|---------|--------------|-------------------|
| | | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
| Valid | 0-5 | 6 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | 11-15 | 9 | 9,1 | 9,1 | 15,2 |
| | 16 και άνω | 84 | 84,8 | 84,8 | 100,0 |
| Total | | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 3 προκύπτει ότι από το σύνολο των ερωτηθέντων, οι συμμετέχοντες που έχουν από 0 έως 5 έτη προϋπηρεσίας είναι 6 (6,1%). Οι συμμετέχοντες που έχουν από 11 έως 15 έτη προϋπηρεσίας είναι 9 (9,1%), ενώ οι συμμετέχοντες που έχουν από 16 και άνω έτη προϋπηρεσίας, οι οποίοι είναι και περισσότεροι, είναι 84 (84,8%). Αξίζει να σημειωθεί ότι υπήρχε ως πιθανή απάντηση και η ομάδα ετών προϋπηρεσίας από 6 έως 10 έτη, ωστόσο δεν απαντήθηκε από κανέναν συμμετέχοντα και γι' αυτό δεν προσμετρήθηκε στη στατιστική ανάλυση. Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα



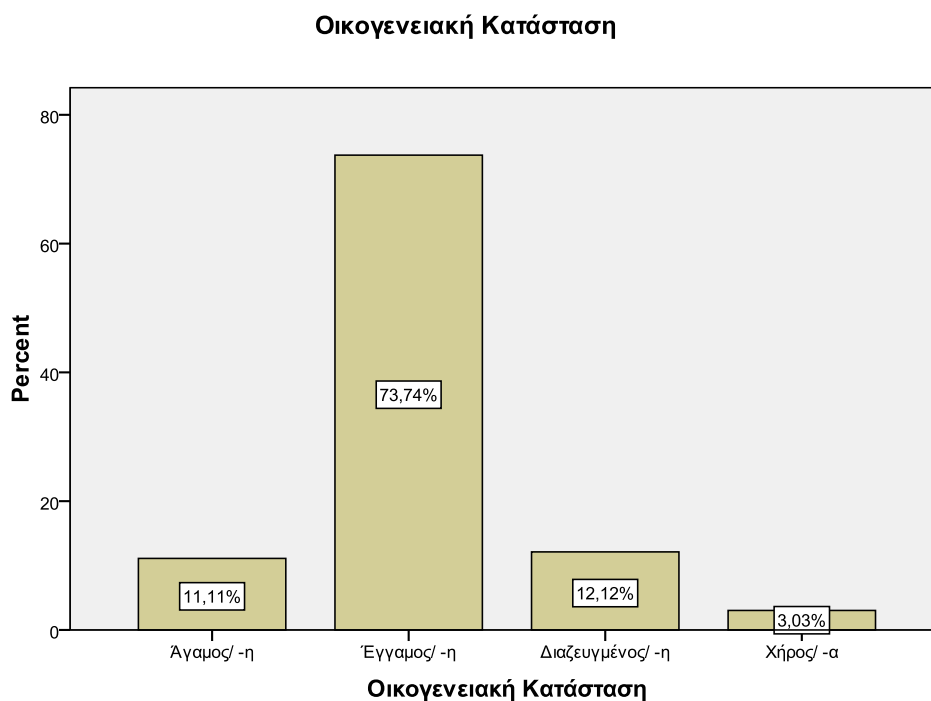
Γράφημα 3: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Έτη Προϋπηρεσίας

Το τέταρτο δημογραφικό στοιχείο που εξετάζεται είναι η οικογενειακή κατάσταση.

Πίνακας 4: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οικογενειακή Κατάσταση

| | | Οικογενειακή Κατάσταση | | | |
|-------|------------------|------------------------|---------|--------------|-------------------|
| | | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
| Valid | Άγαμος/ -η | 11 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Έγγαμος/ -η | 73 | 73,7 | 73,7 | 84,8 |
| | Διαζευγμένος/ -η | 12 | 12,1 | 12,1 | 97,0 |
| | Χήρος/ -α | 3 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| | Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 4 προκύπτει ότι από το σύνολο των ερωτηθέντων, οι συμμετέχοντες που είναι άγαμοι είναι 11 (11,1%). Οι συμμετέχοντες που είναι έγγαμοι, οι οποίοι είναι και οι περισσότεροι, είναι 73 (73,7%). Οι συμμετέχοντες που είναι διαζευγμένοι είναι 12 (12,1%) και οι συμμετέχοντες που είναι χήροι είναι 3 (3%). Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.



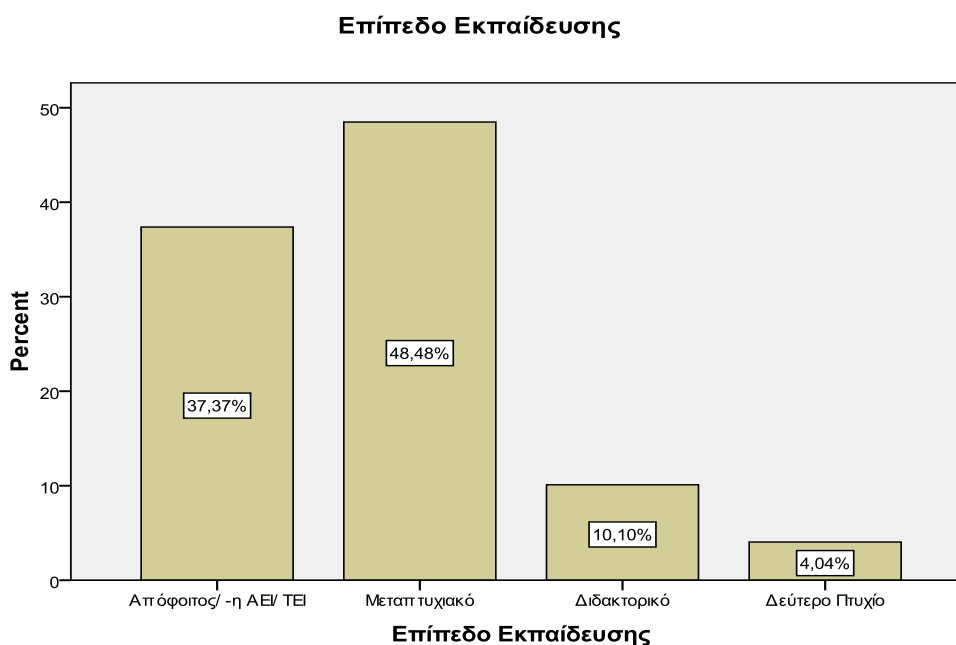
Γράφημα 4: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οικογενειακή Κατάσταση

Το πέμπτο δημογραφικό στοιχείο που εξετάζεται είναι το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 5: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Επίπεδο Εκπαίδευσης

| | | Επίπεδο Εκπαίδευσης | | | |
|-------|----------------------|---------------------|---------|--------------|-------------------|
| | | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
| Valid | Απόφοιτος/-η ΑΕΙ/ΤΕΙ | 37 | 37,4 | 37,4 | 37,4 |
| | Μεταπτυχιακό | 48 | 48,5 | 48,5 | 85,9 |
| | Διδακτορικό | 10 | 10,1 | 10,1 | 96,0 |
| | Δεύτερο Πτυχίο | 4 | 4,0 | 4,0 | 100,0 |
| | Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 5 προκύπτει ότι από το σύνολο των ερωτηθέντων, οι συμμετέχοντες που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι 37 (37,4%). Οι συμμετέχοντες που κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών, οι οποίοι είναι και οι περισσότεροι, είναι 48 (48,5%). Οι συμμετέχοντες που έχουν Διδακτορικό Τίτλο Σπουδών είναι 10 (10,1%) και οι συμμετέχοντες που έχουν Δεύτερο Πτυχίο είναι 4 (4%). Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.



Γράφημα 5: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Επίπεδο Εκπαίδευσης

Στο δεύτερο μέρος αναλύονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα , οι οποίες και παρατίθενται στα παρακάτω σχεδιαγράμματα. Η κατηγορία 1 έως και 5 αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στα παρακάτω σχεδιαγράμματα.

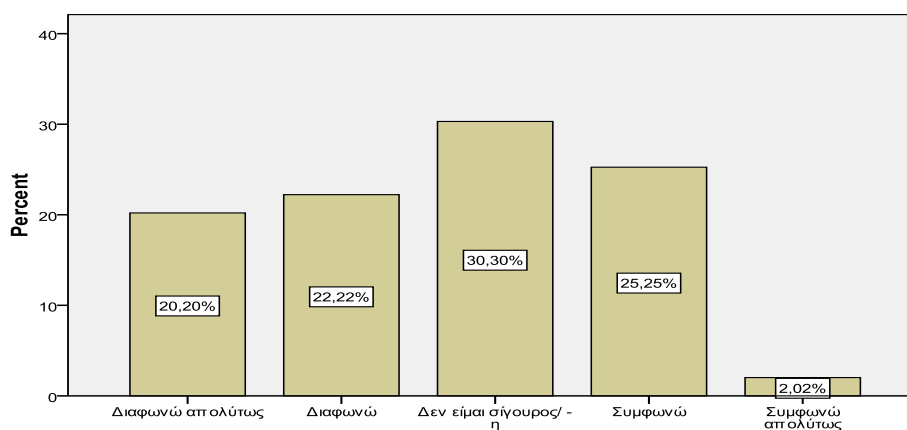
Πίνακας 6: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκης Εργασίας (1)

1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 20 | 20,2 | 20,2 | 20,2 |
| Διαφωνώ | 22 | 22,2 | 22,2 | 42,4 |
| Δεν είμαι σίγουρος/ -η | 30 | 30,3 | 30,3 | 72,7 |
| Συμφωνώ | 25 | 25,3 | 25,3 | 98,0 |
| Συμφωνώ απολύτως | 2 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 6 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων οι 20 (20,2%) «διαφωνούν απολύτως» στο γεγονός ότι οι συνθήκες εργασίας τους είναι οι καλύτερες που είχαν ποτέ και είναι απόλυτοι σε αυτή την επιλογή. Ακόμη, 22 (22,2%) είναι αυτοί που «διαφωνούν» , 30 (30,3%) είναι αυτοί που «δεν είναι σίγουροι» , οι οποίοι αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό, 25 (25,3%) είναι αυτοί που «συμφωνούν» και μόλις 2 (2%) είναι αυτοί που «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ



Γράφημα 6: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκης Εργασίας (1)

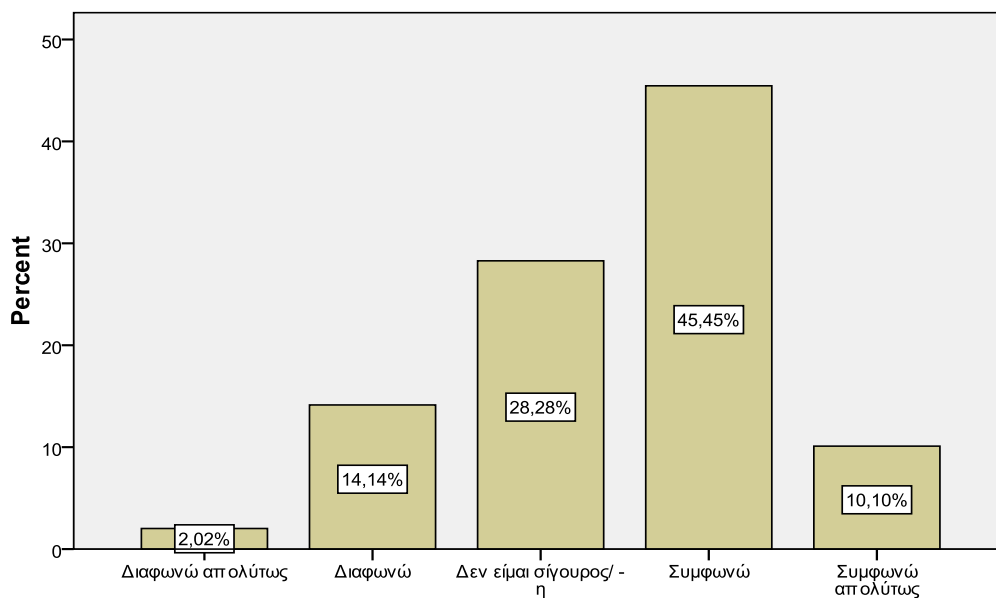
Πίνακας 7: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκης Εργασίας (2)

2.Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 2 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Διαφωνώ | 14 | 14,1 | 14,1 | 16,2 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 28 | 28,3 | 28,3 | 44,4 |
| Συμφωνώ | 45 | 45,5 | 45,5 | 89,9 |
| Συμφωνώ απολύτως | 10 | 10,1 | 10,1 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 7 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων μόλις οι 2 (2%) «διαφωνούν απολύτως» με το γεγονός ότι ο χώρος εργασίας τους είναι ευχάριστος. Οι 14 (14,1%) «διαφωνούν», οι 28 (28,3%) «δεν είναι σίγουροι», οι 45 (45,5%), οι οποίοι είναι οι περισσότεροι, «συμφωνούν» και οι 10 (10,1%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

2.Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος



2.Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος

Γράφημα 7: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκης Εργασίας (2)

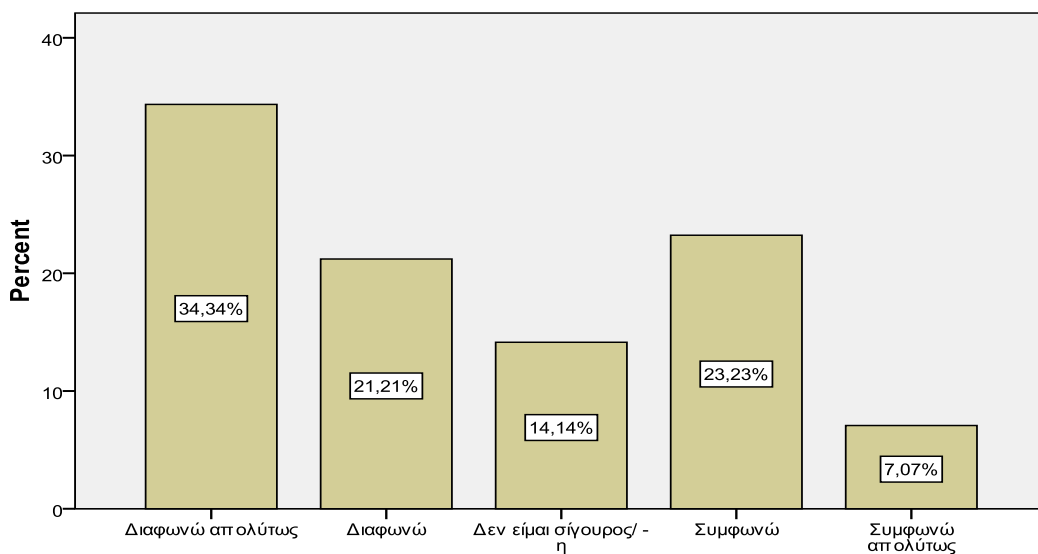
Πίνακας 8: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκης Εργασίας (3)

3.Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 34 | 34,3 | 34,3 | 34,3 |
| Διαφωνώ | 21 | 21,2 | 21,2 | 55,6 |
| Δεν είμαι σίγουρος/ -η | 14 | 14,1 | 14,1 | 69,7 |
| Συμφωνώ | 23 | 23,2 | 23,2 | 92,9 |
| Συμφωνώ απολύτως | 7 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 8 προκύπτει ότι από τους ερωτηθέντες οι περισσότεροι, δηλαδή οι 34 (34,3%), «διαφωνούν απολύτως» στο ότι οι συνθήκες εργασίας τους είναι επικίνδυνες για την υγεία τους. Οι 21(21,2%) « διαφωνούν», οι 14 (14,1%) «δεν είναι σίγουροι», οι 23 (23,2%) «συμφωνούν» και οι 7 (7,1%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

3.Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου



3.Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου

Γράφημα 8: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκης Εργασίας (3)

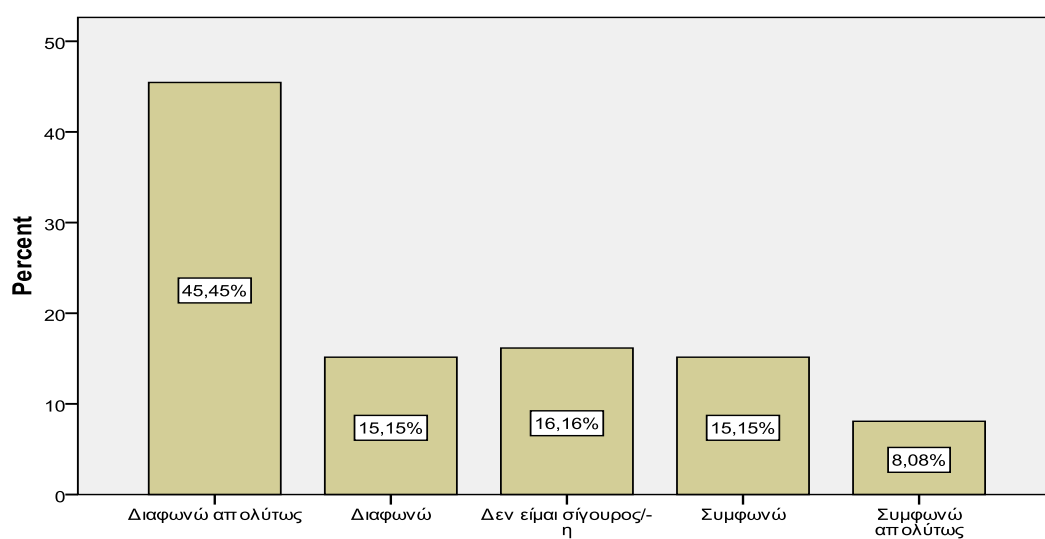
Πίνακας 9: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκης Εργασίας (4)

4.Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 45 | 45,5 | 45,5 | 45,5 |
| Διαφωνώ | 15 | 15,2 | 15,2 | 60,6 |
| Δεν είμαι σίγουρος/- η | 16 | 16,2 | 16,2 | 76,8 |
| Συμφωνώ | 15 | 15,2 | 15,2 | 91,9 |
| Συμφωνώ απολύτως | 8 | 8,1 | 8,1 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 9 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων οι περισσότεροι, δηλαδή οι 45 (45,5%), «διαφωνούν απολύτως» ως προς το ότι ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς τους. Έπειτα, οι 15 (15,2%) «διαφωνούν», οι 16 (16,2%) «δεν είναι σίγουροι», 15(15,2%) «συμφωνούν» και 8 (8,1%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

4.Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου



4.Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου

Γράφημα 9: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκης Εργασίας (4)

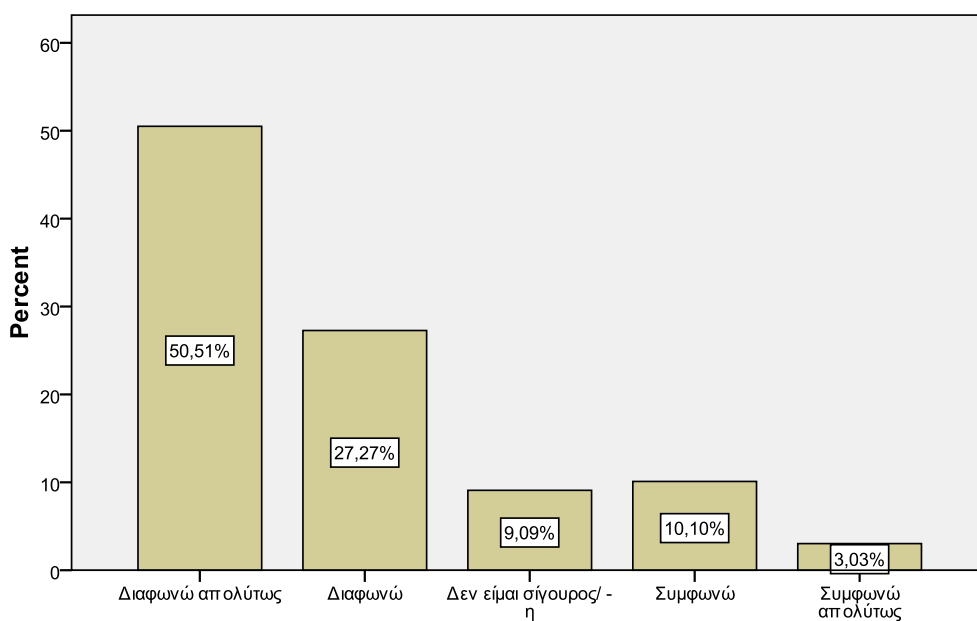
Πίνακας 10: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκης Εργασίας (5)

5.Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 50 | 50,5 | 50,5 | 50,5 |
| Διαφωνώ | 27 | 27,3 | 27,3 | 77,8 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 9 | 9,1 | 9,1 | 86,9 |
| Συμφωνώ | 10 | 10,1 | 10,1 | 97,0 |
| Συμφωνώ απολύτως | 3 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 10 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων οι περισσότεροι, δηλαδή 50 (50,5%), «διαφωνούν απολύτως» ότι ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς τους. Οι 27 (27,3%) «διαφωνούν», οι 9 (9,1%) «δεν είναι σίγουροι», οι 10 (10,1%) « συμφωνούν» και μόλις 3 (3%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

5.Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου



5.Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου

Γράφημα 10: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Συνθήκης Εργασίας (5)

Η κατηγορία 6 έως και 9 αφορά την ικανοποίηση από τις απολαβές/μισθό. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στα παρακάτω σχεδιαγράμματα.

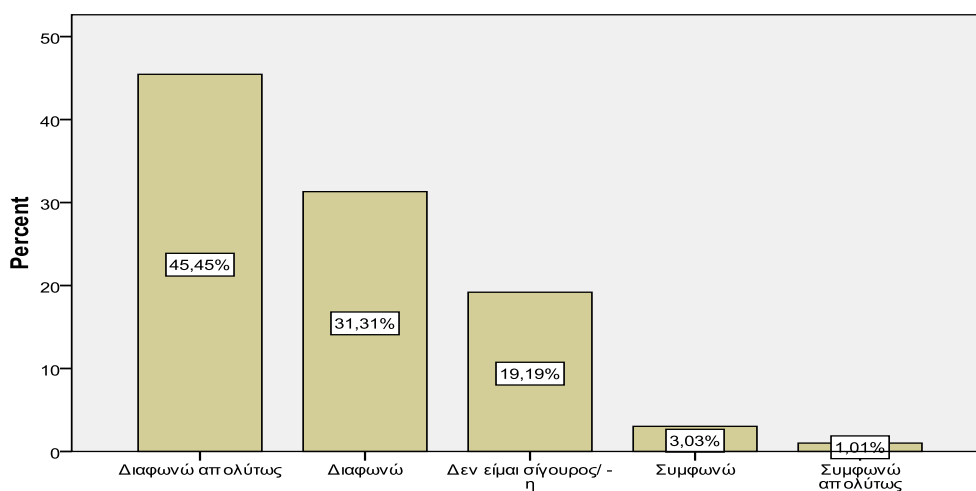
Πίνακας 11: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (1)

6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για την δουλειά που προσφέρω

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 45 | 45,5 | 45,5 | 45,5 |
| Διαφωνώ | 31 | 31,3 | 31,3 | 76,8 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 19 | 19,2 | 19,2 | 96,0 |
| Συμφωνώ | 3 | 3,0 | 3,0 | 99,0 |
| Συμφωνώ απολύτως | 1 | 1,0 | 1,0 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 11 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων οι περισσότεροι , δηλαδή οι 45 (45,5%) «διαφωνούν απολύτως» στο γεγονός ότι πληρώνονται όσο πρέπει για την δουλειά που προσφέρουν. Οι 31 (31,3%) «διαφωνούν», οι 19 (19,2%) «δεν είναι σίγουροι», οι 3 (3%) «συμφωνούν» και μόνο 1 (1%) «συμφωνεί απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για την δουλειά που προσφέρω



6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για την δουλειά που προσφέρω

Γράφημα 11: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (1)

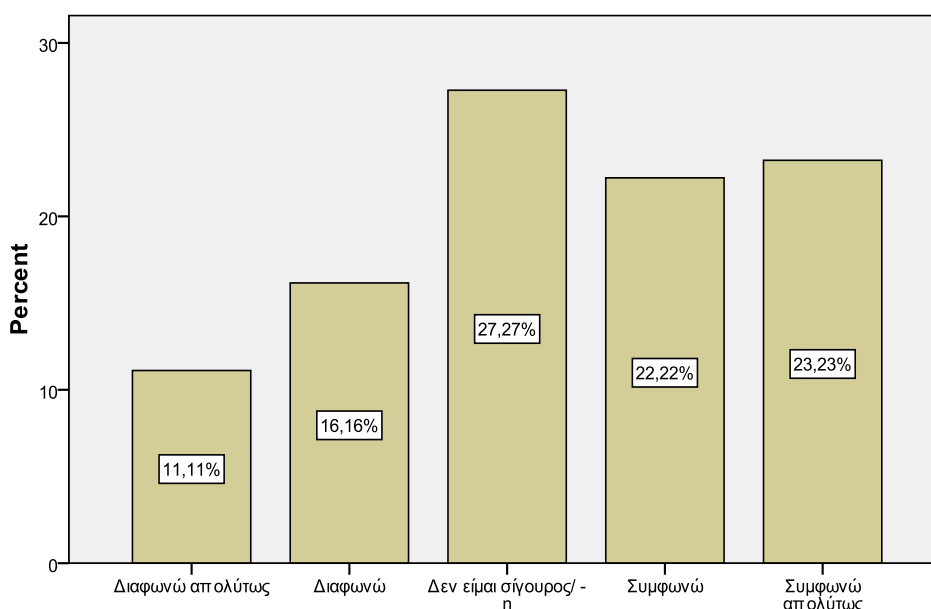
Πίνακας 12: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (2)

7.Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 11 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Διαφωνώ | 16 | 16,2 | 16,2 | 27,3 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 27 | 27,3 | 27,3 | 54,5 |
| Συμφωνώ | 22 | 22,2 | 22,2 | 76,8 |
| Συμφωνώ απολύτως | 23 | 23,2 | 23,2 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 12 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων οι 11 (11,1%) «διαφωνούν απολύτως» ότι αισθάνονται ανασφάλεια με τον μισθό τους. Οι 16 (16,2%) «διαφωνούν». Οι περισσότεροι, δηλαδή οι 27 (27,3%) «δεν είναι σίγουροι». Οι 22 (22,2%) «συμφωνούν» και οι 23 (23,2%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

7.Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό



7.Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό

Γράφημα 12: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (2)

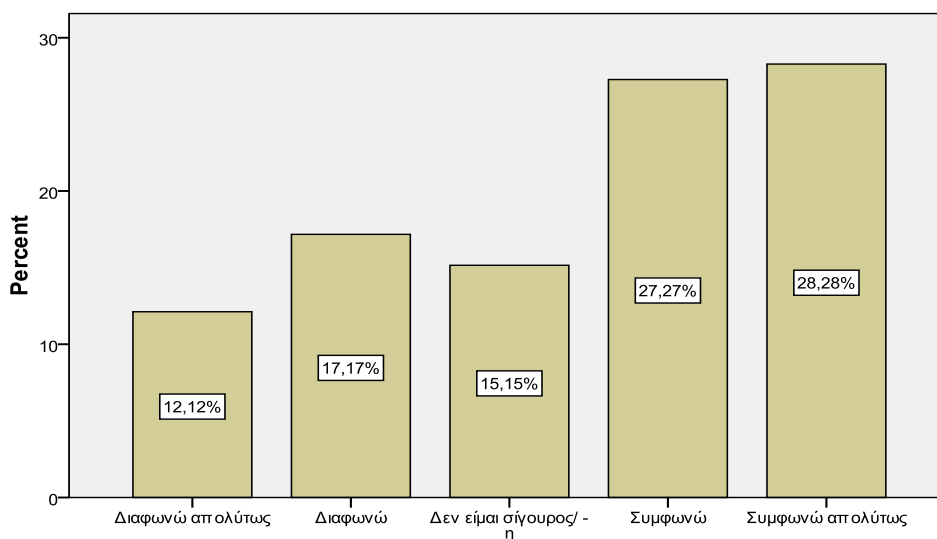
Πίνακας 13: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (3)

8.Ίσα- ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|----------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 12 | 12,1 | 12,1 | 12,1 |
| Διαφωνώ | 17 | 17,2 | 17,2 | 29,3 |
| Δεν είμαι σίγουρος/ - η | 15 | 15,2 | 15,2 | 44,4 |
| Συμφωνώ | 27 | 27,3 | 27,3 | 71,7 |
| Συμφωνώ απολύτως | 28 | 28,3 | 28,3 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 13 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων οι 12 (12,1%) «διαφωνούν απολύτως» ότι ίσα- ίσα που μπορούν και επιβιώνουν με τον μισθό που παίρνουν. Οι 17 (17,2%) «διαφωνούν», οι 15 (15,2%) «δεν είναι σίγουροι», οι 27 (27,3%) «συμφωνούν» και οι περισσότεροι , οι 28 (28,3%), «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

8.Ίσα- ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό



8.Ίσα- ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό

Γράφημα 13: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (3)

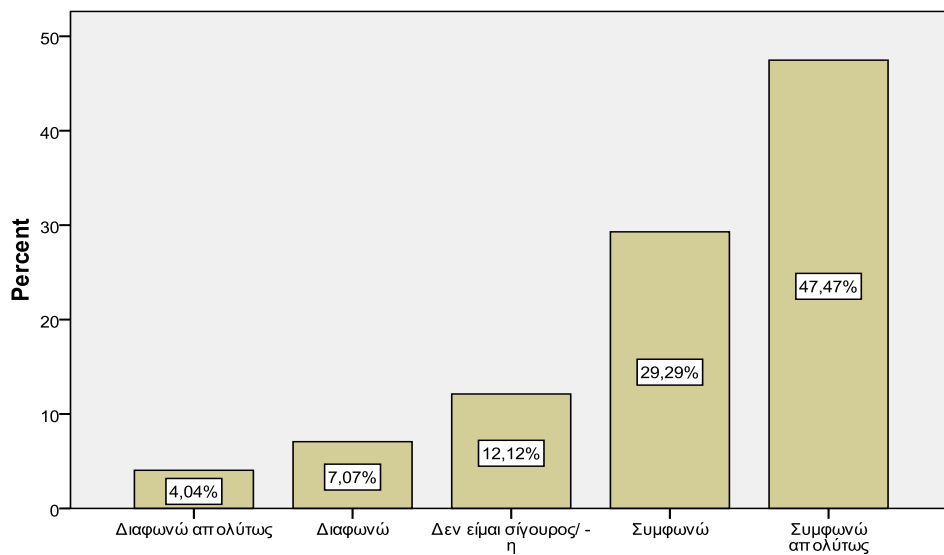
Πίνακας 14: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (4)

9.Πληρώνομαι λιγότερο από ό,τι αξίζω

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 4 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| Διαφωνώ | 7 | 7,1 | 7,1 | 11,1 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 12 | 12,1 | 12,1 | 23,2 |
| Συμφωνώ | 29 | 29,3 | 29,3 | 52,5 |
| Συμφωνώ απολύτως | 47 | 47,5 | 47,5 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 14 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων οι 4 (4%) «διαφωνούν απολύτως» ότι πληρώνονται λιγότερο από ό,τι αξίζουν. Οι 7 (7,1% «διαφωνούν», οι 12 (12,1%) « δεν είναι σίγουροι», οι 29 (29,3%) «συμφωνούν» και οι περισσότεροι, οι 47(47,5%), «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

9.Πληρώνομαι λιγότερο από ό,τι αξίζω



9.Πληρώνομαι λιγότερο από ό,τι αξίζω

Γράφημα 14: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Απολαβές/Μισθός (4)

Η κατηγορία 10 έως και 12 αφορά την ικανοποίηση από τις προοπτικές για προαγωγή. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στα παρακάτω σχεδιαγράμματα.

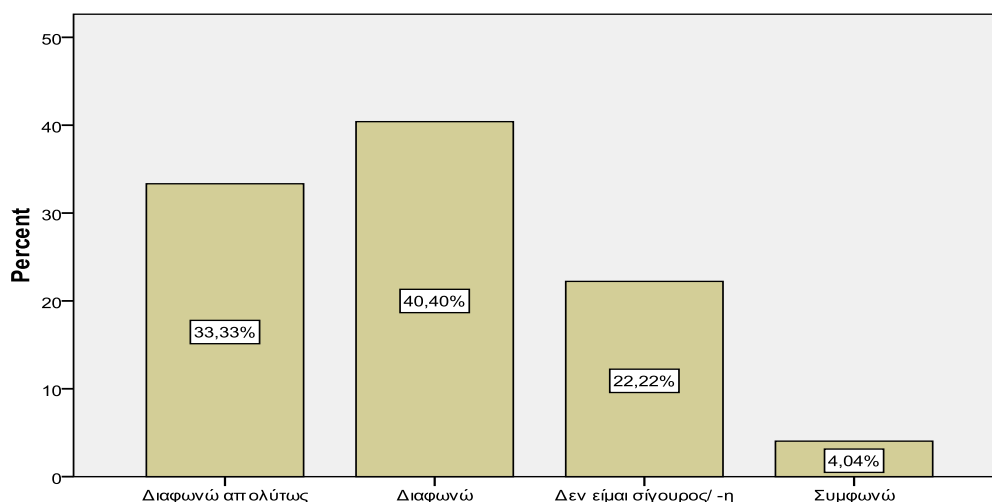
Πίνακας 15: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίας Προαγωγής (1)

10.Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 33 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| Διαφωνώ | 40 | 40,4 | 40,4 | 73,7 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 22 | 22,2 | 22,2 | 96,0 |
| Συμφωνώ | 4 | 4,0 | 4,0 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 15 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων οι 33 (33,3%) «διαφωνούν απολύτως» ότι υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή στη δουλειά τους. Οι 40 (40,4%), οι οποίοι είναι οι περισσότεροι, «διαφωνούν». Οι 22 (22,2%) «δεν είναι σίγουροι», ενώ 4 (4%) «συμφωνούν». Αξίζει να σημειωθεί ότι ως πιθανή απάντηση υπήρχε και η επιλογή «συμφωνώ απολύτως», την οποία δεν επέλεξε κανένας συμμετέχων και για αυτό δεν προσμετρήθηκε. Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

10.Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή



10.Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή

Γράφημα 15: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίας Προαγωγής (1)

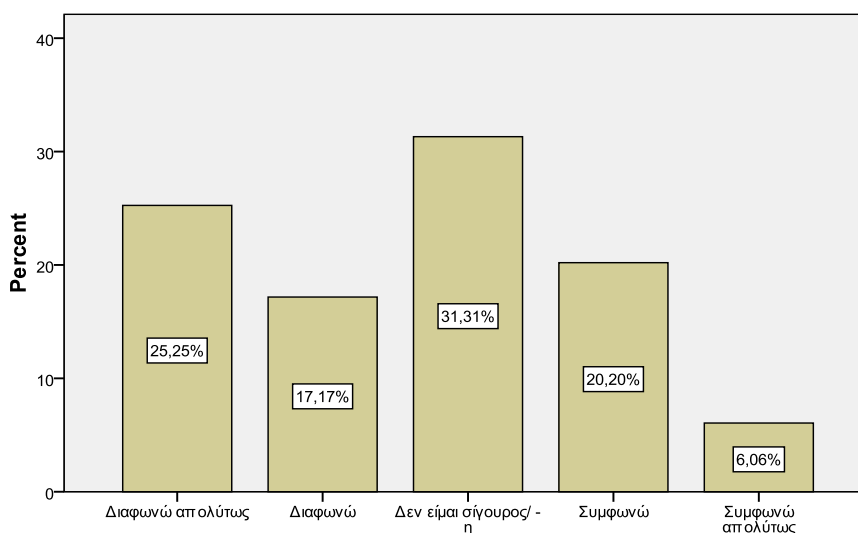
Πίνακας 16: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίες Προαγωγής (2)

11.Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 25 | 25,3 | 25,3 | 25,3 |
| Διαφωνώ | 17 | 17,2 | 17,2 | 42,4 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 31 | 31,3 | 31,3 | 73,7 |
| Συμφωνώ | 20 | 20,2 | 20,2 | 93,9 |
| Συμφωνώ απολύτως | 6 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 16 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων οι 25 (25,3%) «διαφωνούν απολύτως» ότι η πείρα που απέκτησαν αυξάνει τις προοπτικές για προαγωγή. Ότι «διαφωνούν» απάντησαν 17 (17,2%) , οι περισσότεροι , δηλαδή οι 31 (31,3%) απάντησαν ότι «δεν είναι σίγουροι», 20 (20,2%) ότι «συμφωνούν» και 6 (6%) ότι «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

11.Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή



11.Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή

Γράφημα 16: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίες Προαγωγής (2)

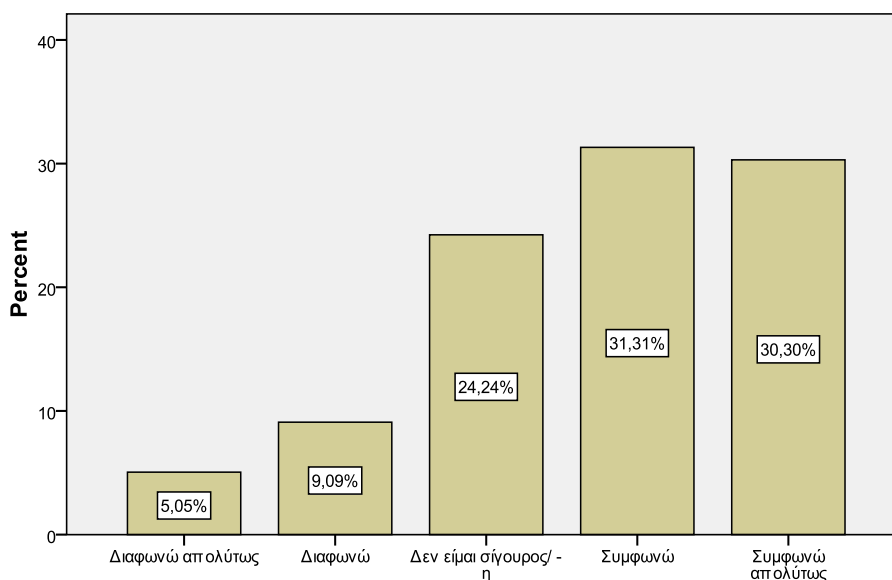
Πίνακας 17: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίες Προαγωγής (3)

12.Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 5 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| Διαφωνώ | 9 | 9,1 | 9,1 | 14,1 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 24 | 24,2 | 24,2 | 38,4 |
| Συμφωνώ | 31 | 31,3 | 31,3 | 69,7 |
| Συμφωνώ απολύτως | 30 | 30,3 | 30,3 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 17 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων οι 5 (5,1%) «διαφωνούν απολύτως» ότι οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες. Οι 9 (9,1%) «διαφωνούν», 24 (24,2%) «δεν είναι σίγουροι», οι περισσότεροι, δηλαδή οι 31 (31,3%) «συμφωνούν» και 30 (30,3%) απαντούν ότι «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

12.Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες



12.Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες

Γράφημα 17: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Ευκαιρίες Προαγωγής (3)

Η κατηγορία 13 έως και 16 αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στα παρακάτω σχεδιαγράμματα.

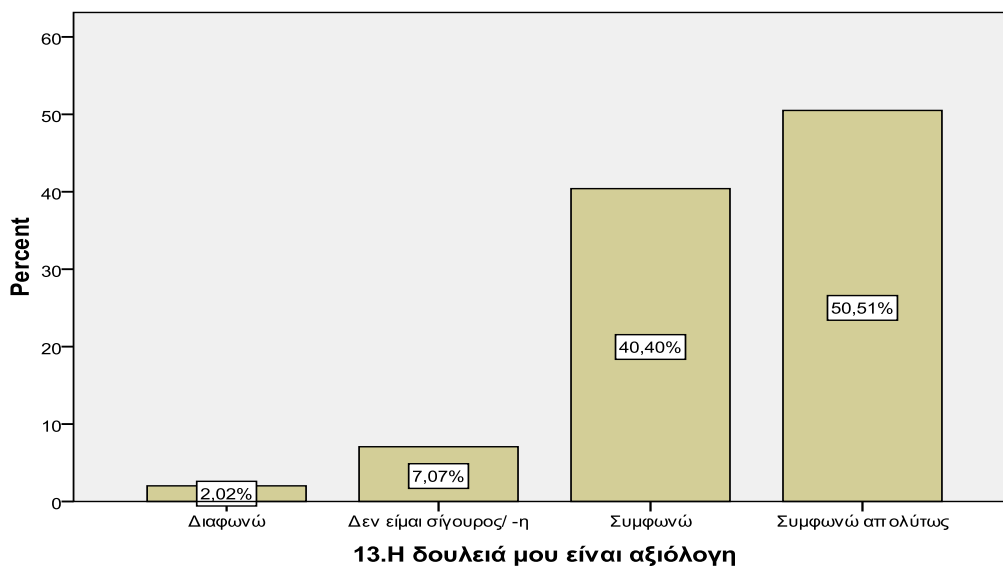
Πίνακας 18: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (1)

13.Η δουλειά μου είναι αξιόλογη

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-----------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ | 2 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 7 | 7,1 | 7,1 | 9,1 |
| Συμφωνώ | 40 | 40,4 | 40,4 | 49,5 |
| Συμφωνώ απολύτως | 50 | 50,5 | 50,5 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 18 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων 2 (2%) «διαφωνούν» ότι η δουλειά τους είναι αξιόλογη. Οι 7 (7,1%) «δεν είναι σίγουροι», οι 40 (40,4%) «συμφωνούν», ενώ οι περισσότεροι, δηλαδή οι 50 (50,5%) «συμφωνούν απολύτως». Αξίζει να σημειωθεί ότι ως πιθανή απάντηση υπήρχε και η επιλογή «διαφωνώ απολύτως», την οποία δεν επέλεξε κανένας συμμετέχων και για αυτό δεν προσμετρήθηκε. Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

13.Η δουλειά μου είναι αξιόλογη



Γράφημα 18: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (1)

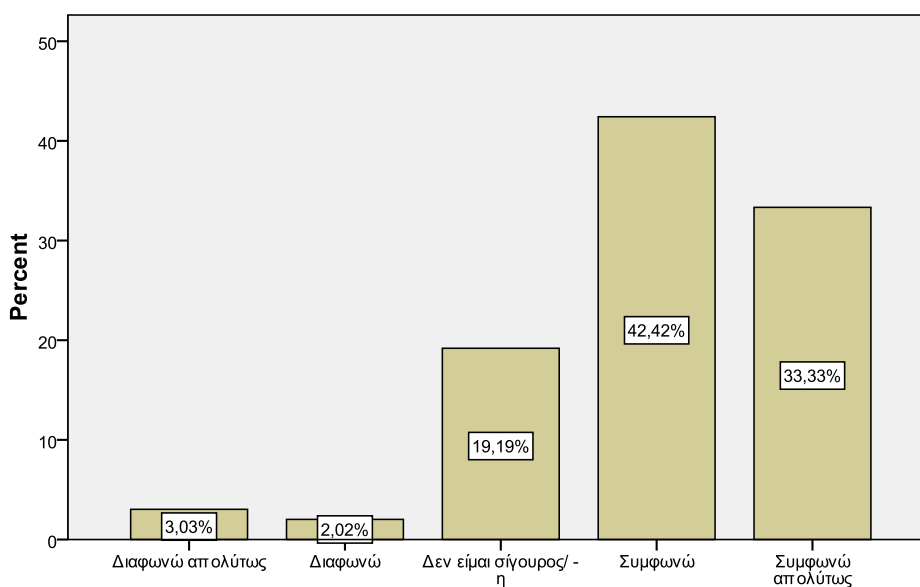
Πίνακας 19: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (2)

14.Η δουλειά μου με ικανοποιεί

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 3 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| Διαφωνώ | 2 | 2,0 | 2,0 | 5,1 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 19 | 19,2 | 19,2 | 24,2 |
| Συμφωνώ | 42 | 42,4 | 42,4 | 66,7 |
| Συμφωνώ απολύτως | 33 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 19 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων, 3 (3%) «διαφωνούν απολύτως» στο γεγονός ότι η δουλειά τους τους ικανοποιεί. Ότι «διαφωνούν» απάντησαν 2 (2%) και ότι «δεν είναι σίγουροι» 19 (19,2%). Οι περισσότεροι, δηλαδή οι 42 (42,4%), «συμφωνούν» και 33 (33,3%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

14.Η δουλειά μου με ικανοποιεί



Γράφημα 19: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (2)

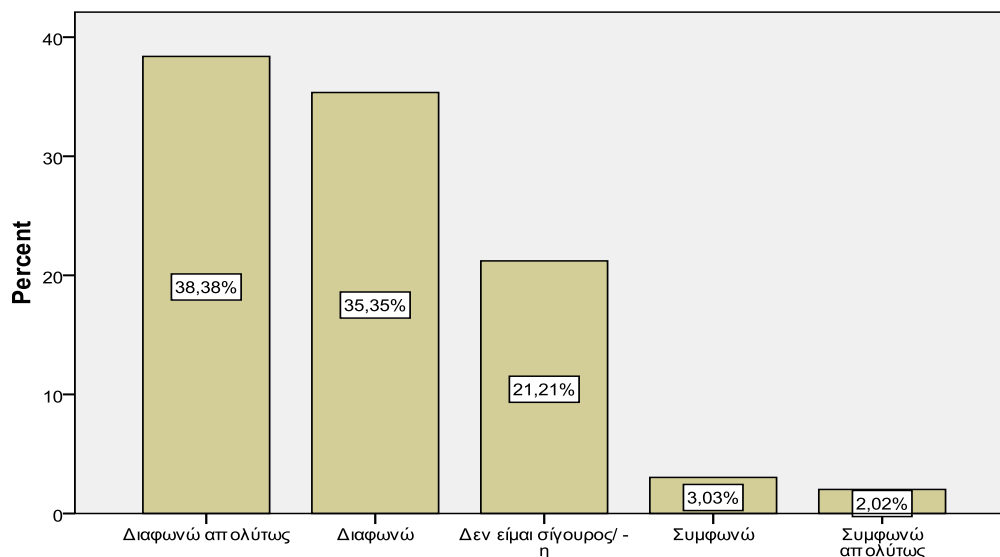
Πίνακας 20: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (3)

15.Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 38 | 38,4 | 38,4 | 38,4 |
| Διαφωνώ | 35 | 35,4 | 35,4 | 73,7 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 21 | 21,2 | 21,2 | 94,9 |
| Συμφωνώ | 3 | 3,0 | 3,0 | 98,0 |
| Συμφωνώ απολύτως | 2 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 20 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι περισσότεροι, δηλαδή οι 38 (38,4%) «διαφωνούν απολύτως» στο ότι η δουλειά τους είναι μονότονη. Ακόμη, 35 (35,4%) «διαφωνούν», 21 (21,2%) «δεν είναι σίγουροι», 3 (3%) «συμφωνούν» και μόλις 2 (2%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

15.Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)



15.Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)

Γράφημα 20: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (3)

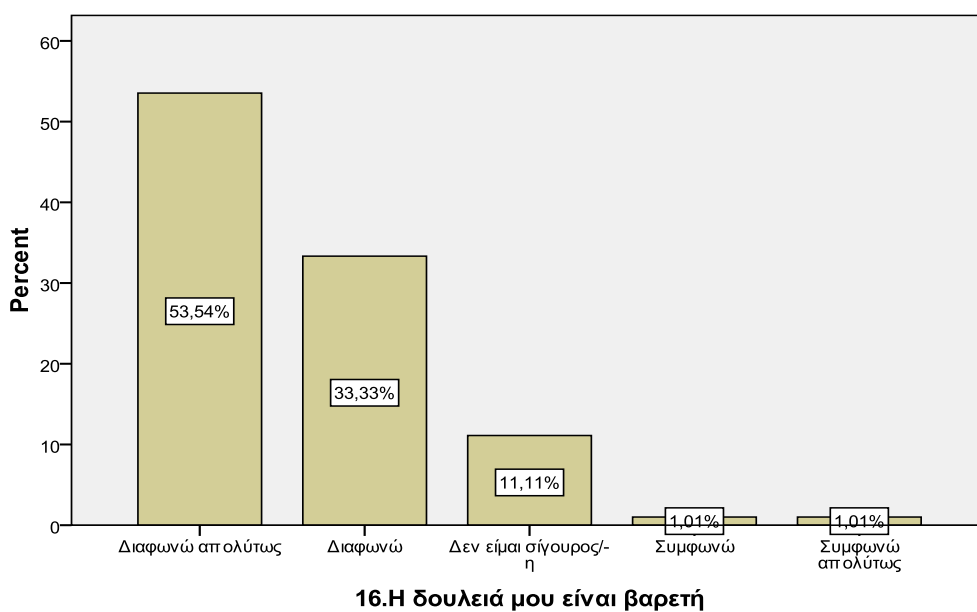
Πίνακας 21: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (4)

16.Η δουλειά μου είναι βαρετή

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 53 | 53,5 | 53,5 | 53,5 |
| Διαφωνώ | 33 | 33,3 | 33,3 | 86,9 |
| Δεν είμαι σίγουρος/- η | 11 | 11,1 | 11,1 | 98,0 |
| Συμφωνώ | 1 | 1,0 | 1,0 | 99,0 |
| Συμφωνώ απολύτως | 1 | 1,0 | 1,0 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνα 21 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων , οι περισσότεροι , δηλαδή οι 53 (53,5%), «διαφωνούν απολύτως» στο γεγονός ότι η δουλειά τους είναι βαρετή. Επίσης, 33 (33,3%) «διαφωνούν», 11 (11,1%) «δεν είναι σίγουροι», μόλις 1 (1%) απάντησε ότι «συμφωνεί» και 1 (1%) ακόμη ότι «συμφωνεί απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

16.Η δουλειά μου είναι βαρετή



Γράφημα 21: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Εργασία (4)

Η κατηγορία 17 έως και 20 αφορά την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στα παρακάτω σχεδιαγράμματα.

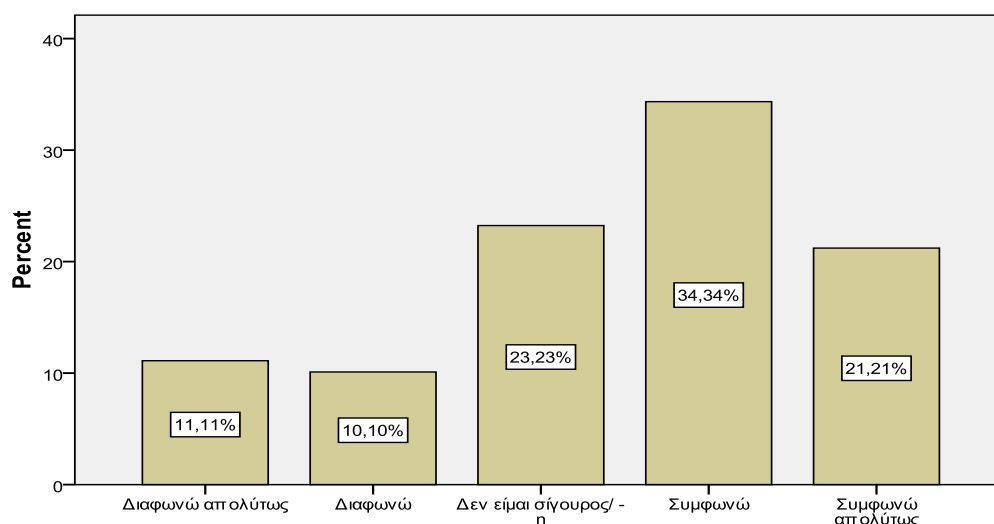
Πίνακας 22: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Άμεσος Προϊστάμενος (1)

17.Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 11 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Διαφωνώ | 10 | 10,1 | 10,1 | 21,2 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 23 | 23,2 | 23,2 | 44,4 |
| Συμφωνώ | 34 | 34,3 | 34,3 | 78,8 |
| Συμφωνώ απολύτως | 21 | 21,2 | 21,2 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 22 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι 11 (11,1%) «διαφωνούν απολύτως» ότι ο προϊστάμενός τους τους υποστηρίζει όταν τον χρειάζονται. Ακόμη, 10 (10,1%) «διαφωνούν» και 23 (23,2%) «δεν είναι σίγουροι». Οι περισσότεροι, δηλαδή οι 34 (34,3%), «συμφωνούν» και 21 (21,2%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

17.Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι



Γράφημα 22: Αποτελέσματα Περιγραφικής Άμεσος Προϊστάμενος (1)

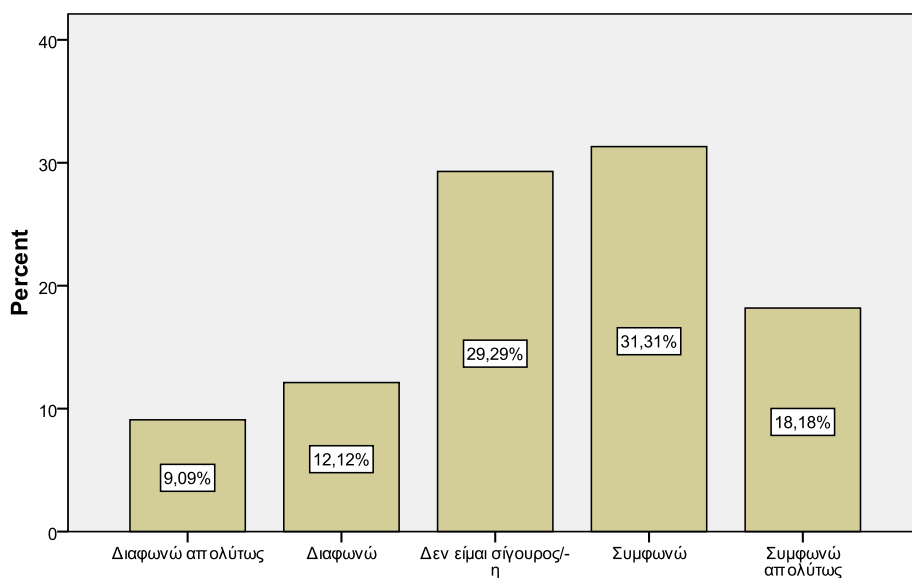
Πίνακας 23: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Άμεσος Προϊστάμενος (2)

18.Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου

| | | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid | Διαφωνώ απολύτως | 9 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| | Διαφωνώ | 12 | 12,1 | 12,1 | 21,2 |
| | Δεν είμαι σίγουρος/-η | 29 | 29,3 | 29,3 | 50,5 |
| | Συμφωνώ | 31 | 31,3 | 31,3 | 81,8 |
| | Συμφωνώ απολύτως | 18 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| | Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 23 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι 9 (9,1%) «διαφωνούν απολύτως» ότι ο προϊστάμενός τους κατανοεί τα προβλήματά τους. Επίσης, οι 12 (12,1%) «διαφωνούν», ενώ 29 (29,3%) «δεν είναι σίγουροι». Οι περισσότεροι, δηλαδή οι 31 (31,3%), «συμφωνούν» και 18 (18,2%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

18.Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου



18.Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου

Γράφημα 23: Αποτελέσματα Περιγραφικής Άμεσος Προϊστάμενος (2)

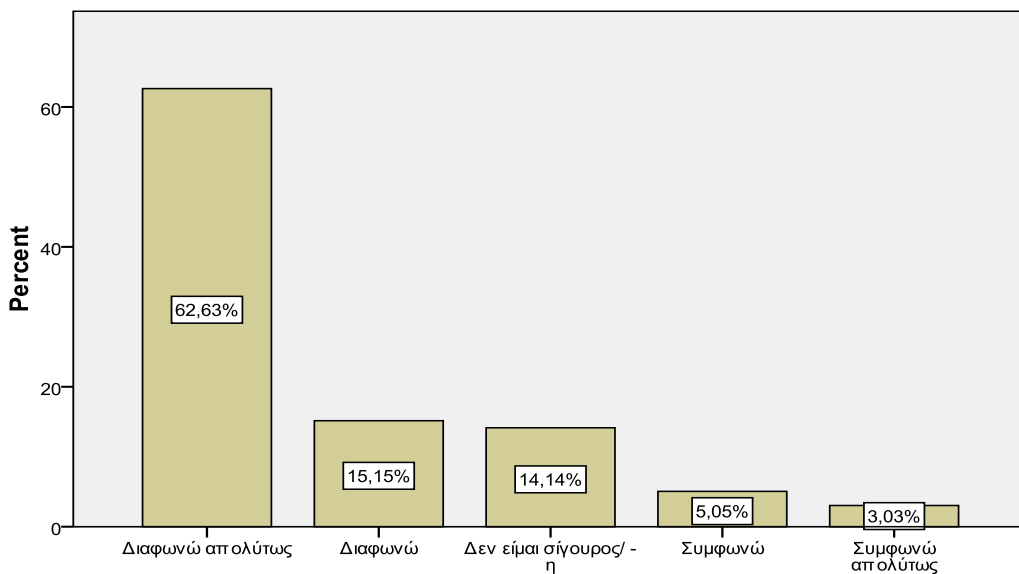
Πίνακας 24: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Άμεσος Προϊστάμενος (3)

19.Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 62 | 62,6 | 62,6 | 62,6 |
| Διαφωνώ | 15 | 15,2 | 15,2 | 77,8 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 14 | 14,1 | 14,1 | 91,9 |
| Συμφωνώ | 5 | 5,1 | 5,1 | 97,0 |
| Συμφωνώ απολύτως | 3 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 24 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι περισσότεροι, δηλαδή οι 62 (62,6%) «διαφωνούν απολύτως» στο γεγονός ότι ο προϊστάμενός τους είναι αγενής. Ακόμη, 15 (15,2%) «διαφωνούν», 14 (14,1%) «δεν είναι σίγουροι», 5 (5,1%) «συμφωνούν» και 3 (3%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

19.Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής



19.Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής

Γράφημα 24: Αποτελέσματα Περιγραφικής Άμεσος Προϊστάμενος (3)

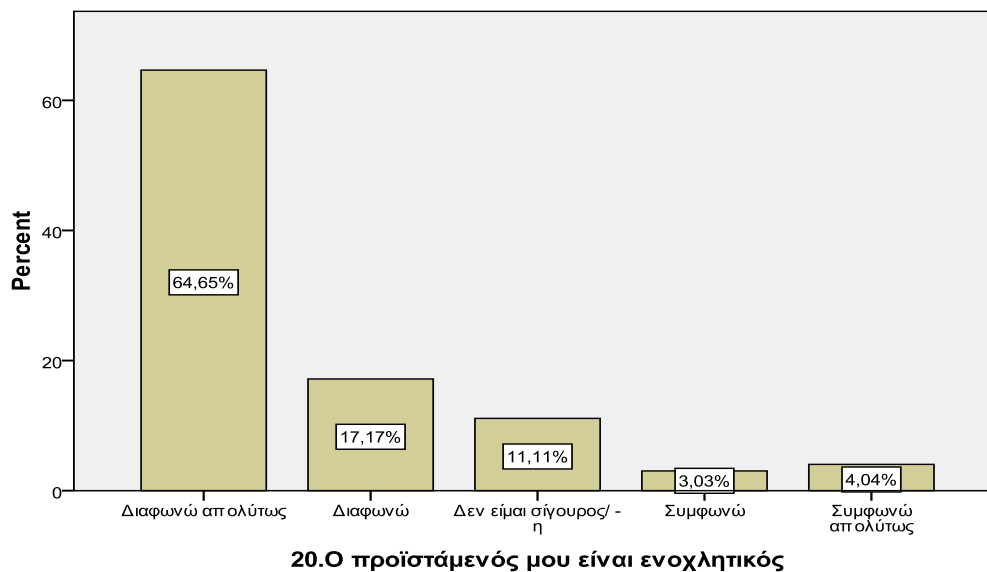
Πίνακας 25: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Άμεσος Προϊστάμενος (4)

20.Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 64 | 64,6 | 64,6 | 64,6 |
| Διαφωνώ | 17 | 17,2 | 17,2 | 81,8 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 11 | 11,1 | 11,1 | 92,9 |
| Συμφωνώ | 3 | 3,0 | 3,0 | 96,0 |
| Συμφωνώ απολύτως | 4 | 4,0 | 4,0 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 25 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι περισσότεροι, δηλαδή οι 64 (64,6%) «διαφωνούν απολύτως» στο γεγονός ότι ο προϊστάμενός τους είναι ενοχλητικός. Ακόμη, 17 (17,2%) «διαφωνούν», 11 (11,1%) «δεν είναι σίγουροι», 3 (3%) «συμφωνούν» και 4 (4%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

20.Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός



Γράφημα 25: Αποτελέσματα Περιγραφικής Άμεσος Προϊστάμενος (4)

Η κατηγορία 21 έως και 24 αφορά την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως ολότητα. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στα παρακάτω σχεδιαγράμματα.

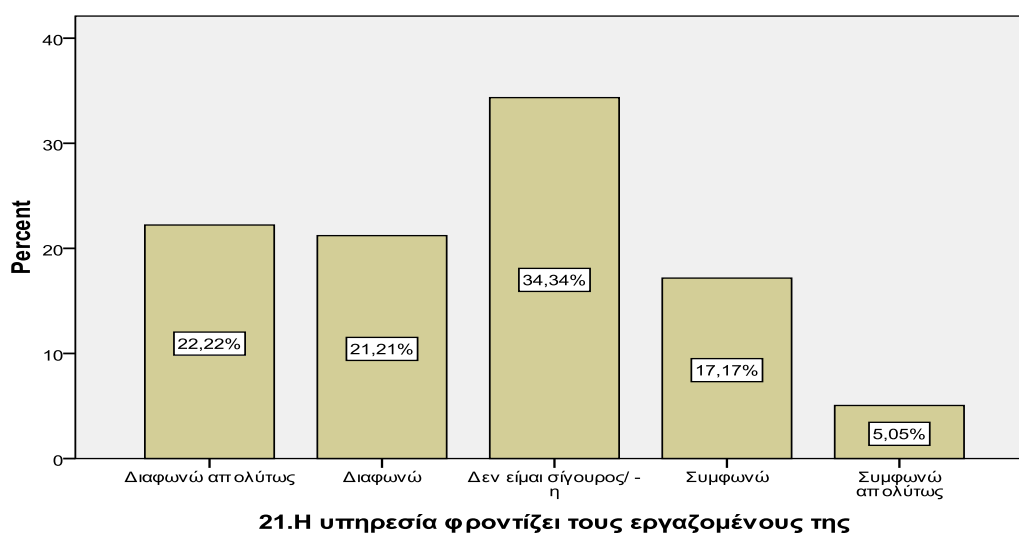
Πίνακας 26: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οργανισμός ως Ολότητα (1)

21.Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 22 | 22,2 | 22,2 | 22,2 |
| Διαφωνώ | 21 | 21,2 | 21,2 | 43,4 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 34 | 34,3 | 34,3 | 77,8 |
| Συμφωνώ | 17 | 17,2 | 17,2 | 94,9 |
| Συμφωνώ απολύτως | 5 | 5,1 | 5,1 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 26 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι 22 (22,2%) «διαφωνούν απολύτως» ως προς το ότι η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της. Επίσης, 21 (21,2%), «διαφωνούν», οι περισσότεροι, δηλαδή οι 34 (34,3%) «δεν είναι σίγουροι», 17 (17,2%) «συμφωνούν» και 5 (5,1%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

21.Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της



Γράφημα 26: Αποτελέσματα Περιγραφικής Οργανισμός ως Ολότητα (1)

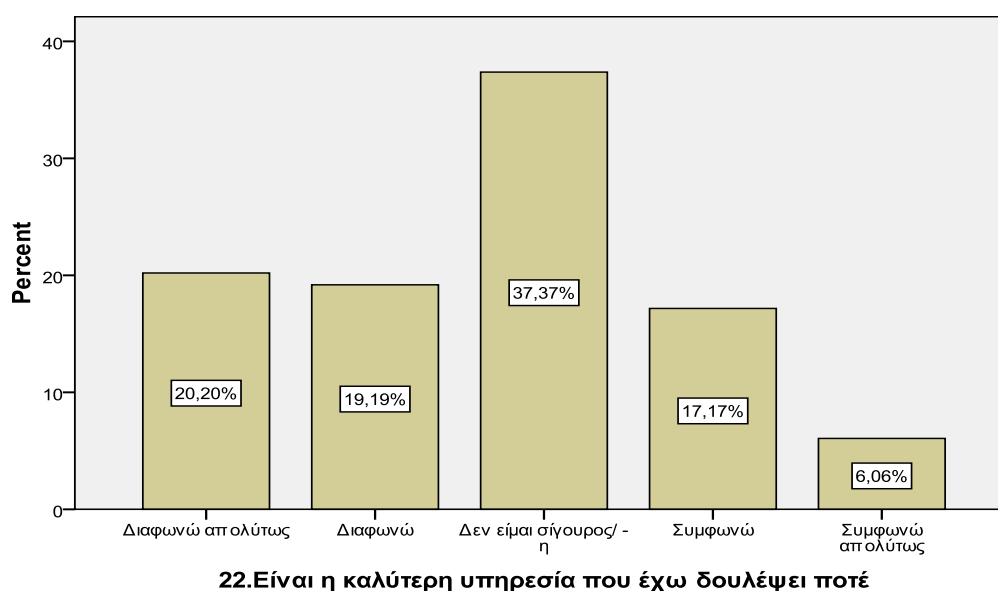
Πίνακας 27: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οργανισμός ως Ολότητα (2)

22.Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 20 | 20,2 | 20,2 | 20,2 |
| Διαφωνώ | 19 | 19,2 | 19,2 | 39,4 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 37 | 37,4 | 37,4 | 76,8 |
| Συμφωνώ | 17 | 17,2 | 17,2 | 93,9 |
| Συμφωνώ απολύτως | 6 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 27 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων, 20 (20,2%) «διαφωνούν απολύτως» στο ότι είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχουν δουλέψει ποτέ. Επίσης, 19 (19,2%) «διαφωνούν», οι περισσότεροι, δηλαδή οι 37 (37,4%) «δεν είναι σίγουροι», 17 (17,2%) «συμφωνούν» και 6 (6,1%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

22.Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ



Γράφημα 27: Αποτελέσματα Περιγραφικής Οργανισμός ως Ολότητα (2)

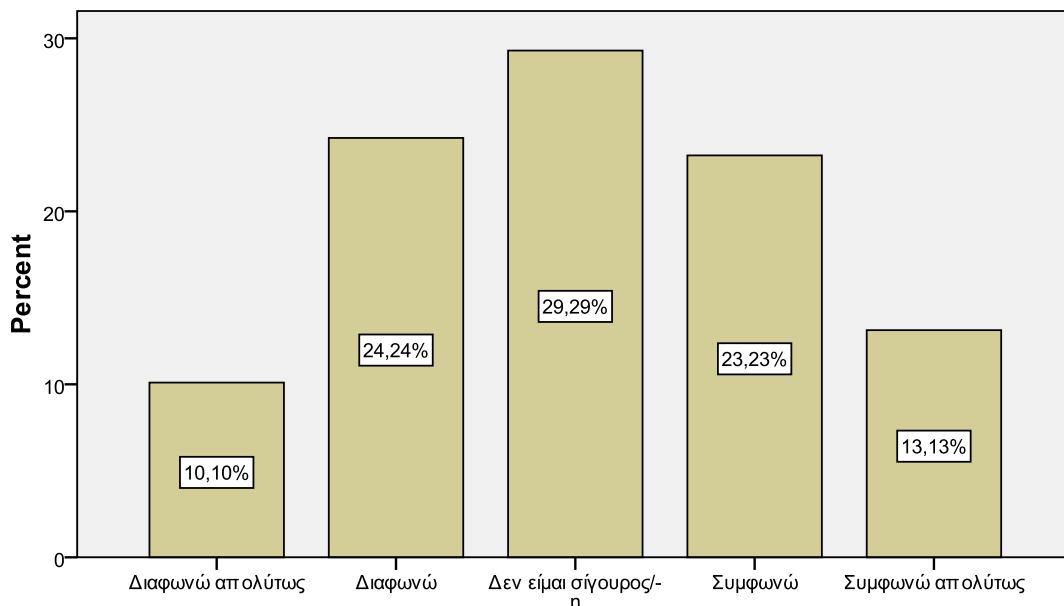
Πίνακας 28: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οργανισμός ως Ολότητα (3)

23.Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 10 | 10,1 | 10,1 | 10,1 |
| Διαφωνώ | 24 | 24,2 | 24,2 | 34,3 |
| Δεν είμαι σίγουρος/- η | 29 | 29,3 | 29,3 | 63,6 |
| Συμφωνώ | 23 | 23,2 | 23,2 | 86,9 |
| Συμφωνώ απολύτως | 13 | 13,1 | 13,1 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 28 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων, 10 (10,1%) «διαφωνούν απολύτως» στο γεγονός ότι υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία. Ακόμη, 24 (24,2%) «διαφωνούν», οι περισσότεροι, δηλαδή 29 (29,3%), «δεν είναι σίγουροι», 23 (23,2%) «συμφωνούν» και οι 13 (13,1%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

23.Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία



23.Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία

Γράφημα 28: Αποτελέσματα Περιγραφικής Οργανισμός ως Ολότητα (3)

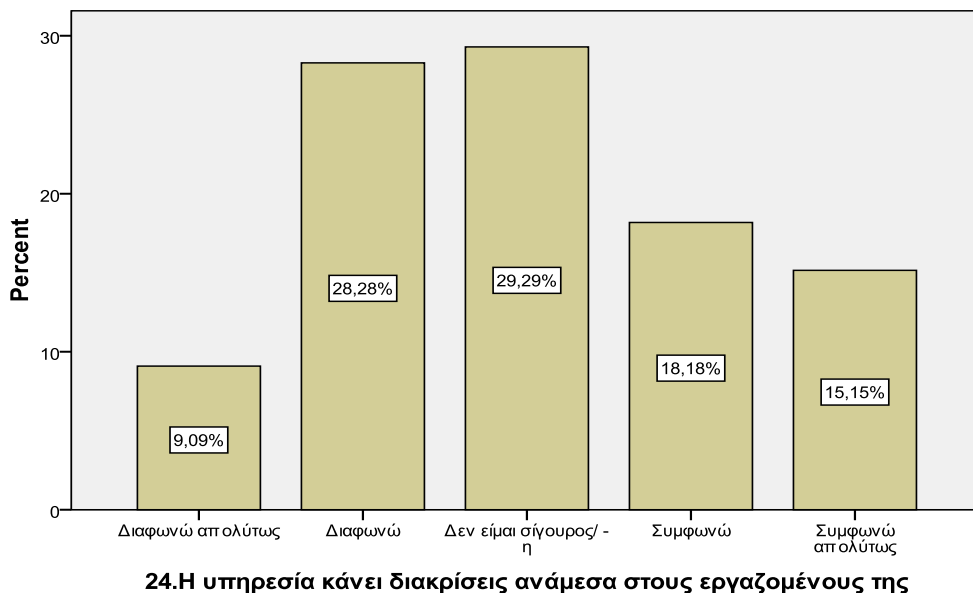
Πίνακας 29: Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής Οργανισμός ως Ολότητα (4)

24.Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ απολύτως | 9 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Διαφωνώ | 28 | 28,3 | 28,3 | 37,4 |
| Δεν είμαι σίγουρος/-η | 29 | 29,3 | 29,3 | 66,7 |
| Συμφωνώ | 18 | 18,2 | 18,2 | 84,8 |
| Συμφωνώ απολύτως | 15 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

Από τον πίνακα 29 προκύπτει ότι από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι 9 (9,1%) «διαφωνούν απολύτως» ως προς το ότι η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της. Ακόμη, οι 28 (28,3%) «διαφωνούν». Οι περισσότεροι, δηλαδή οι 29 (29,3%) «δεν είναι σίγουροι», 18 ακόμη (18,2%) «συμφωνούν» και 15 (15,2%) «συμφωνούν απολύτως». Το παραπάνω αποτέλεσμα παρουσιάζεται και σε γράφημα.

24.Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της



Γράφημα 29: Αποτελέσματα Περιγραφικής Οργανισμός ως Ολότητα (4)

2.2.2. Αποτελέσματα αξιοπιστίας κλίμακας

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η αξιοπιστία τόσο του ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολόγιο) συνολικά, όσο και των μεταβλητών του. Για να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος αυτός χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach Alpha στο στατιστικό πρόγραμμα επεξεργασίας δεδομένων SPSS. Τα δεδομένα παρατίθενται παρακάτω. Το ερωτηματολόγιο, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, διακρίνεται σε 6 κατηγορίες, οι οποίες είναι και οι μεταβλητές.

Για την πρώτη κατηγορία 1 έως και 5, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και αποτελεί την πρώτη μεταβλητή (V1), ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach Alpha έδειξε τα εξής:

Πίνακας 30: Αξιοπιστία CronbachAlphaV1

| ReliabilityStatistics | | |
|------------------------------|--|-----------|
| Cronbach'sAlpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N ofItems |
| ,968 | ,971 | 5 |

Σύμφωνα με τον πίνακα 30, ο συντελεστής της μεταβλητής V1 είναι 0,968. Εφόσον, λοιπόν, είναι μεγαλύτερος του 0,7 τότε η μεταβλητή θεωρείται αξιόπιστη.

Για την δεύτερη κατηγορία 6 έως και 9, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τις αποδοχές/ μισθός και αποτελεί την δεύτερη μεταβλητή (V2), ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach Alpha έδειξε τα εξής:

Πίνακας 31:Αξιοπιστία CronbachAlphaV2

| ReliabilityStatistics | | |
|------------------------------|--|-----------|
| Cronbach'sAlpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N ofItems |
| ,956 | ,959 | 4 |

Σύμφωνα με τον πίνακα 31, ο συντελεστής της μεταβλητής V2 είναι 0,956. Εφόσον, λοιπόν, είναι μεγαλύτερος του 0,7 τότε η μεταβλητή θεωρείται αξιόπιστη.

Για την τρίτη κατηγορία 10 έως και 12, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τις προοπτικές προαγωγής και αποτελεί την τρίτη μεταβλητή (V3), ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach Alpha έδειξε τα εξής:

Πίνακας 32:Αξιοπιστία CronbachAlphaV3

| ReliabilityStatistics | | |
|------------------------------|--|-----------|
| Cronbach'sAlpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N ofItems |
| ,952 | ,964 | 3 |

Σύμφωνα με τον πίνακα 32, ο συντελεστής της μεταβλητής V3 είναι 0,952. Εφόσον, λοιπόν, είναι μεγαλύτερος του 0,7 τότε η μεταβλητή θεωρείται αξιόπιστη.

Για την τέταρτη κατηγορία 13 έως και 16, η οποία αφορά την ικανοποίηση από την εργασία και αποτελεί την τέταρτη μεταβλητή (V4), ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach Alpha έδειξε τα εξής:

Πίνακας 33:Αξιοπιστία CronbachAlphaV4

ReliabilityStatistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,917 | ,921 | 4 |

Σύμφωνα με τον πίνακα 33, ο συντελεστής της μεταβλητής V4 είναι 0,917. Εφόσον, λοιπόν, είναι μεγαλύτερος του 0,7 τότε η μεταβλητή θεωρείται αξιόπιστη.

Για την πέμπτη κατηγορία 17 έως και 20, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο και αποτελεί την πέμπτη μεταβλητή (V5), ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach Alpha έδειξε τα εξής:

Πίνακας 34:Αξιοπιστία CronbachAlphaV5

ReliabilityStatistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,935 | ,936 | 4 |

Σύμφωνα με τον πίνακα 34, ο συντελεστής της μεταβλητής V5 είναι 0,935. Εφόσον, λοιπόν, είναι μεγαλύτερος του 0,7 τότε η μεταβλητή θεωρείται αξιόπιστη.

Για την έκτη κατηγορία 21 έως και 24, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως ολότητα και αποτελεί την έκτη μεταβλητή (V6), ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach Alpha έδειξε τα εξής:

Πίνακας 35:Αξιοπιστία CronbachAlphaV6

| ReliabilityStatistics | | |
|------------------------------|--|-----------|
| Cronbach'sAlpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N ofItems |
| ,982 | ,983 | 4 |

Σύμφωνα με τον πίνακα 35, ο συντελεστής της μεταβλητής V6 είναι 0,982. Εφόσον, λοιπόν, είναι μεγαλύτερος του 0,7 τότε η μεταβλητή θεωρείται αξιόπιστη.

Για το ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) συνολικά ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach Alpha έδειξε τα εξής:

Πίνακας 36:Αξιοπιστία Cronbach Alpha Ερευνητικό εργαλείο

| ReliabilityStatistics | | |
|------------------------------|--|-----------|
| Cronbach'sAlpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N ofItems |
| ,992 | ,993 | 24 |

Σύμφωνα με τον πίνακα 36, ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολόγιο) είναι 0,992. Εφόσον, λοιπόν, είναι μεγαλύτερος του 0,7 τότε το ερωτηματολόγιο θεωρείται αξιόπιστο. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, από όλα τα παραπάνω ότι τόσο το ερωτηματολόγιο συνολικά, όσο και οι μεταβλητές του ξεχωριστά είναι αξιόπιστα.

2.2.3. Αποτελέσματα συσχέτισης

Στο παρακάτω κεφάλαιο παρουσιάζεται ο έλεγχος της συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού εργαλείου της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Προκειμένου να προκύψουν αυτά τα αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson στο στατιστικό πρόγραμμα επεξεργασίας δεδομένων SPSS. Διευκρινίζεται ότι οι μεταβλητές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Την εξαρτημένη μεταβλητή και τις ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες είναι οι εξής:

- ✓ Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται η κατηγορία από 13 έως και 16, η οποία αφορά την ικανοποίηση από την εργασία (V4).
- ✓ Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίζεται η κατηγορία από 1 έως και 5, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας (V1).
- ✓ Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίζεται η κατηγορία από 6 έως και 9, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τον μισθό/ αποδοχές (V2).
- ✓ Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίζεται η κατηγορία από 10 έως και 12, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τις προοπτικές για προαγωγή (V3).
- ✓ Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίζεται η κατηγορία από 17 έως και 20, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο (V5).
- ✓ Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίζεται η κατηγορία από 21 έως και 24, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως ολότητα (V6). (Koustelios&Bagiatis, 1997).

Η συσχέτιση των παραπάνω μεταβλητών παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 37: Συσχέτιση Μεταβλητών Pearson

| | | Correlations | | | | | |
|----|--------------------|---------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 |
| V1 | PearsonCorrelation | 1 | -,218 | -,315 | ,711 | ,757 | -,660 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,782 | ,796 | ,289 | ,243 | ,340 |
| | N | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| V2 | PearsonCorrelation | -,218 | 1 | ,833 | -,810 | -,746 | ,790 |
| | Sig. (2-tailed) | ,782 | | ,373 | ,190 | ,254 | ,210 |
| | N | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| V3 | PearsonCorrelation | -,315 | ,833 | 1 | -,969 | -,937 | ,976 |
| | Sig. (2-tailed) | ,796 | ,373 | | ,158 | ,228 | ,138 |
| | N | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| V4 | PearsonCorrelation | ,711 | -,810 | -,969 | 1 | ,994** | -,988* |
| | Sig. (2-tailed) | ,289 | ,190 | ,158 | | ,006 | ,012 |
| | N | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| V5 | PearsonCorrelation | ,757 | -,746 | -,937 | ,994** | 1 | -,989* |
| | Sig. (2-tailed) | ,243 | ,254 | ,228 | ,006 | | ,011 |
| | N | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| V6 | PearsonCorrelation | -,660 | ,790 | ,976 | -,988* | -,989* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,340 | ,210 | ,138 | ,012 | ,011 | |
| | N | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Σύμφωνα με τον πίνακα 37 παρατηρείται στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, με την ανεξάρτητη μεταβλητή (V1), που αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Επίσης, παρατηρείται στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, με την ανεξάρτητη μεταβλητή (V5), που αφορά την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο. Αντίθετα, δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, με την ανεξάρτητη μεταβλητή (V2), που αφορά την ικανοποίηση από τον

μισθό/ αποδοχές, με την ανεξάρτητη μεταβλητή (V3), που αφορά την ικανοποίηση από τις προοπτικές προαγωγής και με την ανεξάρτητη μεταβλητή (V6), που αφορά την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως ολότητα.

2.2.4. Αποτελέσματα παλινδρόμησης

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα δεδομένα τα οποία αναλύουν κατά πόσο μπορούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές V1, η οποία αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, V2 η οποία αφορά την ικανοποίηση από τον μισθό/ αποδοχές, V3 η οποία αφορά την ικανοποίηση από τις προοπτικές για προαγωγή, V5 η οποία αφορά την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο και η V6 η οποία αφορά την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως ολότητα , μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής V4, που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Για τον λόγο αυτό και επειδή έχει ήδη διαπιστωθεί ότι οι μεταβλητές έχουν σχέση μεταξύ τους, θα γίνει ανάλυση της παλινδρόμησης, με στόχο να αποδειχθεί αν οι ανεξάρτητες μπορούν να επηρεάσουν την εξαρτημένη μεταβλητή. Έτσι το μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το εξής:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e_1$$

Διευκρινίζεται ότι στο παραπάνω μοντέλο Y είναι η εξαρτημένη μεταβλητή V4, που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Οι X1, X2, X3, X4, X5 είναι οι αντίστοιχες ανεξάρτητες μεταβλητές V1, V2, V3, V5, V6. Οι b1, b2, b3, b4, b5 είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές και δείχνουν τη σχέση που υπάρχει με την εξαρτημένη μεταβλητή.

Έπειτα, χρησιμοποιήθηκε ο πίνακας Anova έτσι ώστε να ελεγχθεί εάν το παραπάνω μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό. Τα δεδομένα παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 38: Πίνακας Anova

| ANOVA ^b | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 55,554 | 5 | 11,111 | 470,982 | ,000 ^a |
| | Residual | 2,194 | 93 | ,024 | | |
| | Total | 57,747 | 98 | | | |

a. Predictors: (Constant), V6, V2, V5, V1, V3

b. Dependent Variable: V4

Σύμφωνα με τον πίνακα 38 το παραπάνω μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης που χρησιμοποιήθηκε είναι στατιστικά σημαντικό με επίπεδο σημαντικότητας 5%, εφόσον Sig. = 0,000 < 0,05.

Ακόμη, παρατίθεται ο πίνακας Coefficients, σύμφωνα με τον οποίο αποτυπώνεται από ποιες ανεξάρτητες μεταβλητές επηρεάζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό η εξαρτημένη μεταβλητή.

Πίνακας 39: Πίνακας Coefficients

| | | Coefficients ^a | | | | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
| Model | | B | Std. Error | Beta | T | Sig. |
| 1 | (Constant) | 1,043 | ,054 | | 19,145 | ,000 |
| | V1 | ,225 | ,076 | ,330 | 2,968 | ,004 |
| | V2 | ,222 | ,061 | ,323 | 3,657 | ,000 |
| | V3 | ,141 | ,090 | ,191 | 1,560 | ,122 |
| | V5 | ,132 | ,078 | ,181 | 1,699 | ,093 |
| | V6 | -,018 | ,102 | -,027 | -,176 | ,860 |

a. Dependent Variable: V4

Σύμφωνα με τον πίνακα 39 το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Iκανοποίηση από την εργασία (Y)} = 1,043 (b_0) + 0,225 (b_1) * \text{Iκανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας (X}_1) + 0,222 (b_2) * \text{Iκανοποίηση από τον μισθό/ αποδοχές (X}_2) + 0,141 (b_3) * \text{Iκανοποίηση από τις προοπτικές προαγωγής (X}_3) + 0,132 (b_4) * \text{Iκανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο (X}_4) - 0,018 (b_5) * \text{Iκανοποίηση από τον οργανισμό ως ολότητα (X}_5)$$

Σύμφωνα με τον πίνακα 39 προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα. Η πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή (V1) που αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, με τιμή Sig = 0,004 < 0,05, επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Η δεύτερη ανεξάρτητη

μεταβλητή (V2) που αφορά την ικανοποίηση από τον μισθό/ αποδοχές , με τιμή Sig = $0,000 < 0,05$, επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Η τρίτη ανεξάρτητη μεταβλητή (V3) που αφορά την ικανοποίηση από τις προοπτικές για προαγωγή, με τιμή Sig = $0,122 > 0,05$, δεν επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Η τέταρτη ανεξάρτητη μεταβλητή (V5) που αφορά την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο, με τιμή Sig = $0,093 > 0,05$, δεν επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Τέλος, η πέμπτη ανεξάρτητη μεταβλητή (V6) που αφορά την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως ολότητα, με τιμή Sig = $0,860 > 0,05$, δεν επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι για το περιεχόμενο της έρευνας έχει προηγηθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος, η οποία αναλύεται στο θεωρητικό τμήμα της εργασίας στο προηγούμενο μέρος.

3. Γ' Μέρος: Ερμηνεία/Συζήτηση των πορισμάτων– Συμπερασματικές παρατηρήσεις/Προτάσεις-Περιορισμοί έρευνας

3.1. Ερμηνεία/Συζήτηση των πορισμάτων–Συμπερασματικές παρατηρήσεις

Σε αυτό το κεφάλαιο θα σχολιαστούν οι κύριοι άξονες της παρούσας ερευνητικής εργασίας, τα αποτελέσματα των οποίων προέκυψαν μέσω της στατιστικής ανάλυσης στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS και παρουσιάστηκαν, περιληπτικά, στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η ερμηνεία παρατίθεται παρακάτω.

1ος : Η επιρροή των συνθηκών εργασίας των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

Από την στατιστική ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι η πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή (V1) που αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία.

2ος : Η επιρροή του μισθού/ των αποδοχών των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

Από την στατιστική ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι η δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή (V2) που αφορά την ικανοποίηση από τον μισθό/απολαβές, επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία.

3ος : Η επιρροή των προοπτικών προαγωγής των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

Από την στατιστική ανάλυση που προηγήθηκε ότι η τρίτη ανεξάρτητη μεταβλητή (V3) που αφορά την ικανοποίηση από τις προοπτικές για προαγωγή, δεν επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία.

4ος : Η επιρροή του άμεσου προϊστάμενου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

Από την στατιστική ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι η τέταρτη ανεξάρτητη μεταβλητή (V5) που αφορά την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο, δεν επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία.

Διευκρινίζεται ότι η αριθμητική απόδειξη των παραπάνω αναφέρεται στο προηγούμενο κεφάλαιο. Επίσης, υπάρχει και μία πέμπτη ανεξάρτητη μεταβλητή (V6) που αφορά την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως ολότητα, η οποία δεν επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή (V4), που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία και δε θεωρήθηκε σημαντική ώστε να συμπεριληφθεί στους κύριους άξονες. Είναι ορθό να αναφερθεί ότι οι παραπάνω διαπιστώσεις και τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούν να συνδεθούν με όσα αναφέρονται στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Από την έρευνα, λοιπόν, προκύπτει, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ότι η εξαρτημένη μεταβλητή της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να

επηρεαστεί από τις ανεξάρτητες μεταβλητές της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας και από τον μισθό/απολαβές. Ως επιβεβαίωση αυτών, έρχονται όσα αναφέρονται στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Σύμφωνα με αυτό, οι συνθήκες εργασίας και οι απολαβές (μισθός) ,που ισχύουν σε έναν χώρο εργασίας, μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία (Warr, 1987). Επίσης, οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται βασικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης, εφόσον επικρατεί ο έλεγχος, η εκπαίδευση και η ανεξαρτησία στον εργασιακό χώρο (Chiaburu&Harrison, 2008). Ο σωστός φωτισμός, η καθαριότητα, η ανεξαρτησία, θεωρούνται απαραίτητα (Syrniewska, 2013).Την ίδια άποψη για τις συνθήκες εργασίας ως παράγοντα επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης εξέφρασε και ο Newstrom(2011). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Raziq και Maulabakhsh (2015), οι συνθήκες εργασίας έχουν βασικό ρόλο στην ύπαρξη της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς όσο εξελίσσεται ο ανταγωνισμός και το εργασιακό περιβάλλον είναι άκρως δυναμικό, τόσο οι οργανισμοί οφείλουν να παρέχουν στους εργαζομένους τους ένα παραγωγικό και φιλικό περιβάλλον, προκειμένου να έχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Όλα αυτά ενισχύονται και από την έρευνα των Lee και Brand (2005), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αυξηθεί όταν υπάρχει σωστό εργασιακό περιβάλλον. Ο μισθός, από την άλλη, όταν λειτουργήσει σαν ενδογενές κίνητρο, μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση (Statt, 1994). Για τον Alderfer (1972), η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεαστεί από κάποιες ανάγκες επιβίωσης, μια τέτοια είναι και ο μισθός. Ο Montana (2002) χαρακτήρισε τον μισθό ως παράγοντα υγιεινής, ο οποίος μπορεί να συμβάλλει απλά στο να μην υπάρξει δυσαρέσκεια από τον εργαζόμενο (Montana, 2002).

Επίσης, τα παραπάνω αποτελέσματα, επιβεβαιώνονται και με κάποιες αναφορές σε έρευνες στο θεωρητικό πλαίσιο που εξετάζουν το ίδιο περιεχόμενο. Μία τέτοια έρευνα που αναφέρθηκε είναι της Παπαναούμ (2003) βάσει της οποίας η εργασιακή ικανοποίηση βασίζεται στις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στον εργασιακό χώρο του ατόμου. Και η έρευνα της Saiti (2007)απέδειξε ότι ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Μια ακόμα έρευνα που αφορούσε δημοσίους υπαλλήλους και αναφέρθηκε, απέδειξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία δέχεται άμεση επιρροή από τις υλικές απολαβές (μισθός) και από τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο (Raudeliuniene&Kavaliauskiene, 2013).Έχουν γίνει και αναφορές και σε έρευνες με δείγμα Διευθυντές σχολικών μονάδων, όπως είναι και η παρούσα, τα αποτελέσματα των οποίων συσχετίζονται. Μία τέτοια έρευνα απέδειξε ότι

η εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων επηρεάζεται ισχυρά όταν υπάρχει θετικό σχολικό κλίμα, άρα θετικές συνθήκες εργασίας (OECD, 2014). Τέλος, η έρευνα των Saiti και Fassoulis (2012) απέδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων επηρεάζεται από τις ανταμοιβές σε πολύ μεγάλο βαθμό. Όλα όσα αναφέρθηκαν αποδεικνύουν την άμεση συσχέτιση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με το θεωρητικό της μέρος. Τα διαφορετικά αποτελέσματα που προκύπτουν είναι ότι δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντικός βαθμός επιρροής της προοπτικής για προαγωγή και του άμεσου προϊστάμενου με την ικανοποίηση από την εργασία. Τα αποτελέσματα αυτών των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών έρχονται σε αντίθεση με άλλους ερευνητές, όπως ο Mani (2010), ο οποίος υποστήριξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τον προϊστάμενο και όπως ο Spector (1997), ο οποίος τόνισε ότι η προσπάθεια του εργαζομένου να εξελιχθεί μπορεί να οδηγήσει στην προαγωγή, άρα και στην εργασιακή ικανοποίηση.

Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεαστεί από τις συνθήκες εργασίας αλλά και από τον μισθό που θα λάβει ο εργαζόμενος. Ο φωτισμός και ο εξαερισμός του χώρου, η καθαριότητα, η χρηματική ανταμοιβή είναι παράμετροι που μπορούν να οδηγήσουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προάγουν την ήδη υπάρχουσα γνώση επάνω στο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμπληρώνουν τις προηγούμενες, επιβεβαιώνοντας ότι όντως υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μπορούν να επιδράσουν ώστε να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση. Θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στο γεγονός ότι προκύπτουν κάποια νέα ερωτήματα μετά το τέλος αυτής της εργασίας. Ένα τέτοιο ερώτημα είναι ποιο θα ήταν το αποτέλεσμα της έρευνας αν το δείγμα ήταν μεγαλύτερο, ή ποιο θα ήταν το αποτέλεσμα της έρευνας εάν το δείγμα απευθυνόταν σε άλλη Περιφέρεια, ή αν το δείγμα ήταν διαφορετικό θα προέκυπτε επιρροή της εργασιακής ικανοποίησης από τον οργανισμό ως ολότητα; Αυτό αναφέρεται στο θεωρητικό πλαίσιο, καθώς η εταιρική κοινωνική ευθύνη ενός οργανισμού μπορεί να οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση (Robbins&Judge, 2018). Σύμφωνα με την έρευνα των Ghran, Jameel και Ahmad (2019), τα υψηλά ποσοστά δικαιοσύνης σε έναν οργανισμό σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς η διοίκηση του οργανισμού μπορεί και κατανοεί καλύτερα τους εργαζομένους και τους συμπεριφέρεται ισάξια, προκαλώντας την εργασιακή τους ικανοποίηση και κατ' επέκταση την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους. Οι οργανισμοί, οι οποίοι αγνοούν την

παράμετρο της δικαιοσύνης, ρισκάρουν να προκαλέσουν χαμηλότερη ικανοποίηση (Lind&Tyler, 1988). Αυτό υποστηρίξε και η έρευνα των Zainalipour, Fini και Mirkamali (2010), οι οποίοι τόνισαν ότι όταν ο οργανισμός φέρεται δίκαια στους εργαζομένους του, τότε αυτοί ικανοποιούνται από την εργασία τους και γίνονται πιο αποδοτικοί. Επίσης, ένα ακόμη ερώτημα που θα μπορούσε να δημιουργηθεί είναι αν το δείγμα ήταν διαφορετικό, θα προέκυπτε ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεαστεί από τις προοπτικές για προαγωγή και από τον άμεσο προϊστάμενο; Αυτό αναφέρεται στο θεωρητικό πλαίσιο, καθώς σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), οι άνθρωποι έχουν μια εσωτερική επιθυμία να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και εξέλιξης, αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, στο θεωρητικό πλαίσιο αναφέρεται η θεωρία X και Y, η οποία αφορά την σχέση με τον προϊστάμενο. Βάσει αυτής της θεωρίας πρέπει να ακολουθείται το μοντέλο του Y, το οποίο καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εργασία οδηγεί στην ικανοποίηση όταν κάποιος είναι ευχαριστημένος με τις υπάρχουσες συνθήκες εργασίας (Μπουραντάς, 2002).

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η παρούσα έρευνα είναι αρκετά πρωτότυπη, καθώς δεν είναι πολλοί αυτοί που επέλεξαν να αναλύσουν και να ερευνήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν μπορούν να επηρεάσουν τις κοινωνικές σχέσεις του ατόμου, τον χαρακτήρα του και τη συμπεριφορά του, γιατί εύκολα μια κατάσταση που επικρατεί στον εργασιακό χώρο μπορεί να μεταφερθεί στην προσωπική ζωή.

Επίσης, τα αποτελέσματα που προέκυψαν μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να βοηθηθούν οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων και να αναγνωρίσουν τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη δική τους εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και να ενισχύσουν αυτούς τους παράγοντες με σκοπό να επιτύχουν την ικανοποίησή τους.

3.2. Προτάσεις-Περιορισμοί έρευνας

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν μπορούν να χρησιμοποιηθούν θετικά και να συμβάλλουν στη δημιουργία συνεδριών στα σχολεία. Αυτές οι συνεδρίες μπορούν να έχουν ως περιεχόμενο την εργασιακή συμβουλευτική των Διευθυντών, την καλλιέργεια προσωπικών τους αναγκών, την επιθυμία για εξέλιξη και την καλλιέργεια συνεργατικού

σχολικού κλίματος. Επίσης, θα μπορούσε να γίνει σύγκριση των απαντήσεων της παρούσας ποσοτικής έρευνας με τις απαντήσεις μιας ποιοτικής έρευνας. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσαν να μελετηθούν και άλλες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά σε άλλο κλίμα επαφής και επικοινωνίας. Ακόμη, θα μπορούσε το δείγμα να διευρυνθεί και να περιλαμβάνονται σε αυτό Διευθυντές σχολικών μονάδων και άλλων Περιφερειών. Τέλος, θα μπορούσε να γίνει μια μελλοντική έρευνα που θα αφορά και την εργασιακή εξουθένωση, με στόχο να αποδείξει εάν η απουσία της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να προκαλέσει εργασιακή εξουθένωση.

Όπως είναι αναμενόμενο, υπήρξαν και κάποιοι περιορισμοί στην παρούσα εργασία. Ένας περιορισμός ήταν ο Covid-19. Λόγω την κοινωνικής αποστασιοποίησης που επικράτησε ήταν αναγκαίο η βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και το ερευνητικό μέρος της εργασίας να διεξαχθεί, ως επί το πλείστον, εξ αποστάσεως, όχι όμως εξ ολοκλήρου. Ωστόσο, αυτές οι συνθήκες δεν συντέλεσαν αρνητικά στην διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος, επειδή τα αποτελέσματα, αν και είναι αξιόπιστα, αφορούν μόνο την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και δεν θα μπορούσαν να γενικευθούν για όλη τη χώρα, σε μια άλλη Περιφέρεια θα μπορούσε να υπάρξει διαφοροποίηση.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. (Α έκδοση). Αθήνα: Rosili.

Γούλα, Α. (2014). *Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Creswell, J. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή, αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. (Μτφρ. Νάνσυ Κουβακάκου). Αθήνα: Ίων.

Goleman, D. (1988). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Δημητρόπουλος, Ε. (1998). *Οι Εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο Ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης, στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Εργασιακή Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Επιλογή - Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1995), *Οργανωτική - Βιομηχανική ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας, Σύγκρουση, ανάπτυξη και αλλαγή, Κουλτούρα, Επαγγελματικό άγχος*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Κιρκιγιάννη, Φ. (2011) Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής του Σχολείου. *Τα Εκπαιδευτικά*, 99-100, 96-113.
- Λαμπράκη, Μ. , Βλασιάδης, Κ., Πατεράκης, Γ., Φιλαλήθης, Α. (2016). Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο νοσοκομείο. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 33(4), 472-478.
- Μακρή-Μπότσαρη, Ε. & Ματσαγγούρας, Η. (2003). Δομή της εργασιακής αυτοαντίληψης και της εργασιακής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης. *Πρακτικά 3^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/ικής Εταιρίας Ελλάδος*.
- Μαντάς, Β. Ν, Κακούνης, Δ. Π, Ντάνος, Στ. Α. (1992). *Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Ματσαγγούρας, Η. (2003.) *Η Σχολική Τάξη. Χώρος, Ομάδα, Πειθαρχία, Μέθοδος. (Τόμος Α')*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Miropoulos, A. (2014). *The nameless King*. Εκδόσεις: Linkage Greece.
- Montana P., Charnov B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Mullins, L.J. (2015), *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. (10η Έκδοση). Υτορία: Αθήνα
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας* . (Β' Έκδοση). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ, πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένοσ.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Μάνατζμεντ Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Ανικούλα.

- Παπαναούμ- Τζίκα, Ζ. (1995). *Η Διεύθυνση του Σχολείου: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Παπαναούμ, Ζ. (2003). *Το Επάγγελμα του Εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία ;* Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg/Τυποθήτω.
- Πλατσίδου, Μ. & Γωνιά, Σ. (2005). *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*. Στο Καψάλης (2005). *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. (2^η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ. - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως Κινητήρια Δύναμη Λειτουργίας της - Μια Εμπειρική Έρευνα*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Ταρατόρη-Γσαλκατίδου, Ε. (2013). *Σχολική Αξιολόγηση. Αξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας, του Εκπαιδευτικού και της Επίδοσης του Μαθητή*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Ξένη

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in Organizational setting*. New York: Free Press.

Amin, M. (2012). *The Relationship of Principals/ Directors' Leadership Styles, as Perceived by the Faculty, to the Job Satisfaction of the Faculty Members in a Public University of Punjab, Pakistan*. University of Leicester. Ανακτήθηκε από <https://hdl.handle.net/2381/10774>

Arshadi, N. (2010). Basic Need Satisfaction, Work Motivation, and Job Performance in An Industrial Company in Iran. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1267–1272.

Avolio, B. & Gardner, W. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Aziri, B. (2010). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3 (4), 77-86.

Barry, D. A. (2002). *Job satisfaction and leadership style : A study of Michigan high school principals*. Retrieved on August, 2002 from <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/1158/>

Bass, B. M. (1990) From Transactional to Transformational Leadership - Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-32.

Bennis, W. (2009) *On becoming a leader*. New York: Basic Books.

Bolino, M. C., Hsiung, H.H., Harvey, J. & LePine, J.A. (2015). Well, I'm tired of tryin'! Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74.

Bond, F. W. & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1057-1067.

Bowling, N. A., Hoepf, M. R., LaHuis, D. M. & Lepisto, L. R. (2013). Mean Job Satisfaction Levels over time: Are things bad and getting worse? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 50(4), 57-64.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. California: Sage Publications.

Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1988). Satisfaction, market wages & labor relations: An airline study. *Industrial Relations*, 27(1), 56-73.

Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual Synthesis and Meta- Analysis of Co- worker effect on perceptions, attitudes, OCBs and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.

Clark, A. (1997). Job Satisfaction and gender. Why are women so happy in work? *Labor Economics*, 4.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2).

Cummings, K. (1970). Job satisfaction and Performance. *Journal of Social Psychology*, 141 (5), 541-563.

De Graaf-Zijl, M. (2012). Job satisfaction and contingent employment. *De Economist*, 160 (2), 197-218.

Dixon, M. A., & Sagas, M. (2007). The Relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78 (3), 236-247.

Drakopoulos, S. A. (1996). Toward a Hierarchical Approach to Trade Union Behavior. *Economic Notes*, 25(1), 47-56.

Edmonds, R.R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-27.

Elmore, R. F. (2002). Bridging the Gap between Standards and Achievement . *The Imperative for Professional Development in Education*. Washington DC: Albert Shanker Institute.

- French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. *Leadership as an Influence Process*, 16(6).
- Georgelis, Y. & Lange, T. (2012). Traditional versus secular values and the Job- life Satisfaction Relationship across Europe. *British Journal of Management*, 23(4), 437-454.
- Ghran, L. I. Z., Jameel, A. S. & Ahmad, A. R. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship international Review*, 3-4, 82-90.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J. & Masters, M. F. (2009). The negative aspects of social exchange: An introduction to perceived organizational obstruction. *Group and Organization Management*, 34(6), 665-697.
- Goleman, D. (2000): Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Grund, C., & Sliwka, D. (2001). The impact of wage increases on job satisfaction empirical evidence and theoretical implications. *IZA Discussion Paper*, 387.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3).
- Hausknecht, J. P. , Hiller, N. J. & Vance, R J. (2008). Work- unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1123-1245.
- Hunt, J. W. and Saul, P.N. (1975). The relationship of Age , Tenure and Job Satisfaction in Males and Females. *Academy of Management Journal*, 18.
- Hull, C. L. (1935). The conflicting psychologies of learning. *Psychological Review*, 42, 491-516.
- Hurst, A. (2014). Being Good isn't the only way to go. *The New York Times*, 4.
- Inuwa, M. (2015). The Impact of Job Satisfaction, Job Attitude and Equity on Employee Performance. *The International Journal Of Business & Management* , 3, 288-293.
- Jayarantne, S. (1993). The antecedents , consequences and correlates of job satisfaction. In R. T. Golembiewski (Eds.), *Handbook of organizational behavior*, 111-140.

- Kim, W. G. & Brymer, R. A. (2011). The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020– 1026.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15, 354-358.
- Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory: Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (3), 469- 476.
- Kreitner, R. & Kinick, A. (1998). *Organizational Behavior*. (4thed). Boston: Irwin McGraw Hill.
- Lampinen, M. S., Viitanen, E. A. & Konu, A.I. (2015). Sense of community and job satisfaction among social and health care managers. *Leadership and Health Services*, 28(3), 228-244.
- Lee, S. Y. & Brand, J. L. (2005) Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 323-333.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Liu, D., Mitchell, T. R., Lee, T. W. , Holtom, B. C. & Hinkin, T. R. (2012). When employees are out of step with coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual – and Unit level- Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1360-1380.
- Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1984). Job Satisfaction. In M. Gruneberg & T. Walls (Eds), *Social psychology and organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. (8th Edition). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Mani, V. (2010). Students' perception of the impact of coursework on exam stress. Uganda. *International Journal of Arts and Sciences*, 3, 104-110.

- Maxwell, J. A. (2006). Literature Reviews of, and for, Educational Research: A Commentary on Boote and Beile's "Scholars Before Researchers. *Educational Researcher*.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. (1976). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Meng, R. (1990). The relationship between unions and job satisfaction. *Applied Economics*, 22, 1635-1648.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *Administration and Society*, 39(7), 803-832.
- Nash, S.D. (2012) *What makes a transformational education leader? An investigation into the antecedent experiences of K-2 transformational leadership*. Bozeman: Montana State University.
- Newstrom, J. W. (2011). *Human Behavior at Work*. (13th ed.). New York: McGraw Hill.
- OECD (2014). *TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning*. Paris: OECD Publishing.
- Petrescu, A. I., Simmons, R. (2008). Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29 (7), 651-667.
- Raudeliuniene, J., Kavaliauskiene, I.M. (2013). Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110, 719-726.
- Raven, B. H. & French, J. (1959): The bases of social power. In D. Cartwright(Ed.) *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Institute of social research.
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organisational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Roznowski, M. & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special referenceto job satisfaction and job withdrawal. In C. J. Granny, P. C. Smith & E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction*, 123-163. New York: Lexington Books.

Rue, L.W. & Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*, (10th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Saiti, A. (2007). Main Factors of Job Satisfaction among Primary School Educators: Factor of the Greek Reality. *Management in Education*, 21(2), 23- 27.

Saiti, A. & Fassoulis, K. (2012). Job satisfaction: factor analysis of Greek primary school principals' perceptions. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7).

Saiyadain, M (2007). *Human Resource Management*. New Delhi : Tata McGraw Hill.

Schermerhorn, J. J. R., Hunt, J. G. & Osborn , R. N. (2000). *Organizational Behavior* (7th ed.). New York: John Wiley and Sons.

Schleicher, D. J., Smith, T.A., Casper, W.G., Watt, J. D. & Greguras, G.J. (2015). It's all in the attitude: The role of Job Attitude Strength in Job Attitude- Outcome Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1259-1274.

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S. & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618-634.

Schultz, D. P. (1982), *Psychology and industry today: an introduction to industrial and organizational psychology*. (3rd edition). New York: McMillan Publishing Co., Inc.

Scott, M. (2004). *Perceptions of Fundamental Job Characteristics and their level of Job Satisfaction*. Mississippi State: University Extension Service

Scott, M., Sworzel, K., Taylor, W. (2005). The relationships between selected demographic factors and the level of job satisfaction of extension agents. *Journal of Agricultural Education*, 46(3), 2-11.

Selnow, G.W., & Gilbert, R.R. (1997). Charge managers with inspiring loyalty. *Workforce*, 76 (10), 85-87.

Simatwa, E.M.W. (2011). Job Satisfaction and Dissatisfaction among Teachers in Kenya. *Kenya Journal of Education Planning Economics and Management*. 3 (3), 114-123.

- Slattery, J. P. & Selvarajan, T. T. R. (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (1).
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E. , Fox, S., Penney, M.L., Bruursema, K., Goh, A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Statt D.A. (1994). *Psychology and the world of work*. London: MacMillan Press
- Steers, R. M., Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Steger, M. ,Dik, B. J. and Shim, Y. (2005). Measuring satisfaction and meaning at work. In S. J. Lopez (Ed.), *The Oxford Handbook of positive psychology assessment* (2nd Ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Steijn, B. (2002). HRM and Job Satisfaction in the Dutch public sector. (1st ed). Δημοσίευση στο Συνέδριο EGPA, *Public Personnel Policies*, Σεπτέμβριος 4-7 2002, Potsdam.
- Sypniewska, B. (2013). *Evaluation of factors influencing job satisfaction*. Vizja: Press.
- Tella A., Ayeni C. O., & Popoola S. O (2007). *Work motivation, job satisfaction and organizational commitment*. *Library Philosophy and Practice*, April 2007.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, (1).
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Walker, R.M., and Boyne, G. A. (2005). *Public Management Reform and Organizational Performance: An Empirical Assessment of the UK Labor Governments Public Service Improvement Strategy*, 25(2), 371-396.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press.

Weber, L. (2014). U. S. Workers can't get no (job) satisfaction. *The Wall Street Journal*. Retrieved on June 18, 2014 from <https://www.wsj.com/articles/BL-ATWORKB-1852>

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.

Westover, J. H. (2012). The impact of comparative state- directed development on working conditions and employee satisfaction. *Journal of Management and Organization, 19(4)*, 537-554.

Worrell, T. G. (2004). *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*. Virginia: University of Polytechnic.

Ybema, J. F. , Smulders, P. G. W. & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and Consequences of Employee Absenteeism : A Longitudinal Perspective of the Role of Job Satisfaction and Burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19(1)*, 102-124.

Zainalipour, H., Fini, A. A. S. & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 5*, 1986-1990.

Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2006). Sources of Teacher Job Satisfaction and Dissatisfaction in Cyprus. *Compare: A Journal of Comparative and International Education, 36*, 229-247.

Zhang, S. (2014). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China. *Journal of Business Ethics, 120(2)*, 165-174.

Παραρτήματα

Ερευνητικό εργαλείο: Employee Satisfaction Inventory (ESI) (Koustelios & Bagiatis, 1997)

Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας με τίτλο:
«Η εργασιακή ικανοποίηση των Διευθυντών των σχολικών μονάδων
της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας»

Μέρος Α': Δημογραφικά στοιχεία

- Φύλο
 - Άνδρας Γυναίκα
- Ηλικία
 - 22-34 35-44 45-54 55 και άνω
- Έτη προϋπηρεσίας
 - 0-5 6-10 11-15 16 και άνω
- Οικογενειακή Κατάσταση
 - Άγαμος/ -η Έγγαμος/ -η Διαζευγμένος/ -η Χήρος/ -α
- Επίπεδο Εκπαίδευσης
 - Απόφοιτος/ -η ΑΕΙ/ΤΕΙ Μεταπτυχιακό Διδακτορικό Δεύτερο Πτυχίο

Μέρος Β'

| | Διαφωνώ απολύτως | Διαφωνώ | Δεν είμαι σίγουρος/ -η | Συμφωνώ | Συμφωνώ απολύτως |
|---|---------------------|---------|------------------------------|---------|---------------------|
| 1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ. | | | | | |
| 2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος. | | | | | |
| 3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου. | | | | | |
| 4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου. | | | | | |
| 5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου. | | | | | |
| 6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για την δουλειά που προσφέρω. | | | | | |
| 7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό. | | | | | |
| 8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό. | | | | | |
| 9. Πληρώνομαι λιγότερο από ό,τι αξίζω. | | | | | |
| 10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή. | | | | | |
| 11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| προοπτικές μου για προαγωγή. | | | | | |
| 12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες. | | | | | |
| 13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη. | | | | | |
| 14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί. | | | | | |
| 15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα). | | | | | |
| 16. Η δουλειά μου είναι βαρετή. | | | | | |
| 17. Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι. | | | | | |
| 18. Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματατά μου. | | | | | |
| 19. Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής. | | | | | |
| 20. Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός. | | | | | |
| 21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της. | | | | | |
| 22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ. | | | | | |
| 23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της. | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

Παράρτημα

Άδεια χρήσης ερευνητικού εργαλείου
«Employee Satisfaction Inventory (ESI)»
(Koustelios&Bagiatis, 1997).

Αθανάσιος Κουστέλιος
Καθηγητής
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Προς

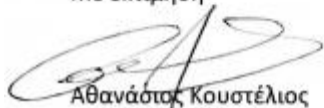
Νικολέτα Πεχλιβανίδου
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια
του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής
Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

13-03-2021

Θέμα: «Χορήγηση άδειας για τη χρήση του Ερωτηματολογίου Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory)»

Θα ήθελα να δηλώσω ότι επιτρέπω στην κ. Νικολέτα Πεχλιβανίδου να χρησιμοποιήσει το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory) στο πλαίσιο της Μεταπτυχιακής της διατριβής.

Με εκτίμηση



Αθανάσιος Κουστέλιος