

Θέμα εργασίας: Εργασιακή Ικανοποίηση Εργαζομένων Δήμου Τρίπολης



Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βασιλική Σκίντζη

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια:

Ελπίδα – Γεωργία Γεραναστάση, Α.Μ. 4042218008

Ιανουάριος 2020

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Σκίντζη Βασιλική για την άψογη συνεργασία ,τις χρήσιμες συμβουλές της, την άμεση ανταπόκρισή της σε κάθε δυσκολία ή απορία και γενικά την πολύτιμη βοήθειά της καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους δέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα καθώς και την οικογένειά μου για την κατανόηση, την υπομονή και την συμπαράσταση που μου πρόσφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	II
Περιεχόμενα	III
Κατάλογος σχημάτων.....	VIII
Κατάλογος Πινάκων.....	X
Περίληψη.....	XIII
Abstract	XIV
Εισαγωγή.....	- 1 -
Μέρος Α	- 5 -
Κεφάλαιο 1 ^ο	- 5 -
Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης.....	- 5 -
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «εργασιακή ικανοποίηση»	- 6 -
1.2 Θεωρίες των κινήτρων	- 10 -
1.3 Οντολογικές Θεωρίες	- 12 -
1.3.1.1 Η θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών του Malsow	- 12 -
1.3.1.2 Κριτική της θεωρίας Ιεράρχησης των αναγκών του Malsow .	- 14 -
1.3.2.1 Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης του Alderfer E.R.G.	- 15 -
1.3.2.2 Κριτική της Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης του Alderfer E.R.G.....	- 17 -
1.3.3.1 Θεωρία των δύο παραγόντων: της υγιεινής και υποκίνησης του F. Herzberg	- 17 -
1.3.3.2 Κριτική στη θεωρία των δύο παραγόντων	- 19 -
1.3.4.1 Θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών ή των κινήτρων επίτευξης McClelland.....	- 20 -
1.3.4.2 Κριτική στη Θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών ή των κινήτρων επίτευξης McClelland.....	- 21 -
1.3.5 Θεωρία X και Y του Douglas McGregor	- 22 -
1.4 Μηχανιστικές Θεωρίες	- 25 -
1.4.1.1 Θεωρία της ισοτιμίας του Adams.....	- 25 -
1.4.1.2 Κριτική στη θεωρία της ισοτιμίας.....	- 27 -

1.4.2.1 Θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	- 27 -
1.4.2.2 Κριτική θεωρίας της προσδοκίας του Vroom- Η παραλλαγή των Lawler & Porter.....	- 28 -
1.4.3 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke	- 30 -
1.4.3.2 Κριτική της θεωρίας της στοχοθέτησης.....	- 32 -
1.4.4 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham	- 32 -
Κεφάλαιο 2 ^ο	- 35 -
Προσδιοριστικοί Παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.....	- 35 -
Εισαγωγή.....	- 36 -
2.1 Δημογραφικοί παράγοντες	- 37 -
2.2 Περιβαλλοντικοί παράγοντες	- 40 -
2.3 Οργανωτικοί παράγοντες	- 43 -
2.4 Η ίδια η εργασία	- 44 -
2.5.1 Συνθήκες Εργασίας	- 45 -
2.5.2 Απαιτήσεις Ρύθμισης.....	- 46 -
2.5.3 Κανονιστικές δυνατότητες: Έλεγχος.....	- 46 -
2.5.4 Προβλήματα ρύθμισης: Καταστολείς της εργασίας.....	- 47 -
Κεφάλαιο 3 ^ο	- 49 -
Λόγοι Μελέτης της Εργασιακής Ικανοποίησης και Επισκόπηση Ερευνών για την Εργασιακή Ικανοποίηση στο Διεθνές περιβάλλον και στην Ελλάδα.....	- 49 -
3.1 Λόγοι μελέτης της εργασιακής Ικανοποίησης	- 50 -
3.2 Επισκόπηση Ερευνών	- 52 -
3.2.1 Μελέτη στην Νότια Αφρική.....	- 52 -
3.2.2 Μελέτη στις ΗΠΑ	- 53 -
3.2.3 Μελέτη στη Μεγάλη Βρετανία	- 54 -
3.2.4 Μελέτη Kaiser σε 14 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.	- 57 -
3.2.5 Μελέτη στη Σκωτία.....	- 57 -
3.2.6 Μελέτες στον ελλαδικό χώρο.....	- 58 -

Κεφάλαιο 4°.....	- 60 -
Εργαλεία Μέτρησης Εργασιακής Ικανοποίησης.....	- 60 -
Εισαγωγή.....	- 61 -
4.1 Δείκτης περιγραφής θέσεων εργασίας	- 62 -
(Job Descriptive Index, JDI) Smith, Kendal & Hulin, 1969	- 62 -
4.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) - Weiss, Dawis, Lofquist, & England 1967	- 63 -
4.3 Διαγνωστική Έρευνα Εργασίας (JDS) (Hackman and Oldham, 1974, 1975).....	- 65 -
4.4 Job Satisfaction Survey (JSS) - Spector 1985	- 66 -
4.5 Job in General Scale - Ironson, Smith, Brannick, Gibson και Paul(1989)	- 66 -
Μέρος Β΄	- 68 -
Μελέτη Περίπτωσης: Δήμος Τρίπολης.....	- 68 -
Κεφάλαιο 5°.....	- 69 -
Περιγραφή του Οργανισμού.....	- 69 -
5.1 Δήμος Τρίπολης	- 70 -
Κεφάλαιο 6°.....	- 72 -
Ερευνητικά Ερωτήματα & Μεθοδολογία της Έρευνας	- 72 -
6.1 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	- 73 -
6.2Μεθοδολογία της Έρευνας.....	- 75 -
6.3 Σύνταξη του ερωτηματολογίου.	- 77 -
6.4 Δομή ερωτηματολογίου.....	- 78 -
6.5 Διακίνηση ερωτηματολογίου - συλλογή δεδομένων.....	- 81 -
6.6 Αξιοπιστία	- 81 -
6.7 Έλεγχος κανονικότητας.....	- 82 -
Κεφάλαιο 7°.....	- 84 -
Περιγραφή του Δείγματος.....	- 84 -
7.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	- 85 -
7.1.1 Φύλο	- 85 -

7.1.2 Οικογενειακή κατάσταση	- 86 -
7.1.3 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	- 86 -
7.1.4 Σχέση εργασίας.....	- 87 -
7.1.5 Ειδικότητα	- 88 -
7.1.6 Θέση εργασίας.....	- 89 -
7.1.7 Εισόδημα	- 90 -
7.1.8 Ηλικία	- 91 -
7.1.9 Έτη προϋπηρεσίας	- 93 -
7.1.10 Συνθήκες Εργασίας	- 95 -
7.1.11 Οι επιμέρους διαστάσεις των συνθηκών εργασίας.....	- 95 -
7.2 Οι επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	- 96 -
7.2.1 Ικανοποίηση από το αντικείμενο.....	- 97 -
7.2.2 Ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον	- 98 -
7.2.3 Ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις.....	- 99 -
7.2.4 Ικανοποίηση από τον Προϊστάμενο	- 100 -
7.2.5 Ικανοποίηση από τις αμοιβές	- 101 -
7.2.6 Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης	- 102 -
7.2.7 Ικανοποίηση από τη Διοίκηση	- 103 -
7.3 Συνολικός Βαθμός Ικανοποίησης των Εργαζόμενων του Δήμου Τρίπολης.....	- 104 -
Κεφάλαιο 8 ^ο	- 107 -
Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών του Δείγματος στην Εργασιακή Ικανοποίηση.....	- 107 -
8.1.1 Επίδραση του Φύλου στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.	- 108 -
8.1.2 Επίδραση του φύλου σε άλλη κατηγορική μεταβλητή (Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2).....	- 109 -
8.2 Επίδραση Οικογενειακής Κατάστασης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.	- 111 -
8.3 Επίδραση Επίπεδου Εκπαίδευσης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.	- 113 -
8.4 Επίδραση Σχέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.	- 115 -

8.5 Επίδραση Θέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	- 117 -
8.6 Επίδραση Ετήσιου Εισοδήματος στο μέσο βαθμό ικανοποίησης-	118 -
8.7 Επίδραση Ηλικίας στο Μέσο Βαθμό Ικανοποίησης (Έλεγχος cut point)	- 121 -
Κεφάλαιο 9°.....	- 123 -
Συσχέτιση ποσοτικών μεταβλητών με το μέσο βαθμό ικανοποίησης-	123 -
και Πολλαπλή Παλινδρόμηση.....	- 123 -
9.1.1 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με ποσοτικές μεταβλητές.-	124 -
9.1.2 Συσχέτιση Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης με τις επιμέρους διαστάσεις των συνθηκών εργασίας.....	- 127 -
9.2 Πολλαπλή Παλινδρόμηση.....	- 130 -
Συμπεράσματα.....	- 136 -
Βιβλιογραφία.....	- 139 -
Ελληνική Βιβλιογραφία	- 142 -
Διαδικτυακές αναφορές.....	- 143 -
Παράρτημα Ερωτηματολόγιο.....	- 144 -

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1.1: Πυραμίδα του Maslow «Οι ανάγκες του ανθρώπου».....	13
Σχήμα 1.2: Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας.....	34
Σχήμα 5.1 Χάρτης Αρκαδίας.....	70
Σχήμα 6.1:Κύκλος τυπικής ερευνητικής μεθοδολογίας.....	76
Γράφημα 6.1: Κατανομή δεδομένων.....	83
Γράφημα 7.1: Φύλο.....	85
Γράφημα 7.2: Οικογενειακή κατάσταση.....	86
Γράφημα 7.3: Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	87
Γράφημα 7.4:Σχέση Εργασίας	88
Γράφημα 7.5: Ειδικότητα.....	89
Γράφημα 7.6 :Θέση Εργασίας.....	90
Γράφημα 7.7: Εισόδημα.....	91
Γράφημα 7.8: Ηλικία.....	93
Γράφημα 7.9: Επιμέρους διαστάσεις των συνθηκών εργασίας.....	96
Γράφημα 7.10: Επιμέρους Διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης.....	97
Γράφημα 7.11: Ικανοποίηση από το αντικείμενο.....	97
Γράφημα 7.12: Ικανοποίηση από το εργασιακό Περιβάλλον.....	98
Γράφημα 7.13: Διαπροσωπικές Σχέσεις.....	99
Γράφημα 7.14: Ικανοποίηση από τον Προϊστάμενο.....	100
Γράφημα 7.15: Ικανοποίηση από τις αμοιβές.....	101
Γράφημα 7.16: Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης.....	102
Γράφημα 7.17: Ικανοποίηση από τη Διοίκηση.....	103
Γράφημα 7.18: Συνολικός Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης.....	106

Γράφημα 8.1: Επίδραση Οικογενειακής Κατάστασης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	112
Γράφημα 8.2: Επίδραση Επίπεδου Μόρφωσης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	114
Γράφημα 8.3: Επίδραση Σχέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	116
Γράφημα 8.4: Επίδραση Θέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	118
Γράφημα 8.5: Επίδραση Ετήσιου Εισοδήματος στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	120
Γράφημα 9.1: Συσχέτιση Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης με την ηλικία.....	126
Γράφημα 9.2: Συσχέτιση Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης με τον αριθμό τέκνων	126
Γράφημα 9.3: Συσχέτιση Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης με τα έτη προϋπηρεσίας.....	126
Γράφημα 9.4: Συσχέτιση Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης με τα έτη συνταξιοδότησης.....	126
Γράφημα 9.5: Συσχέτιση Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας.....	127
Γράφημα 9.6: Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης και Συνθήκες Εργασίας...	134
Γράφημα 9.7: Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης και Ηλικία.....	134
Γράφημα 9.6: Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης και Αριθμός Τέκνων.....	135

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1: Χαρακτηρισμοί του Μακ Γκρέγκορ για τη θεωρία X και τη Θεωρία Y.....	24-25
Πίνακας 5.1: Προσωπικό Δήμου Τρίπολης σχέση εργασίας.....	71
Πίνακας 5.2: Προσωπικό Δήμου Τρίπολης ανά οργανική μονάδα.....	71
Πίνακας 6.1 Μέτρηση της αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.....	82
Πίνακας 6.2 : Κατανομή των δεδομένων.....	83
Πίνακας 7.1: Πίνακας Συχνοτήτων- Φύλο.....	85
Πίνακας 7.2: Πίνακας Συχνοτήτων- Οικογενειακή Κατάσταση.....	86
Πίνακας 7.3: Πίνακας Συχνοτήτων- Επίπεδο εκπαίδευσης.....	87
Πίνακας 7.4: Πίνακας Συχνοτήτων-Σχέση Εργασίας.....	88
Πίνακας 7.5: Πίνακας Συχνοτήτων- Ειδικότητα.....	89
Πίνακας 7.6: Πίνακας Συχνοτήτων- Θέση Εργασίας.....	89
Πίνακας 7.7: Πίνακας Συχνοτήτων- Εισόδημα.....	90
Πίνακας 7.8.1: Περιγραφικά Στατιστικά της μεταβλητής «Ηλικία».....	92
Πίνακας 7.8.2: Περιγραφικά Στατιστικά της μεταβλητής «Ηλικία».....	92
Πίνακας 7.9.1.: Περιγραφικά Στατιστικά της μεταβλητής «Χρόνια Προϋπηρεσίας».....	94
Πίνακας 7.9.2: Περιγραφικά Στατιστικά της Μεταβλητής «Ετη Προϋπηρεσίας των δύο φύλων».....	94
Πίνακας 7.10: Περιγραφικά Στατιστικά της μεταβλητής «Συνθήκες εργασίας».....	95
Πίνακας 7.11: Περιγραφικά Στατιστικά της μεταβλητής «Οι επιμέρους διαστάσεις των συνθηκών εργασίας».....	95

Πίνακας 7.12: Περιγραφικά Στατιστικά της μεταβλητής «Επιμέρους Διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης».....	96
Πίνακας 7.13: Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από το αντικείμενο.....	98
Πίνακας 7.14 : Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από το Εργασιακό Περιβάλλον.....	99
Πίνακας 7.15: Περιγραφικά Στατιστικά για Διαπροσωπικές Σχέσεις.....	99
Πίνακας 7.16: Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από τον Προϊστάμενο.....	101
Πίνακας 7.17: Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από τις αμοιβές.....	102
Πίνακας 7.18: Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης.....	103
Πίνακας 7.19: Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από τη Διοίκηση.....	104
Πίνακας 7.20: Περιγραφικά Στατιστικά για Συνολικό Μέσο Βαθμό Ικανοποίησης.....	105
Πίνακας 8.1.1: Έλεγχος T-test δύο μέσων από ανεξάρτητα δείγματα- Επίδραση του Φύλου στο μέσο βαθμό ικανοποίησης	108
Πίνακας 8.1.2: Έλεγχος T-test δύο μέσων από ανεξάρτητα δείγματα- Επίδραση του Φύλου στο μέσο βαθμό ικανοποίησης	108
Πίνακας 8.2.1: Έλεγχος Ανεξαρτησίας χ^2 - Επίδραση του φύλου και της θέσης εργασίας	110
Πίνακας 8.2.2: Έλεγχος Ανεξαρτησίας χ^2 - Επίδραση του φύλου και της θέσης εργασίας	110
Πίνακας 8.3.1: Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Οικογενειακής Κατάστασης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.	112
Πίνακας 8.3.2: Έλεγχος ANOVA -Επίδραση Οικογενειακής Κατάστασης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	112

Πίνακας 8.4.1: Έλεγχος ANOVA-Επίδραση Επίπεδου Μόρφωσης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	118
Πίνακας 8.4.2: Έλεγχος ANOVA-Επίδραση Επίπεδου Μόρφωσης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	118
Πίνακας 8.5.1: Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Σχέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	116
Πίνακας 8.5.2: Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Σχέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	116
Πίνακας 8.6.1 : Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Θέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	117
Πίνακας 8.6.2 : Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Θέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	118
Πίνακας 8.7.1: Έλεγχος ANOVA -Επίδραση Ετήσιου Εισοδήματος στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	119
Πίνακας 8.7.2: Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Ετήσιου Εισοδήματος στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.....	120
Πίνακας 8.8.1: Έλεγχος T-test δύο μέσων από ανεξάρτητα δείγματα (έλεγχος cut point Επίδραση Ηλικίας στο Μέσο Βαθμό Ικανοποίησης ...)	121
Πίνακας 8.8.2: Έλεγχος T-test δύο μέσων από ανεξάρτητα δείγματα (έλεγχος cut point Επίδραση Ηλικίας στο Μέσο Βαθμό Ικανοποίησης ...)	122
Πίνακας 9.1: Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με ποσοτικές μεταβλητές.....	125-126
Πίνακας 9.2 Συσχέτιση Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης με τις επιμέρους διαστάσεις των συνθηκών εργασίας.....	129-130
Πίνακας 9.3: Ερμηνεία Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης από ανεξάρτητες μεταβλητές.....	133
Πίνακας 9.4: Ποσοστό Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης που ερμηνεύεται από άλλους παράγοντες	133
Πίνακας 9.5: Ερμηνευτική Ικανότητα Μοντέλου	134

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας αποτελεί η Εργασιακή Ικανοποίηση υπαλλήλων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πιο συγκεκριμένα του δήμου Τρίπολης. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί και έχει συζητηθεί ευρέως στο πλαίσιο πολλών επιστημονικών ειδικοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των Οικονομικών, της Νοσηλευτικής, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, των Ανθρώπινων Πόρων καθώς και του Management, αρχικά γιατί επηρεάζει την επαγγελματική συμπεριφορά και δεύτερον γιατί συνδέεται με διάφορους εργασιακούς παράγοντες όπως: η δέσμευση στην εργασία και η βελτίωση της παραγωγικότητας. Τα τελευταία χρόνια όμως γίνεται όλο και περισσότερο συζήτηση για το βαθμό ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από την εργασία τους καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται στενά με τη συμπεριφορά τους στην αγορά εργασίας, όπως με την παραγωγικότητα, την εγκατάλειψη και την απουσία. Αρχικά θα πραγματοποιηθεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για την εργασιακή ικανοποίηση και στη συνέχεια θα την εξετάσουμε, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, μέσα από τις διαφορετικές διαστάσεις της όπως: το αντικείμενο, τις αμοιβές, τις ευκαιρίες εξέλιξης, το εργασιακό περιβάλλον, τις διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και τη διοίκηση του οργανισμού. Επιπλέον θα αναφερθούμε στους παράγοντες που ενδεχομένως επηρεάζουν το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης όπως: το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας κ.α.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, επιμέρους διαστάσεις της, παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Abstract

The subject of this work is Job Satisfaction of Employees of Local Government Organizations and more specifically of the municipality of Tripoli. Job satisfaction has been extensively studied and discussed within many disciplines, including Economics, Nursing, Psychology, Sociology, Human Resources, and Management primarily because it affects work behavior and secondly because it is related to work factors such as: work commitment and productivity improvement.. In recent years, however, there has been growing debate about the extent to which civil servants are satisfied with their jobs as employee satisfaction is closely linked to their behavior in the labor market, such as productivity, abandonment and absence. At first we will review the literature on job satisfaction and then examine it through a structured questionnaire through its different dimensions such as: object, pay, development opportunities, work environment, interpersonal relationships and management. organization. In addition, we will refer to factors that may affect the degree of job satisfaction such as: gender, age, marital status, educational level, years of service, etc.

Keywords: Job Satisfaction, Individual Dimensions, Job Satisfaction Factors, Local Government Organizations

Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και διερευνά την Εργασιακή Ικανοποίηση των υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πιο συγκεκριμένα του Δήμου Τρίπολης. Για μεγάλο χρονικό διάστημα η ικανοποίηση από την εργασία θεωρούταν ως μια μοναδική έννοια, ωστόσο η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή και συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία σύμφωνα με τον Κουστέλιος (2001). Ανά καιρούς έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες από διάφορους ερευνητές να ορίσουν την έννοια της αλλά δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός. Ο πιο πολυχρησιμοποιημένος ερευνητικός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από τον Locke (1976), ο οποίος την προσδιορίζει ως «μια ευχάριστη ή συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών του ατόμου». Επιπλέον ο Locke (1969) συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Υποστηρίζει ότι η επαγγελματική δυσαρέσκεια πηγάζει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου.

Αν κάποιος ερευνήσει την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης θα παρατηρήσει ότι κάποιοι ερευνητές την αντιμετωπίζουν ως «συναίσθημα», όπως οι Hoprock (1935), Locke (1976), Kalleberg(1977), Cranny et al., (1992), Spector (1997), Ellickson και Logsdon (2001), ενώ κάποιοι άλλοι την προσεγγίζουν ως στάση-συμπεριφορά, όπως οι Allport (1954), Miner (1992), Brief (1998), Weiss (2002). Ωστόσο και οι δύο προσεγγίσεις είναι αποδεκτές.

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι να μετρήσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δήμου Τρίπολης μέσω των επιμέρους

διαστάσεων της αλλά και συνολικά και να καταγράψει τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτουμε και προσπαθούμε να διερευνήσουμε είναι :

- 1) η εργασιακή ικανοποίηση ως προς τις διαφορετικές διαστάσεις της (δηλ. από το αντικείμενο, το εργασιακό περιβάλλον, τις αμοιβές, τις ευκαιρίες εξέλιξης, τις σχέσεις με τη διοίκηση)
- 2) Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στο δήμο Τρίπολης;

Στο 1^ο μας ερευνητικό ερώτημα ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης είναι η εξαρτημένη μας μεταβλητή και θέλουμε να τη διερευνήσουμε, μέσω του ερωτηματολογίου, μέσα από τις διαφορετικές διαστάσεις της, όπου διαστάσεις εννοούμε το αντικείμενο, το εργασιακό περιβάλλον, τις αμοιβές, τις ευκαιρίες εξέλιξης, τις σχέσεις με τη διοίκηση.

Όσον αφορά το 2^ο ερευνητικό ερώτημα για τους παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων θα εξετάσουμε μια σειρά από ανεξάρτητες μεταβλητές (π.χ. φύλο, ηλικία, σπουδές, θέση, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός τέκνων) βάσει των οποίων ενδεχομένως να παρατηρηθεί κάποια διαφοροποίηση στην εξαρτημένη μεταβλητή, τη συνολική δηλαδή ικανοποίηση. Επιπλέον, μέσω μιας σειράς ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου (ISTA, AEQUAS - Σύντομη έκδοση) που σχετίζονται με το άγχος και αφορούν τις συνθήκες εργασίας θα εξετάσουμε αν οι συνθήκες εργασίας, όπως η πολυπλοκότητα, η μεταβλητότητα, ο έλεγχος εργασιών, οι δυνατότητες συνεργασίας, ο έλεγχος χρόνου, η συμμετοχή η συγκέντρωση, ο χρόνος πίεσης και οι διακοπές κατά τη διάρκεια εργασίας των εργαζομένων, επηρεάζουν το μέσο βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων του δήμου.

Για την εκπλήρωση των στόχων αυτών διεξήχθη πρωτογενής έρευνα για τη συλλογή των αναγκαίων δεδομένων, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου για την κατασκευή του οποίου ελήφθησαν υπόψη και χρησιμοποιήθηκαν συνδυαστικά στοιχεία από διάφορες κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης, που αποτελεί και την εξαρτημένη μεταβλητή μας, λάβαμε υπόψη μας την ικανοποίηση από επιμέρους διαστάσεις της εργασίας. Υιοθετώντας την προσέγγιση της κλίμακας Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), οι απαντήσεις από τις επιμέρους διαστάσεις αθροίστηκαν και εξήχθη ο μέσος όρος, ο οποίος αποτελεί τον συνολικό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Στην πλειοψηφία των μεταβλητών μας υιοθετήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert, που αντιστοιχεί :

1. → Διαφωνώ απόλυτα,
2. → Μάλλον Διαφωνώ,
3. → Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ ,
4. → Μάλλον Συμφωνώ και
5. → Συμφωνώ απόλυτα.

Για την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο της IBM SPSS (Superior Performance Software System).

Όσον αφορά τη διάρθρωση της εργασίας χωρίζεται σε δύο μέρη. Το Α΄ μέρος αποτελείται από το πρώτο κεφάλαιο όπου γίνεται αναφορά στις Θεωρίες της Εργασιακής Ικανοποίησης, το δεύτερο κεφάλαιο, όπου παρουσιάζουμε τους Προσδιοριστικούς Παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, το τρίτο κεφάλαιο, όπου αναφερόμαστε στους Λόγους Μελέτης της Εργασιακής Ικανοποίησης και γίνεται Επισκόπηση Ερευνών για την Εργασιακή Ικανοποίηση στο Διεθνές περιβάλλον και στην Ελλάδα και το τέταρτο κεφάλαιο, στο οποίο περιγράφουμε τα Εργαλεία Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης.

Στο Β΄ μέρος της εργασίας μας έχουμε τη Μελέτη Περίπτωσης του Οργανισμού μας, του Δήμου Τρίπολης. Αποτελείται από το πέμπτο κεφάλαιο με την περιγραφή του Δήμου, το έκτο κεφάλαιο με τα Ερευνητικά Ερωτήματα και τη Μεθοδολογία που χρησιμοποιήσαμε, το έβδομο κεφάλαιο όπου γίνεται περιγραφή του δείγματος, το όγδοο κεφάλαιο, στο οποίο έχουμε την Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών του Δείγματος στην Εργασιακή Ικανοποίηση και τέλος το ένατο κεφάλαιο, όπου γίνεται συσχέτιση ποσοτικών μεταβλητών με το μέσο βαθμό ικανοποίησης και Πολλαπλή Παλινδρόμηση.

Μέρος Α

Κεφάλαιο 1^ο

Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «εργασιακή ικανοποίηση»

Η ικανοποίηση από την εργασία δείχνει πόσο ένας υπάλληλος επιθυμεί το έργο του, καθώς και το επίπεδο ανησυχίας του για το έργο. Γενικά, μπορεί να δηλωθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια αίσθηση άνεσης και θετικής εμπειρίας που έχει ένας υπάλληλος σε σχέση με τη δουλειά του. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά της εργασίας, και μέσω αυτής, την οργανωτική απόδοση. Οι Rollinson και el (1998) για μεγάλο χρονικό διάστημα θεωρούσαν την εργασιακή ικανοποίηση ως μια μοναδική έννοια, αλλά σήμερα θεωρείται ως ένα πολύπλοκο σύνολο στάσεων απέναντι σε διάφορες πτυχές του έργου. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο πολυάριθμων μελετών τις τελευταίες δεκαετίες. Ο επίσημος ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να βρεθεί πίσω στις μελέτες των Fisher και Hanna (1931).

Ο Churchill (1974) δημοσίευσε ένα άρθρο με τίτλο «Μέτρηση της Ικανοποίησης Εργασίας των Βιομηχανικών Πωλητών» και κατέστησε σαφές ότι: η ικανοποίηση από την εργασία, ως συνταγματική έννοια, περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που σχετίζονται με την εργασία. Σε μια θετική μέτρηση της συνταγματικής αντίληψης της ικανοποίησης από την εργασία, οι Churchill et al. έδωσαν έναν επιχειρησιακό ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή των πολιτικών σχέσεων που σχετίζονται με την εργασία και καλύπτουν πέντε πτυχές, τις εποπτικές αρχές, τις θέσεις εργασίας, τους συναδέλφους εργασίας, τις αποζημιώσεις και τις ευκαιρίες προώθησης.

Σύμφωνα με τον Locke (1976) οι σημαντικότεροι λόγοι που εξηγούν το μεγάλο ενδιαφέρον που δίνεται, για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ότι αυτοί: α) μπορεί να θεωρηθεί στόχος του κάθε ατόμου, αφού η ευτυχία είναι σκοπός της ζωής του, β) επηρεάζει σημαντικά και πολύπλευρα την καθημερινή ζωή των ατόμων. Παρά το εύρος μελέτης της όμως, μέχρι

σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Ο πιο πολυχρησιμοποιημένος ερευνητικός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από τον Locke (1969), ο οποίος στο άρθρο του « Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση» υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιπίπτει το άτομο, όταν, έχοντας αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες προς τα αξιακά του πρότυπα. Αντίθετα η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία. Ο Locke (1976) στο βιβλίο του «Handbook of Industrial Psychology» έδωσε έμφαση στην αξιολόγηση των εμπειριών που αποκομίζει ο εργαζόμενος. Με τον ορισμό του αναδεικνύεται η σημασία τόσο του συναισθήματος όσο και της γνώσης (της σκέψης). Γνώση και συναίσθημα, λοιπόν, συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους. Γι' αυτό το λόγο όταν αξιολογούμε την εργασία μας, όπως και κάθε τι σημαντικό για εμάς, ενεργοποιούνται τόσο οι συναισθηματικοί όσο και οι γνωστικοί μηχανισμοί. Επιπλέον, ο Locke (1976, 1984) σύνδεσε την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου: «Επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου». Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια πηγάζει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου.

Οι Wanous και ο Lawler (1972) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι το άθροισμα της ικανοποίησης των θέσεων εργασίας σε όλες τις πτυχές μιας εργασίας.

Ένας, κοινά αποδεκτός ορισμός για την επαγγελματική ικανοποίηση διατυπώθηκε από τον Baron (1986). Την ορίζει: «ως τις θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει το άτομο για την εργασία του».

Ο Schermerhorn (1993) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως μια συναισθηματική απάντηση σε διάφορες πτυχές του έργου ενός εργαζομένου.

Ο Spector (1997) προσεγγίζει με τον ίδιο τρόπο την εργασιακή ικανοποίηση με όρους συναισθημάτων των ανθρώπων απέναντι σε παραμέτρους της εργασίας τους, αλλά και στην εργασία τους συνολικά, ως μέτρο ευχαρίστησης των εργαζόμενων από την εργασία τους. Ο Spector (1985) διαπίστωσε ότι αν οι εργαζόμενοι βρουν τη δουλειά τους ικανοποιητική και ανταμείβονται, τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ο Spector (1997) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως «ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι τους αρέσει (ικανοποίηση) ή δεν τους αρέσει (δική τους δυσαρέσκεια) η θέση εργασία τους, αναφέρεται στην ικανοποίηση από την εργασία ως προς τον τρόπο που οι άνθρωποι αισθάνονται για τη δουλειά τους και τις διάφορες πτυχές της δουλειάς τους. Επίσης αναφέρει ότι υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη είναι η παγκόσμια προσέγγιση που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία, και η δεύτερη προσέγγιση, που εστιάζει σε επιμέρους πλευρές της εργασίας, όπως οι ανταμοιβές, οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επικοινωνία στο χώρο εργασίας, η ασφάλεια, η επιθεώρηση, οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας αυτή καθ' αυτή.

Οι Ellickson και Logsdon (2002) ορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία ως το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αρέσκονται στο έργο τους.

Για τους Cranny, Smith και Stone (1992) η εργασιακή ικανοποίηση είναι το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο σε σχέση με την εργασία του ή η συναισθηματική διάσταση των στάσεων του για αυτή, η οποία απορρέει από την σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη που αποκομίζει από την εκτέλεση της εργασίας του και σε αυτά που θα

επιθυμούσε να έχει. Ο ορισμός που έδωσαν οι Cranny, Smith και Stone για την εργασιακή ικανοποίηση είναι παραπλήσιος με τον ορισμό που διατύπωσε ο Locke στα δυο κλασικά και πολύ σημαντικά έργα του για την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τους Miner (1992) και Brief (1998), οι Cranny et al.(1992) θεωρούν ότι όλοι οι ορισμοί που δίνουν έμφαση στο συναισθηματικό τομέα είναι επαρκείς ωστόσο οι ίδιοι τονίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά.

Ο Weiss, (2002) θεωρεί την ικανοποίηση από την εργασία ως μια θετική ή αρνητική αξιολόγηση των εκτιμήσεων που κάνουν οι άνθρωποι για τις δουλειές τους. Σύμφωνα με τον Weiss (2002) οι ορισμοί που θέτουν την εργασιακή ικανοποίηση ως συναίσθημα και οι ορισμοί που την θέτουν ως συμπεριφορά δεν είναι αντιφατικοί ούτε ασύμβατοι.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση παρατηρήθηκε ότι σε κλασικά έργα όπως των Smith, Kendall, και Hulin (1969) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως « η συναισθηματική αντίδραση στις διαφορετικές όψεις μιας κατάστασης», ενώ νωρίτερα είχε υποστηριχθεί ότι τα προβλήματα που σχετίζονται με την μέτρηση της ικανοποίησης είναι σχετικά παραδείγματα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η μέτρηση οποιασδήποτε συμπεριφοράς.

Υπέρ της άποψης ότι η εργασιακή ικανοποίηση ισοδυναμεί με στάση έχει ταχθεί και ο Allport (1954), ως αναφέρεται στον Weiss, (2002). Επίσης ο Miner διατυπώνει την άποψη ότι είναι σκόπιμο να αντιμετωπίσουμε την εργασιακή ικανοποίηση ως ταυτόσημη της εργασιακής συμπεριφοράς - στάσης και πιο πρόσφατα ο Brief, σύμφωνα με τον Weiss (2002), υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του.

Παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις τους, όλοι οι παραπάνω ορισμοί συμφωνούν στο ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί σε γενικές

γραμμές τον θετικό προσανατολισμό και τη στάση ενός εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του. Την ίδια στιγμή αναδεικνύουν το γεγονός ότι ως εννοιολογική κατασκευή συνίσταται από αρκετά επιμέρους στοιχεία αποτελώντας ένα πολύπλοκο σύνολο στάσεων απέναντι σε διαφορετικές όψεις της εργασίας, οι οποίες προκύπτουν τόσο από τις προσδοκίες ενός ατόμου γύρω από αυτή, όσο και από τις προσωπικές του εμπειρίες στο συγκεκριμένο πεδίο.

1.2 Θεωρίες των κινήτρων

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι στενά συνδεδεμένη με εκείνης της παρώθησης (motivation). Ρίχνοντας κανείς μια ματιά στην διεθνή βιβλιογραφία βρίσκει μια πληθώρα από ορισμούς της παρακίνησης. Οι Kleinginna R και η Kleinginna M. (1981) μάλιστα συγκέντρωσαν 102 ορισμούς. Εμείς θα αναφέρουμε μερικούς από αυτούς. Σύμφωνα με τον Μπουράντα (2002), ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation», ο οποίος προέρχεται από την λατινική λέξη *movere* που σημαίνει κινώ. Με τον όρο παρακίνηση νοείται η ψυχολογική εκείνη διαδικασία η οποία κινεί, ωθεί ή παρασύρει ένα άτομο σε δράση. Ο Pinder (1984), όρισε την παρακίνηση ως ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία. Οι Erven και Milligan (2000) την ορίζουν ως μια εσωτερική δύναμη, η οποία καθοδηγεί της συμπεριφορά των εργαζόμενων. Ο Kreitner (1995) την ορίζει ως μια διαδικασία η οποία δίνει σκοπό στη συμπεριφορά. Ο Higgins (1994) πιστεύει ότι είναι μία εσωτερική δύναμη η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες, ενώ ο Jones (1994) έχει περιγράψει την παρακίνηση ως μία διαδικασία η οποία αρχίζει, ενεργοποιείται, κατευθύνεται και σταματάει, ενώ συγχρόνως ελέγχεται η αντίδραση του ατόμου. Η παρακίνηση σύμφωνα με τον Κυριαζόπουλο (2014), είναι ταυτόσημη με τις έννοιες της θέλησης, της επιθυμίας και των κινήτρων .

Πολλοί μελετητές έχουν προσπαθήσει κατά διαστήματα να αποδώσουν την έννοια των κινήτρων, ωστόσο δεν υπάρχει ακόμη ένας σαφής και κοινά αποδεκτός ορισμός. Κατά τους Kast και Rosenzweig (1985) κίνητρο είναι αυτό που ωθεί ένα άτομο να ενεργήσει με κάποιο τρόπο ή τουλάχιστον να αναπτύξει μια κλίση για συγκεκριμένη συμπεριφορά. Ο Yorks (1976) ορίζει τα «κίνητρα» ως εκείνες τις δυνάμεις μέσα στο άτομο που το ωθούν να ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες ή επιθυμίες. Σύμφωνα με τον Dessler (1986), οι περισσότεροι ψυχολόγοι πιστεύουν ότι όλα τα κίνητρα προέρχονται τελικά από την πρόκληση που προκύπτει όταν μία ή περισσότερες από τις σημαντικές μας ανάγκες είναι δυσαρεστημένες.

Τα κίνητρα επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Το ίδιο κίνητρο μπορεί να επηρεάσει με διαφορετικό τρόπο το κάθε άτομο. Η εύρεση των κατάλληλων κινήτρων του κάθε εργαζομένου, πρέπει να ξεκινά από την αναζήτηση των προσωπικών αναγκών του, για να δημιουργηθούν θετικά στοιχεία, τα οποία θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο για παραγωγικότερη εργασία. Τα κίνητρα τα διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες : στις εσωτερικές αιτίες της συμπεριφοράς, όπως τα ένστικτα, τις ορμές , τους σκοπούς, τις επιθυμίες ή προθέσεις, τα συναισθήματα, τις διάφορες συγκινησιακές καταστάσεις και τις εξωτερικές αιτίες, όπως οι αμοιβές, τα θέλητρα ή τα φόβητρα, ή οι απωθητικοί ερεθισμοί. Στην πρώτη περίπτωση τα κίνητρα ονομάζονται εσωτερικά ή ενδογενή και στη δεύτερη εξωτερικά ή εξωγενή.

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν. Για τον εργαζόμενο η υποκίνηση είναι η θέληση να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του στην εργασία που εκτελεί, με σκοπό να πετύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του κατά τον Κάντας (1998).

Οι θεωρίες υποκίνησης διαιρούνται σε δύο κατηγορίες:

A) τις οντολογικές προσεγγίσεις, οι οποίες εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης, στο είδος των αναγκών του ατόμου και στους παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του ατόμου, όπου εμπεριέχονται η θεωρία του Maslow, του Alderfer, του Herzberg, του McGregor, του McClelland και

B) τις μηχανιστικές θεωρίες, που δίνουν έμφαση στις συνθήκες και τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την απόδοση στην εργασία, όπου θα αναφερθούμε στις θεωρίες του Vroom, των Porter and Lawler, του Locke, του Adams και των Hackman και Oldham.

1.3 Οντολογικές Θεωρίες

1.3.1.1 Η θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Κύριος εμπνευστής της «θεωρίας των κινήτρων» είναι ο Maslow Abraham, ο οποίος στηρίχθηκε στις προτεραιότητες που θέτει η ψυχοσωματική και κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου. Η θεωρία του Maslow (1943) έχει ιδιαίτερη απήχηση στον εργασιακό χώρο και συνδέει την ικανοποίηση από την εργασία με την ικανοποίηση των πέντε ιεραρχικών αναγκών του ανθρώπου. Σύμφωνα με τον Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται με βάση τη σπουδαιότητα, από τη χαμηλότερη ανάγκη, τη φυσιολογική, στην ασφάλεια, στις κοινωνικές σχέσεις, στην αυτοεκτίμηση και τέλος στην αυτοπραγμάτωση. Η θεωρία του στηρίζεται στο αξίωμα ότι οι άνθρωποι παρακινούνται στο χώρο εργασίας τους από την επιθυμία που έχουν να ικανοποιήσουν μία σειρά από εσωτερικές ανάγκες.



Σχήμα1.1: Πυραμίδα του Maslow Οι ανάγκες του ανθρώπου

Πηγή: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Αυτό το μοντέλο πέντε σταδίων μπορεί να χωριστεί σε ανάγκες ανεπάρκειας και ανάγκες ανάπτυξης. Τα πρώτα τέσσερα επίπεδα τα συναντάμε ως ανάγκες ανεπάρκειας (ανάγκες D) και το ανώτερο επίπεδο είναι γνωστό ως ανάγκες ανάπτυξης (B-ανάγκες). Οι ανάγκες ανάπτυξης δεν οφείλονται σε κάποια έλλειψη, αλλά στην επιθυμία να αναπτυχθείς ως άτομο. Μόλις αυτές οι αναπτυξιακές ανάγκες ικανοποιηθούν ικανοποιητικά, μπορεί κανείς να φτάσει στο ανώτατο επίπεδο που ονομάζεται αυτοεκκαθάριση.

Ο Maslow έκρινε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι διατεταγμένες σε μια ιεραρχία. Σύμφωνα με τον Maslow, όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί (όχι απαραίτητα πλήρως), κάποια άλλη παίρνει τη θέση της σύμφωνα με τον Μπουραντάς (1999). Ο Maslow (1943, 1954) δήλωσε ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρο να επιτύχουν ορισμένες ανάγκες και ότι ορισμένες ανάγκες έχουν προτεραιότητα έναντι των άλλων. Η πιο βασική μας ανάγκη είναι η φυσιολογική ανάγκη (αέρας, φαγητό, ποτό, καταφύγιο, ρούχα, ζεστασιά, φύλο, ύπνος) και αυτή είναι το πρώτο πράγμα που παρακινεί τη συμπεριφορά μας. Εάν αυτές οι ανάγκες δεν είναι ικανοποιημένες, το ανθρώπινο σώμα δεν μπορεί να λειτουργήσει άριστα. Ο Maslow θεώρησε τις φυσιολογικές ανάγκες τις πιο σημαντικές, καθώς όλες οι άλλες ανάγκες γίνονται δευτερεύουσες μέχρις ότου ικανοποιηθούν αυτές. Μόλις ολοκληρωθεί αυτό το επίπεδο, το επόμενο επίπεδο είναι αυτό που μας δίνει

κίνητρα και ούτω καθ' εξής. Η επόμενη ανάγκη μας σχετίζεται με την ασφάλεια, την προστασία, τη τάξη, τη σταθερότητα, την απαλλαγή από φόβο. Αφού έχουν εκπληρωθεί οι φυσιολογικές και ασφαλιστικές ανάγκες, το τρίτο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών είναι κοινωνικό και περιλαμβάνει τη φιλία, την οικειότητα, την εμπιστοσύνη και την αποδοχή και τις σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον του ατόμου. Μετά έχουμε την ανάγκη αυτοεκτίμησης την οποία ο Maslow την ταξινομεί σε δύο κατηγορίες: (i) εκτίμηση για τον εαυτό μας (αξιοπρέπεια, επίτευγμα, κυριότητα, ανεξαρτησία) και (ii) επιθυμία για φήμη ή σεβασμό από άλλους. Τέλος έχουμε τις ανάγκες αυτοεξυπηρέτησης - πραγματοποίησης προσωπικών δυνατοτήτων, όπως η αυτοπεποίθηση και η αναζήτηση προσωπικής ανάπτυξης.

Ο Maslow (1943, 1962, 1987) συνέχισε να βελτιώνει τη θεωρία του με βάση την έννοια της ιεραρχίας των αναγκών για αρκετές δεκαετίες. Επίσης επεσήμανε ότι η σειρά των αναγκών μπορεί να είναι ευέλικτη με βάση εξωτερικές συνθήκες ή ατομικές διαφορές, δηλαδή για κάποιους ανθρώπους, η ανάγκη για αυτοεκτίμηση είναι πιο σημαντική από την ανάγκη για αγάπη, όπως για άλλους η ανάγκη για δημιουργική εκπλήρωση μπορεί να υπερκαλύψει ακόμη και τις πιο βασικές ανάγκες.

1.3.1.2 Κριτική της θεωρίας Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Η θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow έχει συμβάλει σημαντικά στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς και διαχείρισης ειδικά στον τομέα των κινήτρων των εργαζομένων, ωστόσο πολλές έρευνες δεν μπόρεσαν να τεκμηριώσουν την ιδέα μιας ιεραρχίας των αναγκών. Οι Wahba και Bridwell ανέφεραν ότι υπήρχαν ελάχιστα στοιχεία για την κατάταξη αυτών των αναγκών από τον Maslow και ακόμη λιγότερες ενδείξεις ότι οι ανάγκες αυτές είναι ιεραρχικές.

Σύμφωνα με τους Graham και Messner (1998), υπάρχουν γενικά τρεις σημαντικές επικρίσεις που απευθύνονται στη θεωρία των αναγκών και σε άλλες θεωρίες περιεχομένου των κινήτρων.

1. Υπάρχουν λίγα εμπειρικά δεδομένα για να υποστηρίξουν τα συμπεράσματά τους,
2. υποθέτουν ότι οι υπάλληλοι είναι ουσιαστικά όμοιοι και
3. δεν είναι θεωρίες για κίνητρα, αλλά θεωρίες για ικανοποίηση από την εργασία.

Οι Nadler και Lawler (1979) επίσης άσκησαν κριτική στη θεωρία των αναγκών των κινήτρων, υποστηρίζοντας ότι η θεωρία κάνει τις παρακάτω μη ρεαλιστικές υποθέσεις για τους εργαζόμενους εν γένει ότι: α) όλοι οι εργαζόμενοι είναι όμοιοι β) όλες οι καταστάσεις είναι ίδιες και ότι γ) υπάρχει μόνο ένας καλύτερος τρόπος να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Παρόλα αυτά και ανεξάρτητα από την έντονη κριτική που επιβάλλεται στην ιεραρχία της θεωρίας των αναγκών, παραμένει ελκυστική τόσο για τους ερευνητές όσο και για τους διαχειριστές .

1.3.2.1 Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης του Alderfer E.R.G.

Η θεωρία του Alderfer P. Clayton ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών (Existence- Relatedness – Growth) και αναπτύχθηκε μεταξύ 1961 και 1978. Ο Alderfer επέκρινε τον Maslow και επιβεβαίωσε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες δεν μπορούν να ταξινομηθούν ιεραρχικά , αλλά ότι οι ίδιες (ανάγκες) μπορούν κατά προτίμηση να ταξινομηθούν κατά μήκος ενός συνεχούς. Ο Alderfer υποστηρίζει ότι μερικές μελέτες τον οδήγησαν να προτείνει αυτή τη θεωρία, την οποία ορισμένοι μελετητές επιβεβαιώνουν ότι είναι πιο δυναμική από τη θεωρία του Maslow. Ο Alderfer υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις

ομάδες ανθρώπινων αναγκών σε αντίθεση με την ιεραρχία των πέντε αναγκών του Maslow και συμπυκνώνει τις πέντε ανθρώπινες ανάγκες του Maslow σε τρεις κατηγορίες:

a. Ύπαρξη ,

Οι ανάγκες Ύπαρξης εμπεριέχουν όλες τις υλικές και φυσιολογικές επιθυμίες (π.χ. τρόφιμα, νερό, αέρα, ρουχισμό, ασφάλεια και αγάπη), δηλαδή τα πρώτα δύο επίπεδα του Maslow.

b. Σχετικότητα

Οι ανάγκες της σχετικότητας συμπεριλαμβάνουν την κοινωνική και εξωτερική εκτίμηση. Είναι σχέσεις με άλλους, όπως η οικογένεια, οι φίλοι, οι συνεργάτες και οι εργοδότες. Ουσιαστικά είναι το τρίτο επίπεδο του Maslow.

c. Ανάπτυξη

Οι ανάγκες ανάπτυξης ωθούν ένα άτομο να κάνει δημιουργικές ή παραγωγικές επιδράσεις στον εαυτό του και στο περιβάλλον (π.χ. να προχωρήσει προς τον ιδανικό εαυτό του). Περιλαμβάνει την επιθυμία να είσαι δημιουργικός και παραγωγικός και να ολοκληρώνεις σημαντικά πράγματα, δηλαδή το τέταρτο και πέμπτο επίπεδο της θεωρία του Maslow.

Η κύρια διαφορά της ERG έναντι της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow είναι ότι δεν υποδηλώνει ότι οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου πρέπει να ικανοποιηθούν πλήρως, προτού οι ανώτερες ανάγκες γίνουν κίνητρα. Ακόμη μια βασική διαφορά μεταξύ των δύο θεωριών είναι ότι δε δέχεται τη μονόδρομη ακαμψία της πορείας, όπως την περιγράφει ο Maslow. Πιο συγκεκριμένα στη θεωρία ERG γίνεται δεκτό ότι μπορεί να υπάρξει και οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, όταν για κάποιο λόγο το άτομο δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις

ανάγκες του επιπέδου στο οποίο έχει φτάσει, οπότε είναι δυνατό να επιστρέψει σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, τις οποίες έχει ήδη ικανοποιήσει και να επιδοθεί σε διαδοχικές προσπάθειες παραπέρα ικανοποίησης των αναγκών του επιπέδου αυτού, όπως ισχυρίζεται ο Κάντας, (1998).

1.3.2.2 Κριτική της Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης του Alderfer E.R.G.

Η θεωρία του Alderfer δεν επιβεβαιώθηκε με πλήθος εμπειρικών δεδομένων, ενώ δεν έλαβε υπόψη τη διαφορετικότητα των εργαζομένων. Επίσης στερείται πρωτοτυπίας στη σύλληψή της καθώς έχοντας χρησιμοποιήσει τη θεωρία του Maslow ως θεμέλιο, η θεωρία της ERG δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι είναι πρωτότυπη στις ιδέες της. Όπως και η θεωρία του Maslow, υπάρχουν κάποια συναισθηματικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τις ανθρώπινες ανάγκες, τα οποία ο Alderfer δεν έλαβε υπόψη.

1.3.3.1 Θεωρία των δύο παραγόντων: της υγιεινής και υποκίνησης του F. Herzberg

Από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες της ικανοποίησης από την εργασία είναι αυτή των Herzberg, Mausner και Snyderman (1959). Ο Herzberg βασιζόμενος στη θεωρία του Maslow και μέσα από την ερευνητική διαδικασία θεωρεί ότι δύο παράγοντες επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια. Η ικανοποίηση σχετίζεται με τα κίνητρα ή τους εσωτερικούς παράγοντες ενώ η δυσαρέσκεια σχετίζεται με εξωτερικούς παράγοντες. Όπως επισημαίνουν: ο Κουτούζης (1999), οι Everard και Morris (1999) και η Χατζηπαντελή (1999) στη θεωρία του Herzberg, ή αλλιώς στη Θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής, ο Herzberg διαχωρίζει τις ανθρώπινες ανάγκες στους παρακίνητες (κίνητρα) και στους παράγοντες υγιεινής. Η θεωρία υποδηλώνει ότι η δυσαρέσκεια εργασίας προκύπτει σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου οι παράγοντες υγιεινής απουσιάζουν από το εργασιακό περιβάλλον κάποιου. Αντίθετα, όταν υπάρχουν παράγοντες υγιεινής, π.χ. όταν οι εργαζόμενοι

αντιλαμβάνονται ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη και ότι οι συνθήκες εργασίας τους είναι καλές, απομακρύνονται τα εμπόδια από την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η κάλυψη των αναγκών υγιεινής δεν μπορεί από μόνη της να οδηγήσει σε ικανοποίηση από την εργασία, αλλά μόνο στη μείωση ή την εξάλειψη της δυσαρέσκειας. Κατά συνέπεια, ο Herzberg, (2003) δηλώνει ότι «το αντίθετο της ικανοποίησης από την εργασία δεν είναι δυσαρέσκεια για τη δουλειά αλλά, μάλλον, καμία ικανοποίηση και το αντίθετο της δυσαρέσκειας της εργασίας δεν είναι ικανοποίηση από την εργασία αλλά καμία ικανοποίηση».

Οι παράγοντες κινήτρων σχετίζονται με το εργασιακό περιεχόμενο (αντικείμενο - φύση εργασίας), δημιουργούν ικανοποίηση και παρακινούν τον άνθρωπο. Αυτοί οι παράγοντες είναι η επίτευξη, η ευθύνη, η αναγνώριση, η ανέλιξη, η ενδιαφέρουσα εργασία, η προσωπική ανάπτυξη. Οι παράγοντες υγιεινής είναι απαραίτητοι για την ύπαρξη κινήτρων στο χώρο εργασίας και όταν είναι επαρκείς σε μια εργασία, ηρεμούν τους υπαλλήλους και δεν τους καθιστούν δυσαρεστημένους.

Οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο και μπορούν να δημιουργήσουν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη διοίκηση, την επίβλεψη, τις συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις, την ανταμοιβή, το κύρος και την εργασιακή ασφάλεια.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg φαίνεται να δίνει έμφαση στους παράγοντες της θέσης εργασίας και στην ανάγκη της διοίκησης να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στην αναβάθμιση τους.

Σύμφωνα με τον Robbins (2009) ένας οργανισμός/επιχείρηση για να παρακινήσει τους εργαζόμενους πρέπει να επικεντρωθεί στην παροχή εγγενών παραγόντων ή παραγόντων κινητοποίησης. Όταν οι εργαζόμενοι ικανοποιηθούν από τις κινητήριες ανάγκες, η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητά τους θα βελτιωθούν. Οι εξωγενείς παράγοντες, γνωστοί και

ως παράγοντες περιβάλλοντος εργασίας χρησιμεύουν ως καθοδήγηση για τους εργοδότες στη δημιουργία ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να εργάζονται μέσα. Όταν επιτευχθούν όλοι αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες, οι εργαζόμενοι θα είναι απαλλαγμένοι από δυσάρεστες εξωτερικές συνθήκες εργασίας που θα εξαλείψουν τα αισθήματα δυσαρέσκειας τους.

1.3.3.2 Κριτική στη θεωρία των δύο παραγόντων

Παρόλο που η θεωρία έχει συμβάλει σημαντικά στη βιβλιογραφία για τα κίνητρα και αυτή έχει γίνει αντικείμενο κριτικής για πολλούς λόγους. Αρχικά γιατί είναι μεθοδολογικά δεσμευμένη, δεύτερον επειδή βασίζεται σε ελαττωματική έρευνα και τρίτον γιατί είναι ασυμβίβαστη με παλαιότερες αποδείξεις σχετικά με την ικανοποίηση και τα κίνητρα. Η διαδικασία που χρησιμοποιεί ο Herzberg περιορίζεται από τη μεθοδολογία της καθώς βασίζεται σε έρευνα 200 εργαζομένων που ήταν μηχανικοί ή λογιστές. Η θεωρία δεν μπορεί να γενικευθεί επειδή το μέγεθος του δείγματος ήταν πολύ μικρό και μόνο δύο επαγγέλματα δεν μπορούν να αντιπροσωπεύουν ολόκληρο το εργατικό δυναμικό. Ο Vroom (1964) υποστήριξε ότι απαιτούνται και άλλες μέθοδοι για την επαρκή δοκιμή της θεωρίας. Σύμφωνα με τον Vroom τα άτομα αποδίδουν τα αίτια ικανοποίησης στα δικά τους επιτεύγματα και αποδίδουν τη δυσαρέσκειά τους όχι σε προσωπικές ανεπάρκειες ή ελλείψεις, αλλά σε παράγοντες στον περιβάλλοντα χώρο, δηλαδή στα εμπόδια που παρουσιάζονται από τις πολιτικές της εταιρείας ή από την εποπτεία.

Η πιο σημαντική κριτική σχετίζεται με την κατηγοριοποίηση του Herzberg σε παράγοντες κινήτρων και σε παράγοντες υγιεινής. Η κωδικοποίηση δεν προσδιορίζεται πλήρως από το σύστημα βαθμολόγησης και τα δεδομένα, αλλά απαιτεί επιπλέον ερμηνεία από τον βαθμολογητή. Για παράδειγμα, η

διάσταση της εποπτείας περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τις κατηγορίες: (α) «αρμόδια εποπτική αρχή», (β) «αρμόδια επίβλεψη» και (γ) «επιβλέπων». Οι τρεις ταξινομήσεις απαιτούν μια ερμηνεία της συμπεριφοράς του υπευθύνου. Εάν ο ερωτώμενος προσφέρει την αξιολόγηση, δεν απαιτείται ερμηνεία από τον κριτή. Εντούτοις, εάν περιγράφει απλώς τη συμπεριφορά του επιβλέποντος, είναι απαραίτητη μια αξιολόγηση από τον κριτή.

Τέλος αρκετοί κριτικοί όπως οι Malinovsky και Barry (1965), Burke (1966), Ewen, (1964), Dunnette (1965) αμφισβήτησαν την αμοιβαία αποκλειστικότητα αυτών των διαστάσεων. Ο Malinovsky και ο Barry (1965) ανέφεραν ότι είναι πιθανό οι συσχετισμοί μεταξύ των κινήτρων και των παραγόντων υγιεινής στην αξιολόγηση των παραγόντων να προήλθαν από τα αποτελέσματα των απαντήσεων - την τάση των εργαζομένων να αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο σε παρόμοιες δηλώσεις. Η αρχική μελέτη επίσης επικρίθηκε διότι δεν περιέχει κανένα μέτρο συνολικής ικανοποίησης σύμφωνα με τον Ewen (1964).

1.3.4.1 Θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών ή των κινήτρων επίτευξης McClelland

Μεταξύ των προσεγγίσεων που βασίζονται στην ανάγκη για κίνητρα είναι και η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland David, η οποία έχει λάβει τη μεγαλύτερη δυνατή υποστήριξη. Ο McClelland χρησιμοποίησε μια μοναδική μέθοδο που ονομάζεται Test Thematic Apperception Test (TAT) για να αξιολογήσει την κυρίαρχη ανάγκη. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα άτομα αποκτούν τρεις τύπους αναγκών ως αποτέλεσμα των εμπειριών της ζωής τους. Αυτές οι ανάγκες είναι η ανάγκη για επίτευξη (need for achievement), η ανάγκη για υπαγωγή (need for affiliation) και η ανάγκη για εξουσία (need for power). Η ανάγκη για επίτευγμα επικεντρώνεται στα άτομα που επιδιώκουν να υπερέχουν και ως εκ τούτου τείνουν να αποφεύγουν τις

καταστάσεις χαμηλού και υψηλού κινδύνου. Έχουν την επιθυμία να επιτύχουν κάτι ανώτερο και να φτάσουν στο τέλος των προβλημάτων καθώς και να ολοκληρώσουν δύσκολες εργασίες. Από την άλλη, η ανάγκη για υπαγωγή είναι να δημιουργήσουν αρμονικές σχέσεις με άλλα άτομα. Αυτή η ομάδα ατόμων μπορεί να αποδίδει καλά στις καταστάσεις εξυπηρέτησης πελατών και στις αλληλεπιδράσεις των καταναλωτών. Η τελευταία ανάγκη του McClelland είναι ανάγκη για εξουσία. Εδώ η ομάδα ανθρώπων επικεντρώνεται κυρίως στην ανάληψη ελέγχου επί των άλλων, στη διαχείριση της συμπεριφοράς τους.

Η θεωρία δεν ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι μπορούν να ταξινομηθούν κατηγορηματικά σε έναν από τους τρεις τύπους. Αντίθετα, υποστηρίζει ότι όλα τα άτομα έχουν ένα συνδυασμό αυτών των αναγκών και οι κυρίαρχες ανάγκες θεωρούνται ότι οδηγούν στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

1.3.4.2 Κριτική στη Θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών ή των κινήτρων επίτευξης McClelland

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland έχει και αυτή μειονεκτήματα και έχει δεχτεί κριτική από άλλους θεωρητικούς. Ο Erikson υποστήριξε ότι «η ανάγκη επίτευξης είναι μια συμπεριφορά που αποκτάται και αναπτύσσεται μόνο κατά τη διάρκεια της πρώιμης παιδικής ηλικίας» και ως εκ τούτου, εάν δεν κατακτηθεί σε πρώιμο στάδιο, δεν μπορεί να επιτευχθεί στην ενήλικη ζωή. Ο Κάντας (1998) άσκησε και αυτός κριτική στη θεωρία του McClelland, υποστηρίζοντας ότι η ανάγκη για επίτευξη ερμηνεύει ένα μικρό ποσοστό αυτού που συμβαίνει στο χώρο εργασίας και πιο σημαντικό ρόλο παίζουν τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης του χώρου εργασίας. Ο Robbins et al (2009) επίσης έχει επικρίνει τη θεωρία του McClelland, δηλώνοντας ότι έχει λιγότερο πρακτικό αποτέλεσμα από άλλες θεωρίες, επειδή ο McClelland ισχυρίστηκε ότι οι τρεις ανάγκες είναι υποσυνείδητες,

πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να έχουμε τις ανάγκες αυτές σε μεγάλο βαθμό χωρίς να το γνωρίζουμε. Τέλος επικρίθηκε γιατί η μέτρησή των αναγκών αυτών δεν είναι πολύ εύκολη.

1.3.5 Θεωρία X και Y του Douglas McGregor

Ο Douglas Mc Gregor (1960) ανέπτυξε τη διπολική θεωρία χ και ψ (employee motivation theory x and theory y) της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία. Η θεωρία χ υποστηρίζει ότι τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, δεν θέλουν ευθύνες και πάνω απ' όλα θέλουν ασφάλεια. Από την άλλη η θεωρία y υποστηρίζει ότι τα άτομα από την φύση τους δεν τεμπελιάζουν και δεν είναι αναξιόπιστα. Κατά τον Ζαβλάνο (2002) αν στα άτομα δοθούν κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και θα είναι δημιουργικά στην εργασία τους. Η θεωρία Y περιέχει υποθέσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αυξημένα κίνητρα και αυξημένη εκπλήρωση των ατομικών αναγκών και του εταιρικού στόχου.

Ο Mc Gregor συμφωνεί με τον Rensis Likert ότι οι διευθυντές λειτουργούν με δύο μορφές διαχείρισης, τις παραδοσιακές και τις σύγχρονες μορφές. Το στήριξε αυτό με επίπονη έρευνα και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η θεωρία X ταιριάζει με το παραδοσιακό στυλ διοίκησης, ενώ η θεωρία Y είναι προσανατολισμένη σε κίνητρα και συμφωνεί με το σύγχρονο στυλ. Σύμφωνα με τον McGregor, οι οργανισμοί με προσέγγιση τη θεωρία X τείνουν να έχουν αρκετές βαθμίδες διευθυντικών στελεχών και εποπτών για να εποπτεύουν και να κατευθύνουν τους εργαζόμενους. Η Αρχή σπάνια μεταβιβάζεται και ο έλεγχος παραμένει σταθερά συγκεντρωμένος. Οι διευθυντές είναι πιο αυταρχικοί και ενεργά παρεμβαίνουν για να κάνουν πράγματα.

Η θεωρία X βασίζεται στις παραδοχές ότι:

1. Ο μέσος άνθρωπος έχει μια εγγενή αντίθεση στην εργασία και θα την αποφύγει αν είναι δυνατό.
2. Από την ανθρώπινη αυτή ανυπαρξία της εργασίας, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να εξαναγκαστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν και να απειληθούν με τιμωρία για να καταβάλουν επαρκή προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
3. Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί να αποφύγει την ευθύνη, έχει σχετικά μικρή φιλοδοξία και θέλει πάνω από όλα την ασφάλεια.

Η θεωρία Y βασίζεται στις παραδοχές ότι:

1. Η δαπάνη σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι ή η ανάπαυση. Ο μέσος άνθρωπος δεν αγνοεί εγγενώς την εργασία. Ανάλογα με τις ελεγχόμενες συνθήκες, η εργασία μπορεί να αποτελέσει πηγή ικανοποίησης ή πηγή τιμωρίας.
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι ο μόνος τρόπος για την επίτευξη προσπαθειών προς την κατεύθυνση των οργανωτικών στόχων. Οι άνθρωποι θα ασκούν αυτοδιάθεση και αυτοέλεγχο στην εξυπηρέτηση των στόχων που έχουν αναλάβει.
3. Η παραχώρηση στους στόχους είναι συνάρτηση των ανταμοιβών που συνδέονται με την επίτευξή τους. Η πιο σημαντική από αυτές τις ανταμοιβές, π.χ. η ικανοποίηση των αναγκών του εγώ και της αυτοεκτίμησης μπορεί να είναι άμεσα προϊόντα προσπάθειας που κατευθύνεται προς τους οργανωτικούς στόχους.
4. Ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει υπό τις κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να δέχεται αλλά και να αναζητά την ευθύνη. Η αποφυγή της ευθύνης, η έλλειψη

φιλοδοξίας και η έμφαση στην ασφάλεια είναι γενικά συνέπειες της εμπειρίας και όχι των εγγενών ανθρώπινων χαρακτηριστικών.

5. Η ικανότητα να ασκεί σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας στην επίλυση οργανωτικών προβλημάτων είναι ευρέως, όχι στενά, κατανομημένα στον πληθυσμό.

6. Υπό τις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπινου όντος χρησιμοποιούνται μόνο εν μέρει.

Οι υποθέσεις της Θεωρίας Y μπορούν να οδηγήσουν σε περισσότερες σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των διαχειριστών και των εργαζομένων. Ένα στυλ διαχείρισης της Θεωρίας Y επιδιώκει να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο οι προσωπικές ανάγκες και οι στόχοι των ατόμων μπορούν να σχετίζονται και να εναρμονίζονται με τους στόχους της οργάνωσης. Στην ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης ο McGregor αναγνώρισε ότι η Θεωρία Y δεν ήταν πανάκεια για όλους. Με την επισήμανση της Θεωρίας Y, ελπίζει αντ' αυτού να πείσει τους διευθυντές να εγκαταλείψουν τις περιοριστικές υποθέσεις της Θεωρίας X και να εξετάσουν τη χρήση των τεχνικών που προτείνει η Θεωρία Y.

Συνοπτικά χαρακτηριστικά των θεωριών x και y.

Θεωρία X	Θεωρία Y
Στους ανθρώπους δεν αρέσει να εργάζονται και αν μπορούσαν θα το απέφευγαν.	Οι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν τη δουλειά από τη φύση τους και ανταποκρίνονται στις καλές συνθήκες και πολιτικές εργασίας.
Επειδή στους ανθρώπους δεν αρέσει να εργάζονται, πρέπει να εξαναγκάζονται, να απειλούνται να επηρεάζονται, να καθοδηγούνται και να ελέγχονται.	Οι άνθρωποι αυτό-παρακινούνται και οδηγούνται οι ίδιοι στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, για τους οποίους δεσμεύονται προσωπικά.
Ο μέσος άνθρωπος αναζητά ασφάλεια, έχει μικρές φιλοδοξίες και αποφεύγει τις ευθύνες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να	Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να αναλαμβάνει ευθύνες.

καθοδηγούνται και στην ουσία, προτιμούν να τους λένε τι να κάνουν.	
Ελάχιστοι άνθρωποι είναι πραγματικά δημιουργικοί.	Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορεί να γίνουν δημιουργικοί, να ενεργούν έξυπνα και να έχουν φαντασία.
Οι περιορισμένες πνευματικές ικανότητες των κοινών εργαζομένων αξιοποιούνται κατάλληλα με το σύγχρονο σχεδιασμό εργασίας.	Οι ατομικές ικανότητες του μέσου εργαζόμενου δεν αξιοποιούνται εντελώς στο σύγχρονο βιομηχανικό περιβάλλον

Πίνακας 1.1: Χαρακτηρισμοί του ΜακΓκρέγορ για τη θεωρία X και τη Θεωρία Y.

Πηγή: <https://el.wikipedia.org>

1.4 Μηχανιστικές Θεωρίες

Στην άλλη πλευρά, υπάρχουν οι θεωρίες της διεργασίας (μηχανιστικές), που δίνουν έμφαση στις συνθήκες κάτω από τις οποίες ενισχύεται η εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση.

1.4.1.1 Θεωρία της ισοτιμίας του Adams

Κατά τη θεωρία της ισοτιμίας του Adams (1963), η ικανοποίηση του εργαζόμενου επηρεάζεται από το αίσθημα της δικαιοσύνης. Ένας εργαζόμενος συγκρίνει τη σχέση αυτού που απολαμβάνει προς αυτό που προσφέρει και προχωρά στη σύγκριση της ανταμοιβής του σε σχέση με την προσπάθεια που κατέβαλε και στη σύγκριση της ανταμοιβής του με τις ανταμοιβές των άλλων. Σε περίπτωση που αισθανθεί πως αδικείται θα μειώσει την απόδοσή του, ενώ όταν υπάρχει αίσθηση δικαιοσύνης θα προσπαθήσει να αυξήσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του. Οι Montana και Charnov (2008) υποστήριξαν ότι η ισότητα συνεπάγεται ικανοποίηση, ενώ η ανισότητα οδηγεί στη δυσαρέσκεια.

Η σύγκριση μεταξύ των δύο μελών της σχέσης, μπορεί να εκφραστεί με μαθηματικό λόγο ως εξής:

$$\frac{Op}{Ip} = \frac{Oo}{Op}$$

όπου Op (output of person) είναι οι αμοιβές που αποκομίζει το άτομο, Ip (input of person) η προσφορά του, Oo (output of other), οι αμοιβές του «άλλου» προς τον οποίο γίνεται η σύγκριση και Io (input of other) η προσφορά του «άλλου». Όταν οι δυο λόγοι είναι ίσοι έχουμε κατάσταση ισότητας και δικαιοσύνης αλλιώς έχουμε ανισότητα υπέρ (ή εις βάρος) του ενός εκ των δύο μελών κατά τους Steers et al. (2004) και Montana και Charnov (2008). Η ανισότητα αυτή προκαλεί στο άτομο ψυχολογική ένταση και μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Το άτομο για να μειώσει την ανισότητα και να οδηγηθεί σε μια επιθυμητή κατάσταση γνωστικής ισορροπίας αναπτύσσει έξι εναλλακτικές τακτικές :

1. Προσφέρει λιγότερα, προκειμένου να επιτύχει ισότητα με το πρόσωπο σύγκρισης.
2. Προσπαθήσει να αποκομίσει περισσότερα (αύξηση αμοιβών), ώστε πάλι να επιτύχει ισότητα με το πρόσωπο (ή μέτρο) σύγκρισης.
3. Διαστρεβλώνει γνωστικά τα δεδομένα, αλλάζοντας τον τρόπο που βλέπει τα πράγματα, ώστε να πάψει να βλέπει την ενοχλητική ανισότητα.
4. Εγκαταλείπει τη σχέση ή τη δουλειά που του προκαλεί αίσθημα ανισότητας και αδικίας.
5. Προβαίνει σε ενέργειες που μεταβάλουν τα εισερχόμενα ή τα εξερχόμενα του άλλου προς τον οποίο κάνει τη σύγκριση (κάνει τον άλλο ή να προσφέρει περισσότερα ή να παίρνει λιγότερα).
6. Αλλάζει το πρόσωπο αναφοράς προς το οποίο κάνει τη σύγκριση και επιλέγει κάποιο άλλο πρόσωπο με το οποίο η σύγκριση δεν του προκαλεί αισθήματα ανισότητας και αδικίας σύμφωνα με τον Κάντας (1998), Montana και Charnov (2008) και Κουτούζης (1999).

1.4.1.2 Κριτική στη θεωρία της ισοτιμίας

Πολλοί μελετητές αμφισβήτησαν την απλότητα του μοντέλου, υποστηρίζοντας ότι πολλές δημογραφικές και ψυχολογικές μεταβλητές επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ανθρώπων για δικαιοσύνη. Οι Huseman, Hatfield και Miles (1987) υποστήριξαν ότι μεγάλο μέρος της έρευνας έχει διεξαχθεί σε εργαστηριακά περιβάλλοντα και έτσι έχει αμφισβητήσιμη δυνατότητα εφαρμογής στις πραγματικές καταστάσεις. Οι κριτικοί έχουν επίσης υποστηρίξει ότι οι άνθρωποι μπορεί να αντιλαμβάνονται την ισότητα / ανισότητα όχι μόνο από την άποψη των συγκεκριμένων εισροών και αποτελεσμάτων μιας σχέσης, αλλά και από το γενικότερο σύστημα που καθορίζει αυτές τις εισροές και τα αποτελέσματα. Έτσι, σύμφωνα με τους Carrell και Dittrich (1978) σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, κάποιος μπορεί να αισθάνεται ότι η αποζημίωσή του είναι δίκαιη σε σχέση με άλλους εργαζόμενους, αλλά μπορεί κανείς να δει ολόκληρο το σύστημα αποζημίωσης ως άδικο.

1.4.2.1 Θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Στη θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) του Vroom (1995) η ικανοποίηση προσδιορίζεται τόσο από τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, όσο και από τις αξίες και τις προσδοκίες που φέρει το άτομο σε σχέση με το επαγγελματικό του έργο. Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί μια απόπειρα σύνδεσης των κινήτρων στην εργασία με την επαγγελματική ικανοποίηση, την επαγγελματική προτίμηση αλλά και τις μεθόδους υποκίνησης (motivation) των εργαζομένων.

Ο Vroom εισήγαγε τρεις μεταβλητές εντός της θεωρίας της προσδοκίας που είναι το σθένος (valence), η λειτουργικότητα ή συντελεστικότητα (instrumentality) και η προσδοκία (expectancy).

Η πρώτη, το σθένος (valence), αναφέρεται στο βαθμό προτίμησης που έχει το άτομο για ένα αποτέλεσμα, το οποίο εκτιμάται υποκειμενικά, ανεξάρτητα από το πόσο εφικτό είναι. Το σθένος αναφέρεται στο αναμενόμενο επίπεδο ικανοποίησης και όχι στην πραγματική ικανοποίηση που θα νιώσει το άτομο, όταν επιτύχει το αποτέλεσμα. Η συντελεστικότητα (instrumentality) σχετίζεται με το βαθμό που ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρείται από το άτομο ότι οδηγεί στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων (σύνδεση μέσου και στόχου). Τέλος η τρίτη μεταβλητή, η προσδοκία (expectancy), συνδέεται με την πεποίθηση όσον αφορά στην πιθανότητα μια ενέργεια να οδηγήσει σε κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Κατά τον Vroom (1995) η προσδοκία επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων όπως η αυτοεκτίμηση, η αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας, η προηγούμενη επιτυχία στο ίδιο έργο, η σωστή πληροφόρηση, η βοήθεια από τους συναδέλφους κ.α. Οι τρεις αυτές έννοιες χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία δύο επιμέρους μοντέλων της συμπεριφοράς: του μοντέλου του σθένους και του μοντέλου της προσπάθειας. Το πρώτο αφορά στο γινόμενο σθένους και συντελεστικότητας και το δεύτερο στο γινόμενο σθένους και προσδοκίας. Για την πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιείται το μοντέλο του σθένους, το οποίο χρησιμοποιείται επίσης και για την επαγγελματική προτίμηση, ενώ για τον προσδιορισμό της υποκίνησης το μοντέλο της προσπάθειας.

1.4.2.2 Κριτική θεωρίας της προσδοκίας του Vroom- Η παραλλαγή των Lawler & Porter

Ο Lawler Edward ισχυρίστηκε ότι η απλότητα της θεωρίας της προσδοκίας είναι παραπλανητική επειδή υποθέτει ότι αν ο εργοδότης κάνει μια ανταμοιβή (όπως ένα οικονομικό επίδομα ή μια προώθηση) που δελεάζει αρκετά, οι εργαζόμενοι θα αυξήσουν την παραγωγικότητά τους για να λάβουν την

ανταμοιβή. Ωστόσο, αυτό ισχύει μόνο αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η ανταμοιβή είναι επωφελής για τις άμεσες ανάγκες τους. Στη συγκεκριμένη προσέγγιση οι Porter και Lawler (1982) ανέφεραν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί απλά προϊόν της επίδοσης και της κινητοποίησης για αύξηση της επίδοσης αλλά και προσδιοριστικό παράγοντα.

Η νέα πρόταση του Lawler για την θεωρία της προσδοκίας δεν έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία του Vroom. Ο Lawler (1964) ανέφερε ότι, από την ίδρυσή της, υπήρξαν ποικίλες εξελίξεις της θεωρίας της προσδοκίας και πρέπει να επικαιροποιηθεί το μοντέλο της. Στο μοντέλο του Vroom που αναλύθηκε προηγουμένως, η προσπάθεια που καταβάλει το άτομο στην εργασία του καθορίζεται από την κοινή επίδραση της αξίας που αποδίδει σε μερικά αποτελέσματα και του βαθμού που πιστεύει ότι η προσπάθειά του πράγματι θα οδηγήσει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών, ενώ το μοντέλο των Porter και Lawler περιλαμβάνει και επιμέρους μεταβλητές. Η προσπάθεια που θα καταβάλει το άτομο οδηγεί σε υψηλή ή χαμηλή απόδοση. Στη σχέση προσπάθειας-απόδοσης διαμεσολαβούν δυο άλλες μεταβλητές, οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Η υψηλή απόδοση, με τη σειρά της, οδηγεί σε δυο ειδών αμοιβές, τις εσωγενείς αμοιβές που ικανοποιούν τις ανώτερες ανάγκες του ατόμου και τις εξωγενείς, που χορηγούνται για την επίτευξη του έργου, όπως τα χρήματα. Αν οι αμοιβές πράγματι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του ατόμου (θεωρούνται δίκαιες), τότε θα νιώσει ικανοποίηση από την εργασία του. Σύμφωνα με τους Porter και Lawler (1982) ο βαθμός ικανοποίησης που θα νιώσει το άτομο θα επηρεάσει με τη σειρά του την μελλοντική αξία που θα έχουν γι' αυτόν οι παρεχόμενες αμοιβές.

Στο κεφάλαιο με τίτλο «On the Origins of Expectancy Theory» που δημοσιεύτηκε στο Great Minds in Management από τους Smith Ken G. και τον Hitt Michael A, ο ίδιος ο Vroom συμφώνησε με ορισμένες από τις επικρίσεις και θεώρησε ότι η θεωρία πρέπει να επεκταθεί ώστε να

περιλαμβάνει έρευνα που διεξάγεται από την αρχική δημοσίευση του βιβλίου του.

1.4.3 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Η θεωρία της στοχοθέτησης αναπτύχθηκε από τον Locke (1960) ο οποίος υποστήριξε ότι η επίτευξη ενός στόχου επηρεάζεται από τα κίνητρα, την αυτοαντίληψη και τον προσδιορισμό του στόχου.

Οι Locke και Latham (1979) θεώρησαν ότι ένα στόχος για να είναι εφικτός θα πρέπει να είναι επαρκώς προσδιορισμένος και όχι αόριστος. Οι υψηλοί στόχοι κινητοποιούν περισσότερο τα άτομα γιατί η εκπλήρωσή τους αυξάνει το αυτό-συναίσθημα, δεδομένου ότι απαιτούν περισσότερη προσπάθεια, συγκεκριμένη και συστηματική μεθοδολογία, αυξημένες γνωστικές δεξιότητες και συνδέονται με μεγαλύτερη ικανοποίηση. Η θεωρία συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με τους εργασιακούς στόχους του ατόμου, βλέποντας τους σε συνάρτηση με την τελική τους επίτευξη, το βαθμό δυσκολίας τους, την υποστήριξη από τον οργανισμό, τις ικανότητές του και τις αμοιβές που λαμβάνει από την εργασία του. Ως θεωρητικό μοντέλο στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ενέργεια πρέπει να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο και να έχει ένα σκοπό σύμφωνα με τους Κάντας (1998), Locke και Latham (1990) και Locke (1976).

Οι αρχές του Locke και του Latham για αποτελεσματικό καθορισμό στόχων είναι:

1. Σαφήνεια.

Ο στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος και σαφής. Επιπλέον όσο πιο δύσκολος είναι, στο βαθμό που παραμένει εφικτός, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων, εφόσον έχει γίνει αποδεκτός.

2. Πρόκληση.

Ο καθορισμός προκλητικών στόχων απαιτεί ακριβή ισορροπία για να διασφαλιστεί το σωστό επίπεδο πρόκλησης. Στόχοι που είναι είτε πολύ εύκολοι είτε πολύ δύσκολοι επηρεάζουν αρνητικά το κίνητρο και μειώνουν την απόδοση. Το υψηλότερο επίπεδο κινήτρων επιτυγχάνεται όταν οι στόχοι είναι κάπου μεταξύ εύκολου και δύσκολου. Σύμφωνα με τον Bandura (1998) τα άτομα θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για την επίτευξη του στόχου, καθώς και, πέραν της αντικειμενικής ή μη συνδρομής των ικανοτήτων, την αναγκαία αυτοαντίληψη για τις ικανότητες τους .

3. Προσπάθεια

Η πλήρης κατανόηση και συντονισμός των καθορισμένων στόχων. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να εργάζονται σκληρότερα για ένα στόχο όταν έχουν συμβάλει στην τοποθέτησή τους, ιδιαίτερα σε μια ομάδα.

4. Ανατροφοδότηση για την πρόοδο του έργου-στόχου

Εκτός από την επιλογή του σωστού στόχου, πρέπει επίσης να ακούσουν την ανατροφοδότηση για να διαπιστώσουν αν το κάνουν σωστά. Αυτό τους επιτρέπει να προσαρμόσουν το στόχο και την προσέγγισή τους για να το επιτύχουν. Η ανατροφοδότηση δεν πρέπει απαραίτητως να προέρχεται από άλλους ανθρώπους μπορεί να προέρχεται από μέσα.

5. Πολυπλοκότητα εργασιών

Η πολυπλοκότητα μπορεί να επηρεάσει το ηθικό, την παραγωγικότητα και τα κίνητρα. Οι σύνθετοι στόχοι μπορεί να είναι συντριπτικοί στους ανθρώπους. Για την επίτευξη υψηλού επιπέδου στοχοθέτησης απαιτείται η συνδρομή διαφόρων προϋποθέσεων, όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων,

η συμμετοχή τους στον καθορισμό των στόχων και η παροχή αμοιβών σε συνάρτηση με τη συγκεκριμένη στοχοθέτηση.

1.4.3.2 Κριτική της θεωρίας της στοχοθέτησης

Η συγκεκριμένη στοχοθέτηση επιφέρει σειρά θετικών αποτελεσμάτων όπως η υψηλή απόδοση, η σαφήνεια των ρόλων, το αίσθημα της υπερηφάνειας μετά την επίτευξη και συνεπακόλουθα το αίσθημα της ικανοποίησης. Ως θεωρία έχει δεχθεί αμφισβήτηση σε σχέση με το αν η επιλογή ενός δύσκολου στόχου εκφράζει στην πραγματικότητα αυτό που δείχνει και όχι κάτι άλλο (π.χ. υιοθέτηση μιας πρόκλησης και όχι ανταγωνισμό ή προσπάθεια εντυπωσιασμού). Επιπλέον η πρακτική τεκμηρίωσή της είναι ανεπαρκής κατά τον Κάντας (1998).

1.4.4 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

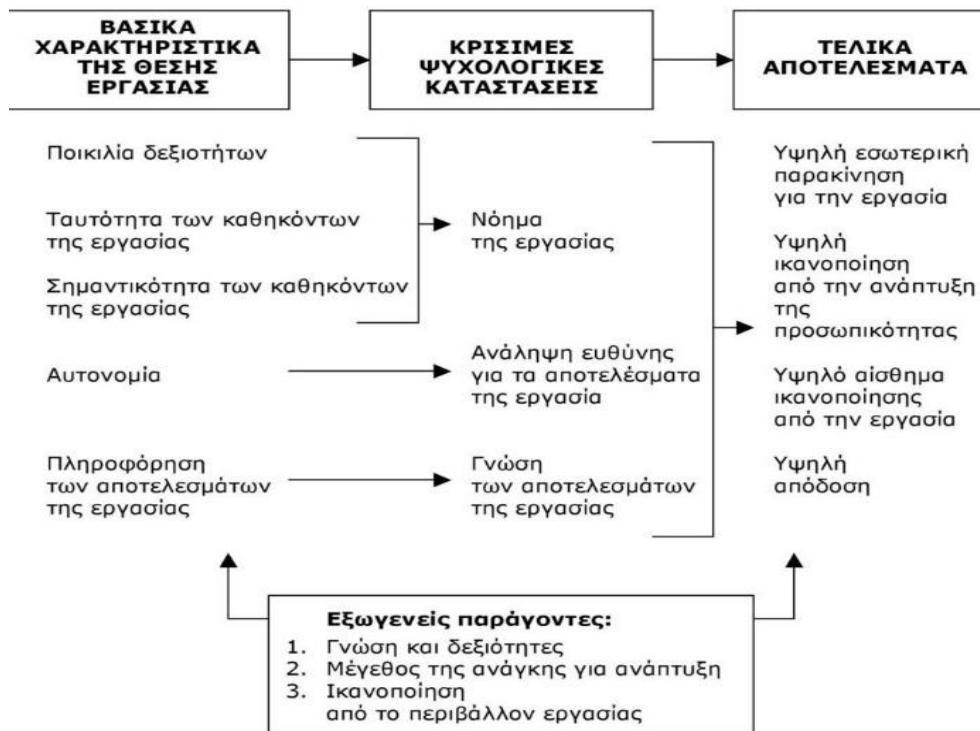
Μια αρκετά ενδιαφέρουσα προσέγγιση σε ότι αφορά την υποκίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση, αποτελεί το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham. Σύμφωνα με αυτό, η προώθηση θετικών εργασιακών αποτελεσμάτων και συναισθημάτων ικανοποίησης προκύπτουν όταν είναι παρούσες τρεις ψυχολογικές καταστάσεις: η βιωμένη σημασία της εργασίας, που σχετίζεται με το βαθμό που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασία του ως κάτι που έχει νόημα και αξία, η βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας, που έχει να κάνει με το κατά πόσο το άτομο αισθάνεται προσωπικά υπόλογο και υπεύθυνο για τα αποτελέσματα της εργασιακής του δραστηριότητας και η γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας, που αναφέρεται στο βαθμό που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται σε σταθερή βάση το πόσο αποτελεσματικά εκτελεί μια εργασία, όπως υποστηρίζουν οι Hackman και Oldham (1976) και Judge (2002). Στηριζόμενοι σε προηγούμενες μελέτες, ειδικά αυτές των Turner και Lawrence (1965) και των Hackman και Lawler (1971), και χρησιμοποιώντας δικά τους πρόσθετα ερευνητικά ευρήματα, οι Hackman και Oldham (1975,

1976, 1980) προσδιόρισαν πέντε "κύρια χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας". Το πρώτο αφορά στην ποικιλία δεξιοτήτων, η οποία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες για την επιτέλεση του έργου, δεδομένου ότι αυτό εμπεριέχει ποικιλία δραστηριοτήτων. Το δεύτερο είναι η ταυτότητα καθηκόντων, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η δουλειά απαιτεί τη δημιουργία ενός ξεχωριστού και ολοκληρωμένου έργου. Το τρίτο είναι η σπουδαιότητα του έργου, που έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο η εργασία έχει σημαντική επίπτωση στη ζωή και την εργασία των άλλων. Το τέταρτο είναι η αυτονομία, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ανεξαρτησία, ελευθερία και δυνατότητα να προγραμματίζεται και να καθορίζεται από το ίδιο το άτομο. Τέλος, σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976) και Judge (2002) το πέμπτο χαρακτηριστικό είναι η επανατροφοδότηση ή ανάδραση, που αναφέρεται στο βαθμό που η επιτέλεση μιας εργασίας έχει ως αποτέλεσμα την άμεση και ξεκάθαρη γνώση και πληροφόρηση της αποτελεσματικότητας της επίδοσής του ατόμου.

Υποστηρίχθηκε ότι αυτά τα κύρια χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας παράγουν "κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις," με τα πρώτα τρία (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα των καθηκόντων, σημαντικότητα των καθηκόντων) να επηρεάζουν το νόημα ή την νοσηρότητα της εργασίας που βιώνει κάποιος, το τέταρτο (αυτονομία) να επηρεάζει την ανάληψη ευθύνης που βιώνει κάποιος για την εργασία που κάνει, και το τελευταίο (πληροφόρηση των αποτελεσμάτων) να σχετίζεται με τη γνώση των αποτελεσμάτων των διαφόρων δραστηριοτήτων της εργασίας. Οι ψυχολογικές καταστάσεις με τη σειρά τους οδηγούν σε μια σειρά από προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα. Αυτά είναι: τα υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για εργασία, η υψηλής ποιότητας επίδοση, η υψηλού επιπέδου ικανοποίηση και ο χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης.

Το παραπάνω μοντέλο προτάθηκε κατά βάση ως μοντέλο για τη διάγνωση της ανάγκης επανασχεδιασμού και εμπλουτισμού της εργασίας, με στόχο την

αύξηση της υποκίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Κάντας (1998) υποστήριξε ότι στις μέρες μας, πιστεύεται ότι το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας ισχύει σε σημαντικό βαθμό, αλλά όχι ακριβώς με τον τρόπο που υπέθεσαν οι δημιουργοί του.



Σχήμα 1.2 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας

ΠΗΓΗ: Από το "Job Design," by G. R. Oldham, 1996, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11. Copyright John Wiley & Sons Limited. Reprinted with permission.

Κεφάλαιο 2^ο

Προσδιοριστικοί Παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

Εισαγωγή

Για μεγάλο χρονικό διάστημα σύμφωνα με τους Rollinson et al. (1998), η ικανοποίηση θεωρούνταν μια μοναδική έννοια, αλλά σήμερα αποτελεί μια πολύ πολύπλοκη στάση απέναντι σε διάφορες πτυχές εργασίας. Για αρκετές δεκαετίες, πολυάριθμες μελέτες έχουν επιχειρήσει να ταξινομήσουν και να προσδιορίσουν τους συντελεστές που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι είναι πολύ σημαντικοί για την πρόληψη της απογοήτευσης των εργαζομένων και της χαμηλής ικανοποίησης από την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους θα δουλέψουν περισσότερο και θα αποδώσουν καλύτερα.

Ο Evans (1999) ανέφερε ότι οι παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια και αποδίδονται με τον όρο «πηγές ικανοποίησης», σχετίζονται είτε με το περιεχόμενο της εργασίας, είτε με το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται αυτή. Τους διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες:

- a) την προσέγγιση περιεχομένου και
- b) την προσέγγιση διαδικασίας.

Σύμφωνα με τους Abdulla et al. (2011), η προσέγγιση του περιεχομένου υποθέτει ότι όλα τα άτομα έχουν το ίδιο σύνολο αναγκών και έτσι καθορίζει τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να υπάρχουν στις θέσεις εργασίας. Οι θεωρίες περιεχομένου περιλαμβάνουν τη θεωρία της ιεραρχίας της ανάγκης του Maslow (1954) και τη θεωρία των κινήτρων-υγιεινής που προτάθηκε από τον Herzberget (1959).

Οι μελετητές των θεωριών της διαδικασίας, από την άλλη πλευρά, δεν τονίζουν τον ρόλο των αναγκών και επικεντρώνονται στις γνωστικές διαδικασίες που οδηγούν στην ικανοποίηση της εργασίας. Οι θεωρίες διεργασιών περιλαμβάνουν τη θεωρία προσδοκίας του Vroom (1964) και τη

θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1963). Ωστόσο ο Rollinson, (2008), υποστηρίζει ότι αυτές οι δύο προοπτικές είναι συμπληρωματικές.

Οι περισσότεροι ερευνητές όπως οι Zeffane (1994), Reiner και Zhao (1999), Ellickson και Logsdon, (2001), ομαδοποιούν σε δύο ευρείες κατηγορίες τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης σε: δημογραφικούς, που επικεντρώνονται σε ατομικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο εργασίας και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία ή το περιβάλλον εργασίας όπως ο μισθός, η προώθηση, η επίβλεψη και άλλα.

2.1 Δημογραφικοί παράγοντες

Σημαντική ερευνητική προσοχή έχει δοθεί στα χαρακτηριστικά του μεμονωμένου εργαζομένου. Οι δημογραφικές μεταβλητές που συχνά εξετάζονται περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το εκπαιδευτικό επίπεδο και τα έτη υπηρεσίας.

Οι Herzberg, Mausner, Peterson και Capwell (1957) εντόπισαν διάφορα χαρακτηριστικά ικανοποιημένων /δυσανεστημένων εργαζομένων. Ανέφεραν ότι το ηθικό είναι υψηλό όταν οι άνθρωποι αρχίζουν την εργασία τους. Το ηθικό μειώνεται κατά τα επόμενα χρόνια και παραμένει σε σχετικά χαμηλό επίπεδο έως ότου οι εργαζόμενοι είναι στα τέλη της δεκαετίας του '30 ή στις αρχές της δεκαετίας του '30. Αυτή τη στιγμή, τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία αρχίζουν να αυξάνονται και συνεχίζουν να αυξάνονται μέσα από το υπόλοιπο της σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Η ίδια τάση παρατηρείται και σε σχέση με το χρόνο υπηρεσίας του εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν με υψηλό ηθικό, το οποίο πέφτει κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους και παραμένει χαμηλό για αρκετά χρόνια. Στη συνέχεια, καθώς το μήκος της υπηρεσίας αυξάνεται, τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τείνουν να αυξάνονται.

Όσον αφορά το φύλο, δεν υπάρχουν σαφή συμπεράσματα σχετικά με τις διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών και τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Ορισμένες μελέτες που εξετάστηκαν από τους Herzberg et al. (1957) δείχνουν ότι οι άνδρες είναι πιο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, ενώ άλλοι δείχνουν ότι οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες.

Το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν είναι σαφές ούτε. Μελέτες έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη μόρφωση έχουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, ενώ άλλες μελέτες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη μόρφωση έχουν χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Άλλες μελέτες δεν έδειξαν καμία σχέση μεταξύ των δύο.

Οι Herzberg et al. (1957) πρότεινε ότι δεν μπορεί να συναχθεί σαφές συμπέρασμα όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία και τη σχέση της με την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό των εξαρτωμένων, τον αριθμό των προηγούμενων επαγγελμάτων ή την εθνικότητα.

Σύμφωνα με τους Cano και Miller (1992) η συνολική ικανοποίηση από την εργασία δεν σχετίζεται σημαντικά με καμία από τις δημογραφικές μεταβλητές.

Βέβαια υπήρξαν και μελετητές που δεν είχαν τα ίδια αποτελέσματα στις έρευνες τους. Για παράδειγμα ο Berns (1989) μέσα από μία έρευνα που έκανε μελετώντας το επάγγελμα των εκπαιδευτικών διαπίστωσε ότι καθώς η ηλικία του δασκάλου αυξάνεται, το ίδιο συνέβαινε και με το επίπεδο ικανοποίησης της εργασίας του. Επίσης ο Berns (1989) ανακάλυψε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο ενός εκπαιδευτικού επηρέασε επίσης το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του. Ένας δάσκαλος με μεταπτυχιακό τίτλο ήταν περισσότερο ικανοποιημένος με τη θέση διδασκαλίας του από έναν καθηγητή με μόνο ένα πτυχίο. Ο Grady (1985) διαπίστωσε ότι καθώς ο

αριθμός των ετών διδασκαλίας αυξήθηκε, η συνολική ικανοποίηση από την εργασία αυξήθηκε επίσης.

Οι Andrews, (1990), Bowen, Radhakrishna, και Keyser (1994), Fetsch και Kennington (1997), Griffin (1984), Nestor και Leary (2000) έχουν διεξάγει έρευνες σχετικά με το αν η ικανοποίηση από την εργασία του εργαζόμενου σχετίζεται με την ηλικία, την εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο και την οικογενειακή κατάσταση. Όσον αφορά την ηλικία, οι Nestor και Leary (2000) διαπίστωσαν, όσοι ήταν από 23 έως 33 ετών και 46 έως 50 ετών, η εργασιακή τους ικανοποίηση ήταν υψηλότερη. Αυτό είναι σύμφωνο με τα ευρήματα του Griffin (1984), που βρήκε σε μια μελέτη ότι η ηλικία σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης τα ευρήματα του Bowen (1994) έδειξαν ότι η ηλικία σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς σε μια μελέτη διαπίστωσαν ότι όσοι ήταν μεγαλύτεροι είχαν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Από την άλλη πλευρά, ο Andrews (1990) δεν βρήκε καμία σχέση μεταξύ της ηλικίας και των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία.

Οι Griffin (1984) και Andrews (1990) δεν βρήκαν καμία σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και των ετών εμπειρίας. Οι Nestor και Leary (2000) διαπίστωσαν ότι καθώς η εμπειρία των ετών μεγάλωνε, αυξήθηκε επίσης και η εργασιακή ικανοποίηση του.

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο ο Andrews (1990) ανακάλυψε μια σχέση μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου και ικανοποίησης από την εργασία. Ωστόσο, οι Bowen et al (1994) και ο Griffin (1984) δεν βρήκαν τέτοια σχέση. Η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται με τα επίπεδα ικανοποίησης εργασίας, όπως υποδεικνύεται από τους Bowen et al. (1994). Οι Fetsch και Kennington (1997) βρήκαν επίσης μια σχέση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της ικανοποίησης από την εργασία. Βρήκαν τόσο τους διαζευγμένους όσο και τους παντρεμένους πράκτορες να είναι πιο ικανοποιημένοι με την

εργασία τους από τους πράκτορες που δεν ήταν ποτέ παντρεμένοι, ξαναπαντρεύτηκαν ή χήρεψαν.

Λόγω αυτών των ασυνεπειών στη βιβλιογραφία, ίσως τα ευρήματα σχετικά με τη σχέση των δημογραφικών μεταβλητών με τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία θα πρέπει να εφαρμοστούν μόνο στην περιοχή στην οποία διεξήχθη η μελέτη.

2.2 Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Τα τελευταία χρόνια, η άνεση των εργαζομένων στη δουλειά, που καθορίζεται από τις συνθήκες εργασίας και το περιβάλλον, έχει αναγνωριστεί ως ένας σημαντικός παράγοντας για τη μέτρηση της παραγωγικότητάς τους. Τα περισσότερα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας. Όταν αναφερόμαστε στο εργασιακό περιβάλλον εννοούμε το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Αυτό σημαίνει συστήματα, διαδικασίες, δομές και εργαλεία και όλα αυτά που αλληλοεπιδρούν με τους υπαλλήλους και επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόδοσή τους. Το περιβάλλον εργασίας συνήθως περιλαμβάνει παράγοντες που σχετίζονται με τον τόπο απασχόλησης, όπως η ποιότητα του αέρα, το επίπεδο θορύβου και τα πρόσθετα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της απασχόλησης, όπως η δωρεάν παιδική μέριμνα ή ο απεριόριστος καφές ή η επαρκής στάθμευση. Το επίπεδο παραγωγικότητας μπορεί να αυξηθεί με την ανάπτυξη ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας στον οργανισμό.

Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με το πώς επιδρά του εργασιακού περιβάλλον στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο Herzberg (1959) ήταν από τους πρώτους που τόνισε τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος ως βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους Bakotic και Babic (2013) οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον εργασίας λιγότερο επικίνδυνο. Έχει παρατηρηθεί από τους

μελετητές ότι το περιβάλλον του χώρου εργασίας συμβάλλει στο 24% στην ικανοποίηση από την εργασία. Ένα καλό εργασιακό περιβάλλον αυξάνει το επίπεδο παραγωγικότητας ενός ατόμου κατά 5% και την απόδοση της ομάδας στο 11% μέσω της ανάπτυξης. Οι Noah and Steve (2012) διαπίστωσαν ότι ένα εργασιακό περιβάλλον σε έναν οργανισμό αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία που τελικά οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Ο Spector (1997) παρατήρησε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αγνοούν το εργασιακό περιβάλλον στο πλαίσιο της οργάνωσής τους, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται δυσμενώς οι επιδόσεις των υπαλλήλων τους. Σύμφωνα με τον ίδιο, το εργασιακό περιβάλλον συνίσταται στην ασφάλεια των εργαζομένων, στην ασφάλεια των θέσεων εργασίας, στις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, στην αναγνώριση για καλές επιδόσεις, στα κίνητρα για καλή απόδοση και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.

Οι Oldham και Brass (1979), ο Kalleberg (1977) και οι Emmert και Taher (1992) υποστηρίζουν ότι το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι Oldham και Brass διερεύνησαν γενικότερα το κλίμα και τις συνθήκες των χώρων γραφείου, ενώ ο Kalleberg (1977) επικεντρώθηκε στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Ιδιαίτερα σημαντικές για επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι θετικές σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους.

Οι Lane, Esser, Holte, και Anne, (2010) υποστηρίζουν ότι διάφοροι παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον, όπως οι μισθοί, οι ώρες εργασίας, η αυτονομία που δίνεται στους υπαλλήλους, η οργανωτική δομή και η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης μπορεί να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στο εργασιακό περιβάλλον είναι η εποπτεία. Σύμφωνα με τον Arnetz (1999) οι εργαζόμενοι έχουν προβλήματα

με τον επιβλέποντα που δεν τους δίνει το σεβασμό που τους αξίζει. Οι εποπτικοί υπάλληλοι επιδεικνύουν επίσης σκληρή συμπεριφορά στους υπαλλήλους. Επιπλέον η ανώτατη διοίκηση περιορίζει τους υπαλλήλους στα καθήκοντά τους και δεν τους δημιουργεί αίσθημα ευθύνης, κάνοντάς τους να εργάζονται σε ομάδες για να επιτύχουν υψηλή απόδοση.

Ο Petterson (1998) υποστηρίζει ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Οι Eulberg et al., 1984 στους Ellickson και Logsdon (2001) υποστήριξαν ότι ο ανεπαρκής εξοπλισμός, η ελλειμματική εκπαίδευση, το ανασφαλές εργασιακό περιβάλλον, το δυσάρεστο ή ασφυκτικά γεμάτο γραφείο ή η άνιση κατανομή του εργασιακού φορτίου αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τη στάση, την υποκίνηση, την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι Baron και Greenberg (2003) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν και επιθυμούν συνθήκες εργασίας που θα τους εξασφαλίζουν μεγαλύτερη σωματική άνεση και ευκολία. Η απουσία τέτοιων συνθηκών εργασίας, μεταξύ άλλων, μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων.

Οι Arnold και Feldman (1986) ισχυρίστηκαν περαιτέρω ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιούν τις κακές συνθήκες εργασίας ως δικαιολογία επειδή μπορεί να αισθάνονται ότι η διοίκηση δεν εκτιμά ή δεν αναγνωρίζει τις προσπάθειές τους ή την εργασία τους. Η επίκληση τέτοιων επιχειρημάτων είναι ότι οι οργανώσεις πρέπει πάντα να προσπαθούν να δημιουργήσουν και να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας για να αποφύγουν μια τέτοια παρανόηση μεταξύ των εργαζομένων σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους με την πάροδο του χρόνου, όπως υποστήριξε ο Dulen (1998).

Οι Lee και Brand (2005) σε μια μελέτη τους έδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται από το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον. Ενώ οι Tokuda et al. (2009) και Rafiq et al. (2012) υποστήριξαν ότι το εργασιακό περιβάλλον συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές αποτελούν το καλύτερο κίνητρο για την ικανοποίηση της εργασίας.

Οι Babin και Boles (1996) υποστήριξαν ότι η εποπτική υποστήριξη και η συμμετοχή των εργαζομένων μειώνει το εργασιακό άγχος και είναι χρήσιμη για την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης στην εργασία. Η μελέτη έδειξε ότι η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, ωστόσο η σχέση με τους συναδέλφους δεν αποδεικνύεται ότι έχει σημαντική σχέση με την ικανοποίηση της ευελιξίας.

2.3 Οργανωτικοί παράγοντες

Μερικοί από τους οργανωτικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία είναι:

- Μισθοί και οι απολαβές

Οι μισθοί και οι απολαβές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό συμβαίνει επειδή τα χρήματα είναι ένα σημαντικό μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου. Τα χρήματα ικανοποιούν τις ανάγκες πρώτου επιπέδου του μοντέλου ικανοποίησης του Maslow. Οι εργαζόμενοι θέλουν ένα σύστημα αμοιβών που είναι απλό, δίκαιο και σύμφωνο με τις προσδοκίες τους.

- Ευκαιρίες προώθησης

Οι πιθανότητες προώθησης επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία καθώς η προβολή δείχνει την αξία του υπαλλήλου στην οργάνωση, η οποία είναι εξαιρετικά ηθική. Επίσης ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την προώθηση ως το απόλυτο επίτευγμα στην καριέρα του και όταν πραγματοποιηθεί, αισθάνεται εξαιρετικά ικανοποιημένος. Τέλος η προώθηση περιλαμβάνει θετικές αλλαγές, π.χ. υψηλότερο μισθό, λιγότερη εποπτεία, μεγαλύτερη ελευθερία, πιο απαιτητικές εργασίες, αυξημένες ευθύνες, καθεστώς και άλλα.

Ο Kinzl et al. (2005) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική σχέση με τις ευκαιρίες που παρέχονται στους υπαλλήλους από τον οργανισμό.

- Πολιτικές του Οργανισμού:

Οι οργανωτικές διαρθρώσεις και οι πολιτικές διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στο να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Μια αυταρχική και εξαιρετικά αυθεντική δομή προκαλεί δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων σε σύγκριση με μια πιο ανοικτή και δημοκρατική δομή. Οι οργανωτικές πολιτικές διέπουν επίσης την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Αυτές οι πολιτικές μπορούν να δημιουργήσουν θετικά ή αρνητικά συναισθήματα προς τον οργανισμό. Οι φιλελεύθερες και δίκαιες πολιτικές έχουν συνήθως ως αποτέλεσμα περισσότερες εργασιακές ικανοποιήσεις. Οι αυστηρές πολιτικές θα δημιουργήσουν δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων επειδή αισθάνονται ότι δεν αντιμετωπίζονται δίκαια και μπορεί να αισθάνονται περιορισμένες.

2.4 Η ίδια η εργασία

Το ίδιο το περιεχόμενο του έργου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία. Μερικές από τις

πτυχές του έργου που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία είναι: η έλλειψη αυτονομίας και ελευθερίας, η αμφισβήτηση ρόλου και σύγκρουση ρόλων και το πόσο ενδιαφέρον είναι αυτό με το οποίο ασχολούνται. Πιο συγκεκριμένα η έλλειψη αυτονομίας και ελευθερίας μπορεί να δημιουργήσει δυσαρέσκεια. Οι εργαζόμενοι δεν τους αρέσει όταν το κάθε βήμα και η κάθε δράση τους καθορίζεται από τον επιβλέποντα. Η ασάφεια του ρόλου και η σύγκρουση ρόλων οδηγούν επίσης σε σύγχυση και δυσαρέσκεια ως προς τη δουλειά, επειδή οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ακριβώς ποια είναι η αποστολή τους και τι αναμένεται από αυτή. Τέλος μια εργασία η οποία είναι πολύ ενδιαφέρουσα και προκλητική θα παρέχει ικανοποίηση στους εργαζομένους σε σύγκριση με μια εργασία που είναι βαρετή και μονότονη.

2.5.1 Συνθήκες Εργασίας

Ένας ακόμη παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση είναι και οι συνθήκες εργασίας. Στην έρευνα μας οι συνθήκες εργασίας ερευνήθηκαν με τη χρήση του εργαλείου για την ανάλυση εργασίας που σχετίζεται με το άγχος (ISTA, έκδοση 5.1, σύντομη μορφή). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, μπορούν να διαφοροποιηθούν τρεις ομάδες χαρακτηριστικών εργασίας: απαιτήσεις ρύθμισης, δυνατότητες ρύθμισης (έλεγχοι) και προβλήματα ρύθμισης κατά τους Frese και Zapf (1994), Leimer, Volpert, Greiner, Weber, και Hennes (1987) και Semmer (1984). Οι απαιτήσεις εργασίας ή οι απαιτήσεις ρύθμισης αξιολογούνται με τη μέτρηση της πολυπλοκότητας των εργασιών και της μεταβλητότητας των εργασιών. Ο έλεγχος των δυνατοτήτων εργασίας ή ρυθμίσεων αξιολογεί την επιρροή του εργαζόμενου σχετικά με τη διεξαγωγή εργασιών και τον έλεγχο του χρόνου. Η συμπεριφορά του έργου περιλαμβάνει τον ανεξάρτητο σχεδιασμό και την οργάνωση του δικού του έργου, ενώ ο έλεγχος του χρόνου προσδιορίζει την επιρροή στον δικό του ρυθμό εργασίας και το χρονοδιάγραμμα εργασίας του. Άλλοι δείκτες ρύθμισης είναι οι δυνατότητες επικοινωνίας και το περιθώριο συνεργασίας. Αυτό χαρακτηρίζει τις

δυνατότητες επαφής και επικοινωνίας με άλλους στην εργασία, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας που σχετίζεται με την εργασία, καθώς και τη δυνατότητα αμοιβαίας υποστήριξης και επιλογής εταίρων συνεργασίας. Οι στρεσογόνοι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία ή τα προβλήματα ρύθμισης μετριούνται από την πίεση του χρόνου λόγω του γρήγορου ρυθμού εργασίας, των υψηλών απαιτήσεων συγκέντρωσης για μεγάλες περιόδους και των διακοπών από εποπτικούς, συναδέλφους ή πελάτες.

2.5.2 Απαιτήσεις Ρύθμισης

Η υψηλή πολυπλοκότητα στην εργασία αντιστοιχεί στην ιεραρχική πτυχή των απαιτήσεων ρύθμισης που απαιτούνται για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου. Δηλαδή, μια πολύ περίπλοκη πυραμίδα από στόχους και σχέδια είναι απαραίτητη για να βγάλει ένα πολύπλοκο έργο. Το ύψος της ιεραρχίας των στόχων και του σχεδίου είναι μια προσέγγιση της πολυπλοκότητας. Η ποικιλότητα έχει χρησιμοποιηθεί ως δείκτης του περιεχομένου της εργασίας από τους Hackman , Oldham, (1975).

2.5.3 Κανονιστικές δυνατότητες: Έλεγχος

Ένα κεντρικό θέμα για το σχεδιασμό της εργασίας είναι ο έλεγχος. Στην προκειμένη περίπτωση, ο έλεγχος αναφέρεται στην επίδραση που έχει στις συνθήκες εργασίας και στις δραστηριότητες κάποιου σε αντιστοιχία με κάποιο στόχο σύμφωνα με τον Frese (1977). Υπάρχουν δυνατότητες απόφασης όσον αφορά την ακολουθία των ενεργειών, το περιεχόμενο των στόχων και των σχεδίων και το χρονικό πλαίσιο. Τα σημεία λήψης αποφάσεων, σχετικά με την αλληλουχία, περιλαμβάνουν τις εργασίες που εκτελούνται πρώτα, στις οποίες εκτελούνται τα σχέδια αλληλουχιών και στις οποίες επεξεργάζονται πληροφορίες ανάδρασης αλληλουχίας. Το περιεχόμενο αναφέρεται στην ουσία των αποφάσεων: ποιος συγκεκριμένος στόχος γίνεται, ποιο σχέδιο εκτελείται κλπ. Ένας υψηλός βαθμός ελέγχου μπορεί να επιτρέψει τον ορισμό του γενικού στόχου της ίδιας της εργασίας.

Ο έλεγχος του χρονικού πλαισίου αναφέρεται τόσο στο χρόνο όσο και στο χρόνο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας .

Σύμφωνα με τον Frese (1987) ο έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί ως ο βαθμός των δυνατοτήτων λήψης αποφάσεων ή των δυνατοτήτων ρύθμισης, ενώ η πολυπλοκότητα αντιπροσωπεύει το βαθμό των αναγκαίων αποφάσεων ή των αναγκών ρύθμισης. Με άλλα λόγια, μια σύνθετη εργασία απαιτεί περίπλοκες αποφάσεις, ανεξάρτητα από το αν το πρόσωπο επιθυμεί ή όχι να τις κάνει. Εάν δεν υπάρχει πολυπλοκότητα τότε είναι δυνατός ο ελάχιστος ουσιαστικός έλεγχος. Επιπλέον, ακόμα και αν μια εργασία είναι πολύ περίπλοκη, μπορεί να υπάρχει ελάχιστο περιθώριο για μεμονωμένες αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης.

2.5.4 Προβλήματα ρύθμισης: Καταστολείς της εργασίας

Οι καταστολείς μπορούν να θεωρηθούν ως προβλήματα ρύθμισης. Μπορούν να διαφοροποιηθούν ανάλογα με το πόσο σοβαρά διαταράσσουν τη ρύθμιση των ενεργειών σύμφωνα με τους Frese και Zapf (1994), Greiner και Leitner, (1989), Semmer (1984) Semmer, Zapf και Dunckel. Αυτά τα προβλήματα ρύθμισης μπορούν να διαφοροποιηθούν ως εξής:

- Κανονιστικά Εμπόδια.

Τα εμπόδια στο ρυθμιστικό πλαίσιο συνδέονται άμεσα με το συγκεκριμένο έργο. Κάνουν πιο δύσκολη ή και αδύνατη την επίτευξη ενός στόχου και τη ρύθμιση μιας δράσης. Ο φορέας πρέπει να δαπανήσει πρόσθετη προσπάθεια ή πρέπει να συμμετάσχει σε πιο επικίνδυνες ενέργειες όπως υποστηρίζει ο Leitoer et al. (1987).

Μια υποκατηγορία κανονιστικών εμποδίων είναι οι δυσκολίες ρύθμισης, όπου είναι δυνατή η εκτέλεση ενός έργου, αλλά το καθήκον γίνεται σκληρότερο από ό,τι χρειάζεται, όπως για παράδειγμα είναι η έλλειψη πληροφοριών, τα κακά εργαλεία κλπ.

Μια άλλη υποκατηγορία αναφέρεται στη διακοπή των ενεργειών από απρόβλεπτα εξωτερικά γεγονότα. Οι διακοπές μπορεί να εμφανιστούν εξαιτίας άλλων ατόμων (συναδέλφων, εποπτών, πελατών, κλίμακας: διακοπών), τεχνικών (μηχανικής βλάβης) ή οργανωτικών προβλημάτων (έλλειψη προμηθειών).

- Αβεβαιότητα κανονισμών.

Ο Semmer (1984) ανέφερε ότι σε περίπτωση αβεβαιότητας της ρύθμισης, δεν γνωρίζουμε πώς να επιτύχουμε έναν συγκεκριμένο στόχο, ποια είδη σχεδίων είναι χρήσιμα ή ποια είναι τα εχέγγυα που πρέπει να εμπιστευθούμε.

- Υπερβολικές ρυθμίσεις.

Με υπερβολικές ρυθμίσεις, δεν είναι αδύνατο να αναπτυχθούν επαρκείς στόχοι, σχέδια και ανατροφοδότηση, όπως συνέβαινε με την αβεβαιότητα των κανονισμών. Ωστόσο, το σημερινό πρόβλημα είναι η ταχύτητα και η ένταση της ρύθμισης. Η ταχύτητα επεξεργασίας δημιουργεί προβλήματα επειδή δεν μπορεί να συμβεί αλλαγή ενέργειας όπως έχει προγραμματιστεί εντός δεδομένου χρονικού πλαισίου. Το επιπλέον πρόβλημα είναι η υπερφόρτωση της βραχυπρόθεσμης μνήμης εργασίας κατά την εκτέλεση της ενέργειας εντός καθορισμένης χρονικής περιόδου, όπου απαιτούνται πάρα πολλές ταυτόχρονες πληροφορίες στη μνήμη εργασίας για να επιτευχθεί η εργασία.

Κεφάλαιο 3^ο

Λόγοι Μελέτης της Εργασιακής
Ικανοποίησης και Επισκόπηση
Ερευνών για την Εργασιακή
Ικανοποίηση στο Διεθνές
περιβάλλον και στην Ελλάδα

3.1 Λόγοι μελέτης της εργασιακής Ικανοποίησης

Μέχρι σήμερα έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες για να προσδιοριστούν οι συσχετισμοί υψηλής και χαμηλής ικανοποίησης από την εργασία. Γιατί αυτό το μεγάλο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση της εργασίας; Αναμφισβήτητα, ορισμένες από αυτές οφείλονται σε μια απλή επιθυμία των επιστημόνων να μάθουν περισσότερα για την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά μεγάλο μέρος του ενδιαφέροντος για την ικανοποίηση της απασχόλησης φαίνεται ότι συνέβη λόγω της σχέσης της με την απόδοση της εργασίας. Οι Brayfield και Crockett, υποστήριζαν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα την απόδοση.

Ένας κύριος λόγος που η εργασιακή ικανοποίηση υπήρξε διαχρονικά θέμα μεγάλου ενδιαφέροντος έγκειται στο γεγονός ότι στις προηγούμενες μελέτες εμφανίζονται ισχυροί συσχετισμοί μεταξύ απουσίας και ικανοποίησης. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να είναι στο επίκεντρο των οργανισμών που επιθυμούν να μειώσουν την απουσία. Ίσως η καλύτερη εξήγηση του γεγονότος ότι η ικανοποίηση σχετίζεται με την απουσία προέρχεται από τη θεωρία της πορείας-στόχου που έχουν αναφέρει οι Georgopoulos, Mahoney και ο Jones, Vroom και Lawler και ο Porter. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι άνθρωποι παρακινούνται να κάνουν πράγματα που πιστεύουν ότι έχουν μεγάλη πιθανότητα να οδηγήσουν σε ανταμοιβές που εκτιμούν. Όταν ένας εργαζόμενος λέει ότι είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του, λέει στην πραγματικότητα ότι οι ανάγκες του ικανοποιούνται ως αποτέλεσμα της δουλειάς του.

Ένας δεύτερος λόγος ενδιαφέροντος για ικανοποίηση από την εργασία οφείλεται στη σχέση του με την απόδοση της εργασίας. Ας υποθέσουμε για λίγο γιατί υπάρχει αυτή η σχέση. Μια πιθανότητα είναι ότι, όπως υποτίθεται από πολλούς, η ικανοποίηση προκάλεσε την απόδοση. Ωστόσο, δεν υπάρχει κανένας θεωρητικός λόγος για το ότι η ικανοποίηση μπορεί να προκαλέσει απόδοση. Ο Vroom, χρησιμοποιώντας τη θεωρία των κινήτρων για την

πορεία-στόχος, έχει επισημάνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η απόδοση της εργασίας οφείλονται σε αρκετά διαφορετικά πράγματα: ". . . η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται στενά από το ποσό των ανταμοιβών που αντλούν οι άνθρωποι από τις δουλειές τους και . . . το επίπεδο απόδοσης επηρεάζεται στενά από τη βάση επίτευξης των ανταμοιβών. Τα άτομα είναι ικανοποιημένα από τη δουλειά τους στο βαθμό που η δουλειά τους παρέχει αυτά που επιθυμούν και δρουν αποτελεσματικά σε αυτή, στο βαθμό που η αποτελεσματική απόδοση οδηγεί στην επίτευξη αυτού που επιθυμούν ».

Διάφορες θεωρίες ικανοποίησης από την εργασία έχουν αναπτυχθεί από ψυχολόγους και διευθυντικά στελέχη. Τείνουν να αποδίδουν διαφορετικούς βαθμούς σπουδαιότητας στις πηγές της ικανοποίησης, οι οποίες μπορεί να χαρακτηριστούν ως εγγενείς ή εξωγενείς. Οι εσωτερικές πηγές εξαρτώνται από τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως οι στάσεις. Οι εξωτερικές πηγές είναι καταστάσεις και εξαρτώνται από το περιβάλλον, όπως το περιβάλλον του χώρου εργασίας. Σύμφωνα με τον Luchak (2003) οι θεωρίες που βασίζονται σε εξωγενείς πηγές υιοθετούνται πιο συχνά από τους οικονομολόγους, αν και με αναφορά σε διαφορετική ορολογία, ενώ οι εγγενείς πηγές συσχετίζονται περισσότερο με άλλες κοινωνικές επιστήμες. Κατά τον Freeman, (1978), οι οικονομολόγοι έχουν αγκαλιάσει την ικανοποίηση από την εργασία με την «επαγγελματική πείρα» επειδή είναι μια υποκειμενική μεταβλητή. Οι Blanchflower και Oswald (2000) αναφέρθηκαν στην μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία από τους οικονομολόγους και συμπέραναν ότι ακόμη και τότε ήταν «σε μικρή ηλικία». Οι Clark και Oswald, (1996) και ο Easterlin, (2001) συμφώνησαν ότι, η εμπειρική ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης είτε βασίζεται έμμεσα είτε ρητά στα θεωρητικά μοντέλα που συζητούνται παραπάνω, προσδιορίζεται ως συνάρτηση αρκετών ατομικών και εργασιακών χαρακτηριστικών και τελικά ερμηνεύεται ως λειτουργία κοινής ωφέλειας.

3.2 Επισκόπηση Ερευνών

Σύμφωνα με το Μιχαλόπουλο (2003) κάθε διοίκηση πρέπει να αναζητά υψηλή απόδοση και αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου είτε αυτός εργάζεται στο δημόσιο τομέα είτε στον ιδιωτικό τομέα. Από τη μία πλευρά έχουμε τη διοίκηση που ενδιαφέρεται και προσπαθεί να βελτιώσει την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, να παρέχει έναν ικανό προϊστάμενο και να υπάρχει άμεση σχέση μισθού και απόδοσης, ενώ από την άλλη πλευρά έχουμε τη σωστή οργάνωση της υπηρεσίας, τη δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων των εργαζομένων, τη σωστή, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση όλων των εμπλεκόμενων πλευρών, τον σωστό εξοπλισμός και την απαιτούμενη υποδομή, την αναγνώριση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των εργαζομένων, τα οποία αποτελούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι να αξιολογήσουν το εργασιακό τους περιβάλλον και θεωρούν ότι θα πρέπει να ανήκουν στις βασικές προτεραιότητες της διοίκησης κάθε οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή έχει ενσωματωθεί και στη διοίκηση δημόσιων οργανισμών, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει εμφανισθεί και ως όρος το «δημόσιο management». Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε σε κάποιες έρευνες που έχουν γίνει για την εργασιακή ικανοποίηση και τα ευρήματά τους.

3.2.1 Μελέτη στην Νότια Αφρική

Οι Maleka Molefe Jonathan, Skosana Thulani Bhuti και ο Lekgothoana Josiah Patrick (2016) μελέτησαν την εργασιακή ικανοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων κατά την εκτέλεση καθηκόντων υπό συνθήκες περιορισμένων οικονομικών πόρων. Στο δήμο της Νότιας Αφρικής υπήρχαν 1495 εργαζόμενοι ωστόσο το μέγεθος της δειγματοληψίας αυτής της μελέτης ήταν 229 υπάλληλοι. Σύμφωνα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά υπήρχαν περισσότερες γυναίκες (54%) από ότι άντρες (46%) στο δείγμα. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων δεν ήταν σε διευθυντικές θέσεις (79%). Εκατοντάδες ερωτηθέντες (52%) είχαν πτυχίο, πτυχίο ή μεταπτυχιακό

δίπλωμα. Ωστόσο, οι συγγραφείς δεν ζήτησαν από τους αποδέκτες το είδος των προσόντων που είχαν. Τα στοιχεία έδειξαν ότι υπήρχε μια θετική σχέση, αν και όχι σημαντική, ανάμεσα στην αυτονομία και την ικανοποίηση από την εργασία, όπως έχει υποστηριχθεί και από τον Butler (2005). Οι μέσες αποδόσεις της σχέσης μεταξύ των αντικειμένων υποστήριξης και της ικανοποίησης από την εργασία ήταν πάνω από 4, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι συμφώνησαν ότι οι υπεύθυνοι τους άκουγαν και τους υποστήριζαν σε προκλήσεις που σχετίζονται με την εργασία. Οι Basim και Begenirbas (2012) είναι της γνώμης ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι όταν οι προϊστάμενοι τους υποστηρίζουν κατά τη διάρκεια δύσκολων περιόδων. Οι Griffin και Moorhead, (2011) σε μια έρευνά τους έδειξαν ότι υπήρξε θετική σχέση μεταξύ συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και ικανοποίησης από την εργασία, αλλά αυτή η σχέση δεν ήταν σημαντική. Επίσης η παρούσα μελέτη έδειξε ότι υπήρξε αρνητική σχέση μεταξύ υπερφόρτωσης της εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία, αλλά όχι πολύ σημαντική.

3.2.2 Μελέτη στις ΗΠΑ

Οι Ellickson και Logsdon (2001) διερεύνησαν τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων σε ένα δήμο των ΗΠΑ. Η μελέτη διεξήχθη το 1999 και το συνολικό ποσοστό απόκρισης ήταν 91%. Χρησιμοποίησαν δεδομένα από μία έρευνα που αφορούσε 1.227 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης στο δήμο, οι οποίοι εκπροσωπούσαν 18 τμήματα και εξυπηρετούσαν έναν πληθυσμό περίπου 200.000 κατοίκων στη μεσαίο-δυτική περιοχή των Ηνωμένων Πολιτειών. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποίησαν σχεδιάστηκε για να αξιολογήσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με 11 διαφορετικές προσεγγίσεις του χώρου εργασίας, συμπεριλαμβανομένου του εξοπλισμού και των πόρων, του φυσικού χώρου εργασίας, του ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, της κατάρτισης, του φόρτου εργασίας, των εξειδικευμένων οργανισμών, των αμοιβών, των

οφελών, των ευκαιριών προώθησης, της αξιολόγησης των επιδόσεων και της εποπτείας. Επιπλέον, συγκεντρώθηκαν δημογραφικές πληροφορίες σχετικά με το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο απασχόλησης των εργαζομένων (εποπτική και μη εποπτική). Όσον αφορά τα αποτελέσματα 1 από τις 3 ιδιότητες (φύλο, ηλικία, επίπεδο απασχόλησης) του ατόμου αναδείχτηκε ως σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία και αυτό ήταν το επίπεδο απασχόλησης. Συνολικά, 10 από τις 14 ανεξάρτητες μεταβλητές στο μοντέλο αυτό κατέδειξαν σημαντικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία. Ισχυρά αποτελέσματα στην ικανοποίηση από την εργασία είχε η διαθεσιμότητα ευκαιριών προώθησης ($B = .20, p < .001$), η ικανοποίηση από την αμοιβή ($B = .16, p < .001$) και η ικανοποίηση από τα οφέλη ($B = .09, p < .001$). Από τα αποτελέσματα προκύπτει σύμφωνα με τους Salancik και Pfeffer (1978) ότι το κοινωνικό περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, ιδιαίτερα η αλληλεπίδραση των συναδέλφων.

Οι Sloane και Williams (1986) σε έρευνα που έκαναν στην Αμερική (UK Social and Economic Life Initiative) υποστήριξαν ότι οι διαφορές στο φύλο προκύπτουν από τα διαφορετικά είδη εργασίας.

Οι Blanchflower και Oswald (1999) σε έρευνά τους στις Ηνωμένες Πολιτείες υποστήριξαν ότι οι ώρες εργασίας συνέβαλαν σημαντικά στη μείωση της ικανοποίησης από την εργασία. Στην έρευνά τους διερεύνησαν και το ζήτημα της ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υψηλότερη μεταξύ εκείνων που έχουν ασφαλή απασχόληση.

3.2.3 Μελέτη στη Μεγάλη Βρετανία

Πολλές έρευνες που έχουν γίνει έχουν εξετάσει ξεχωριστά την ικανοποίηση των αντρών και των γυναικών, καθώς οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης. Οι Clark, Oswald και Warr (1996) διεξήγαγαν έρευνα στη Μεγάλη Βρετανία για να μελετήσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Ο

Clark (1997) ανακάλυψε σε έρευνά του ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τους άντρες. Υποστήριξε ότι αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω των διαφορετικών γούστων και προσδοκιών που έχουν στη δουλειά. Όσον αφορά την ηλικία η εμπειρική βιβλιογραφία έχει βρει μια θετική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τον Warr (1992). Οι Clark, Oswald και Warr επιβεβαίωσαν τα ευρήματα των Herzberg, Mausner, Peterson και Capwell (1957) και του Handyside (1961) ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη σε πιο νέους εργαζόμενους, που είναι νέοι στην αγορά εργασίας. Οι νέοι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ικανοποιημένοι επειδή έχουν μικρή εμπειρία στην αγορά εργασίας κατά της οποίας πρέπει να κρίνουν το δικό τους έργο. Καθώς μαθαίνουν για την αγορά εργασίας με κάποια χρόνια εμπειρίας, είναι σε θέση να κρίνουν καλύτερα τις συνθήκες εργασίας τους. Χαμηλό βαθμό ικανοποίησης έχουν όταν οι εργαζόμενοι είναι στα τέλη της δεκαετίας του '20 ή στις αρχές της δεκαετίας του '30. Μετά η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται σταθερά με την ηλικία, ίσως επειδή οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στον επαγγελματικό τους ρόλο. Οι Clark et al. επιβεβαίωσαν στην έρευνά τους το “U-shaped pattern”, που συνδέει την ηλικία με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, την ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή, αλλά και με την εργασία καθ’ αυτή.

Όσον αφορά την εκπαίδευση, η ικανοποίηση από την εργασία μειώνεται στην εκπαίδευση, όσο μεγαλύτερο μορφωτικό επίπεδο έχουν οι εργαζόμενοι τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι είναι σύμφωνα με τον Clark (1996).

Τα ευρήματα στη βιβλιογραφία σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την οικογενειακή κατάσταση έχουν αναμειχθεί. Ο Clark (1996) αναφέρει ότι οι έγγαμοι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι. Υποστήριξε ότι η οικογενειακή κατάσταση είναι καθοριστικός παράγοντας μόνο για της γυναίκες εργαζόμενες. Είναι γνωστό ότι οι έγγαμοι πολίτες είναι γενικότερα ευτυχισμένοι. Ο Ghinetti (2007) σε μια δική του ανάλυση για τους εργαζόμενους στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ιταλία κατέγραψε ότι η

οικογενειακή κατάσταση δεν είναι σημαντικός παράγοντας επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης.

Εξετάζοντας παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία, ένας πολύ σημαντικός είναι και οι αμοιβές. Σύμφωνα με τους Clark, Oswald (1996) και Hamermesh (1977) οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους για το μισθό που πρέπει να κερδίσουν και επίσης συγκρίνουν το μισθό τους με τους άλλους. Οι Clark και Oswald (1996) και άλλοι βρήκαν μια ισχυρή αρνητική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και ενός «συγκριτικού εισοδήματος», όπου το τελευταίο μετριέται με διάφορους τρόπους, όπως το προβλεπόμενο εισόδημα για τη δουλειά ή το εισόδημα των άλλων μελών της οικογένειας ή το εισόδημα που εισπράχθηκε από τον εναγόμενο στο παρελθόν.

Οι Green και Tsitsianis (2005) ανακάλυψαν στη Βρετανία και τη Δυτική Γερμανία ότι το να εργάζεσαι πολλές ώρες έχει υψηλό αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση από το να εργάζεσαι πολύ λίγες ώρες, ενώ στην Ανατολική Γερμανία ισχύει το αντίστροφο. Οι ώρες εργασίας συνδέονται έντονα και αρνητικά με την ικανοποίηση του ποσού των αμοιβών, σύμφωνα με την οικονομική θεωρία. Ομοίως, ο Clark (1996) θεωρεί ότι οι ώρες εργασίας συνδέονται έντονα με την ικανοποίηση των αμοιβών και λιγότερο με τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

Οι Clark (1997) και Serrano (2011) αναφέρθηκαν και στη σχέση εργασίας, η οποία μπορεί να είναι εποχιακή, ορισμένου χρόνου, αορίστου χρόνου και μόνιμη και τη σχέση της σύμβασης (πλήρης απασχόληση ή ημι-απασχόληση) οι οποίες αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

3.2.4 Μελέτη Kaiser σε 14 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο Kaiser (2005) εξήγαγε έρευνα σε 14 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπου σύγκρινε την εργασιακή ικανοποίηση των δύο φύλων, χρησιμοποιώντας τα στοιχεία της ευρωπαϊκής επιτροπής κοινοτικών νοικοκυριών. Οι υπό εξέταση χώρες χωρίστηκαν σε τρεις διαφορετικές ομάδες. Η Δανία, η Φινλανδία και οι Κάτω Χώρες δεν παρουσίασαν σημαντικές διαφορές ως προς την ικανοποίηση από πλευράς φύλου. Αντίθετα, στην Πορτογαλία οι άντρες ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους από ό, τι οι γυναίκες. Ωστόσο, στη συντριπτική πλειονότητα των χωρών που διερευνήθηκαν, οι εργαζόμενες γυναίκες παρουσίασαν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Μόνο η Δανία, η Φινλανδία και οι Κάτω Χώρες επιδεικνύουν ισότητα ικανοποίησης λόγω φύλου. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι αντικειμενικοί (κοινωνικο-οικονομικοί και θεσμικοί) καθοριστικοί παράγοντες των καθεστώτων της αγοράς εργασίας και οι υποκειμενικές προοπτικές αλληλοσυμπληρώνονται. Όσο πιο περιοριστική είναι η πρόσβαση και η διαδικασία της αγοράς εργασίας για τις γυναίκες, τόσο πιθανότερο είναι να προκύψει μια παράδοξη ικανοποίηση από την άποψη της ισότητας των φύλων σε οποιαδήποτε χώρα.

3.2.5 Μελέτη στη Σκωτία

Οι Ward και Sloane (1999) σε έρευνα που διεξήγαν σε 5 Πανεπιστήμια στη Σκωτία βρήκαν ότι σε άτομα με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο όπως οι ακαδημαϊκοί δεν υπάρχει μεγάλο κενό στην εργασιακή ικανοποίηση των αντρών και των γυναικών. Το ίδιο βρήκε και ο Stevens (2005) από μία έρευνα που πραγματοποίησε στο Ηνωμένο Βασίλειο σε 10 ακαδημαϊκά ιδρύματα και παρατήρησε ότι δεν διαφέρει το επίπεδο ικανοποίησης των γυναικών από αυτό των αντρών.

3.2.6 Μελέτες στον ελλαδικό χώρο

Στον Ελληνικό χώρο οι δημόσιοι υπάλληλοι σπανίως αποτελούν αντικείμενο μελέτης σχετικά με την ικανοποίησή τους στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τους Bourantas και Papalexandris (1999) οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα εμφανίζουν χαμηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τόσο τη χαμηλή απόδοση όσο και τη χαμηλή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα που αποδίδεται στις δημόσιες ελληνικές υπηρεσίες. Την άποψή τους αυτή τη στήριξαν σε μία έρευνα που είχαν κάνει. Σύμφωνα με την έρευνα ορισμένα ερωτηματολόγια του 1981 διανεμήθηκαν σε τυχαίο δείγμα εργαζομένων μέσω προσωπικών επαφών. Συνολικά επιστράφηκαν 1194 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, εκ των οποίων τα 1148 ήταν χρησιμοποιήσιμα, αποδίδοντας έτσι ποσοστό ανταπόκρισης 60,7%. Τα ερωτηματολόγια για τον δημόσιο τομέα διανεμήθηκαν στα Υπουργεία και τους Δημόσιους Οργανισμούς (N 5778) και στον ιδιωτικό τομέα σε οκτώ ιδιωτικές εταιρείες (N 5139). Ο μεγαλύτερος αριθμός ερωτηθέντων από τον δημόσιο τομέα οφείλεται στο γεγονός ότι απασχολούνται περισσότεροι άνθρωποι εκεί από ό, τι σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Οι Markovits, et al. (2007) ήρθαν να επιβεβαιώσουν τους παραπάνω ερευνητές. Μέσα από έρευνά τους σε δημοσίους υπαλλήλους κυβερνητικών οργανισμών και φορέων δημόσιας υγείας στη Βόρεια Ελλάδα έδειξαν ότι οι υπάλληλοι που παρακινούνται από τη θεωρία των κινήτρων και εκείνοι που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με εκείνους που παρακινούνται από άλλους παράγοντες. Ένα σύνολο παραγόντων ή χαρακτηριστικών της εργασίας ασκούν μεγάλη επίδραση στον εργαζόμενο και οδηγούν στη διαμόρφωση της επαγγελματικής του ικανοποίησης.

Παρά το γεγονός ότι από τότε έχουν περάσει πολλά χρόνια, η εικόνα για τους δημοσίους υπαλλήλους δεν έχει αλλάξει. Σε μια πρόσφατη έρευνα οι

Fassoulis και Alexopoulos, (2015) εξετάζοντας το διοικητικό προσωπικό ενός πανεπιστημίου κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το διοικητικό προσωπικό είναι δυσαρεστημένο από τις περισσότερες πτυχές του χώρου εργασίας, το οποίο χαρακτηρίζεται από την αδυναμία να ενθαρρυνθούν και να υποστηριχθούν νέες μορφές γραφείου. Το σενάριο αυτό διαπιστώθηκε επίσης ότι έχει αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα. Επιπλέον, η ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε ότι η ικανοποίηση με τον χώρο εργασίας αποτελεί σημαντικό δείκτη της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Οι Παπάνης και Γιαβρίμης (2007), σε έρευνά τους για τους εκπαιδευτικούς, της οποίας το δείγμα αποτελείται από 445 εκπαιδευτικούς (217 γυναίκες και 228 άντρες) ηλικίας 24-59 που εργάζονται στην πρωτοβάθμια (192) και δευτεροβάθμια (253) εκπαίδευση στην Ελλάδα, ανέδειξαν τη διάκριση των ρόλων και των καθηκόντων ως σημαντικό παράγοντα για το αν ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση από την εργασία του. Όσο επικρατεί σύγχυση καθηκόντων και υποχρεώσεων τόσο αυξάνεται η δυσαρέσκεια του εργαζόμενου και μειώνεται η ικανοποίησή του.

Κεφάλαιο 4^ο

Εργαλεία Μέτρησης Εργασιακής Ικανοποίησης

Εισαγωγή

Η ικανοποίηση από την εργασία ως προς την μέτρηση της θεωρείται περίπλοκο ζήτημα, δεδομένου ότι η έννοια αυτή όχι μόνο εξηγείται από τα χαρακτηριστικά της εργασίας αλλά και από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η στάση, η σκέψη, τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και η προσέγγιση των ατόμων επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Υπάρχουν πέντε βασικές πτυχές που μετράνε την ικανοποίηση από την εργασία, αυτές είναι οι αμοιβές, οι συνάδελφοι, οι προωθήσεις, η εποπτεία και η φύση του έργου. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά όργανα μέτρησης της έννοιας της ικανοποίησης από την εργασία. Μια από τις παλαιότερες προσεγγίσεις για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι ο βαθμός των εκφράσεων του προσώπου που παρουσιάζονται από τον Kunin. Ίσως αυτή είναι η απλούστερη μορφή μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία. Σύμφωνα με αυτή, ο Kunin επέλεξε να χρησιμοποιήσει μια κλίμακα αποτελούμενη από σκίτσα προσώπων με διαφορετική απεικόνιση του συναισθήματος και παρότρυνε τους ερωτώμενους να υποδείξουν το πρόσωπο εκείνο που αποτυπώνει καλύτερα τον τρόπο που αισθάνονται για την εργασία τους γενικά (συμπεριλαμβάνοντας αντικείμενο, μισθό, εποπτεία, ευκαιρίες προαγωγής, συναδέλφους).

Οι πιο χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων είναι:

- Έρευνα Διαγνωστικής Εργασίας. (JDS)
- Δείκτης Ικανοποίησης Εργασίας.
- Έρευνα Ικανοποίησης Εργασίας. (JSS)
- Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα. (MSQ)
- Ικανοποίηση εργασίας σε σχέση με τις προσδοκίες.
- Ικανοποίηση σε γενική κλίμακα. (JIG)

- Δείκτης περιγραφής θέσεων εργασίας (JDI).

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε ορισμένες από αυτές, τις πιο γνωστές.

4.1 Δείκτης περιγραφής θέσεων εργασίας

(Job Descriptive Index, JDI) Smith, Kendal & Hulin, 1969

Πριν από πολλά χρόνια , μια ομάδα ερευνητών στο Πανεπιστήμιο Cornell σε ένα πρόγραμμα βιομηχανικής ψυχολογίας, άρχισε να μελετά την ικανοποίηση της εργασίας των ανθρώπων, η οποία τελικά κατέληξε στην ανάπτυξη του Περιγραφικού Δείκτη Εργασίας (JDI). Το JDI εισήχθη επίσημα από τους Smith, Kendall και Hulin (1969) και είναι το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο της ικανοποίησης από την εργασία που υπάρχει σήμερα, λόγω της ισχυρής έμφασης στην ψυχομετρική αυστηρότητα και τις συχνές ενημερώσεις του με τα χρόνια σύμφωνα με τους Bowling, Hendricks και Wagner (2008) και Cooper-Hakim και Viswesvaran (2005).

Περισσότερο από το 50 τοις εκατό των άρθρων που δημοσιεύονται όσον αφορά τη διοίκηση χρησιμοποιούν το JDI για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Οι περισσότεροι συγγραφείς συμφώνησαν με την απόφαση του Vroom (1964) ότι «ο Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας είναι χωρίς αμφιβολία το πιο προσεκτικά κατασκευασμένο μέτρο ικανοποίησης από την εργασία που υπάρχει σήμερα ». Σύμφωνα με τους Blood (1969), Hulin (1968), O'Reilly και Roberts (1973) και Waters (1969) το JDI έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στις επιχειρήσεις και στην κυβέρνηση ως εργαλείο έρευνας και ως δείκτης διάγνωσης.

Το JDI σχεδιάστηκε για να μετράει την ικανοποίηση μέσω 5 πτυχών μιας εργασίας : την αμοιβή, την προώθηση, τους συνεργάτες, την εποπτεία και την ίδια την εργασία.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να υποδείξουν δίπλα στην περιγραφή, αν μια λέξη ή μια φράση περιγράφει μια συγκεκριμένη πτυχή της δουλειάς τους απαντώντας με ένα Ν (Δεν ισχύει) ή Υ (Αλήθεια) ή ; (Αβέβαιο). Οι θετικές διατυπώσεις βαθμολογούνται με 3 για ΝΑΙ, 1 για ΟΧΙ και 0 για (;), ενώ οι αρνητικές διατυπώσεις βαθμολογούνται με 0, 1, 3 αντίστοιχα. Τα άτομα δεν τοποθετούν τον ίδιο βαθμό σπουδαιότητας για όλες τις πτυχές του JDI. Αντ' αυτού, κάθε άτομο έχει τις δικές του ανάγκες και τις ταξινομεί σε σχέση με τις ανάγκες του .

Το JDI είναι αξιόπιστο και έχει μια εντυπωσιακή σειρά αποδεικτικών στοιχείων επικύρωσης. Από την αρχική εισαγωγή του JDI, το μέτρο έχει υποβληθεί σε δύο σημαντικές ενημερώσεις: η πρώτη των Smith et al.(1987) και η δεύτερη από τους Kihm, Smith, και Irwin, (1997). Το 2008, η ερευνητική ομάδα ξεκίνησε μια τρίτη σημαντική ενημέρωση των κλιμάκων του . Η διαδικασία ενημέρωσης των κλιμάκων του περιλάμβανε δύο στάδια: τη συλλογή νέων κανονιστικών στοιχείων και τη διύλιση του με βάση τα πρόσφατα κανονιστικά δεδομένα.

4.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) - Weiss, Dawis, Lofquist, & England 1967

Οι Weiss, Dawis, Lofquist και England (1966) ανέπτυξαν το "Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης από τη Μινεσότα" το οποίο αξιολόγησε το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων με 20 πτυχές της δουλειάς τους. Τα άτομα που απάντησαν στο "Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα" κλήθηκαν να υποδείξουν το επίπεδο ικανοποίησής τους χρησιμοποιώντας μια κλίμακα πέντε σημείων για κάθε ένα από τα 100 στοιχεία του μέτρου. Το Minnesota Satisfaction Questionnaire είναι τύπος ερωτηματολογίου που μπορεί να υλοποιηθεί τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και σε ομάδα, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές φύλου. Αυτό το ερωτηματολόγιο έχει μια σύντομη μορφή και δύο μακρές μορφές που χρονολογούνται το 1967 και το 1977. Στην σύντομη μορφή υπάρχουν 20 ερωτήσεις σε πέντε επίπεδα.

Γίνεται χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert, που κυμαίνεται από πολύ δυσαρεστημένος (1) μέχρι πολύ ικανοποιημένος (5) για κάθε διάσταση τη εργασίας. Οι απαντήσεις αθροίζονται και προκύπτει ο μέσος όρος συνολικού βαθμού ικανοποίησης. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί συνήθως 15-20 λεπτά. Η έκδοση 1967 του Minnesota Satisfaction Questionnaire χρησιμοποιεί τις ακόλουθες κατηγορίες απόκρισης:

- Δεν είναι ικανοποιημένοι,
- Κάπως ικανοποιημένοι,
- Ικανοποιημένος,
- Πολύ ικανοποιημένος και
- Εξαιρετικά ικανοποιημένοι.

Η έκδοση του Minnesota Satisfaction Questionnaire του 1977 χρησιμοποιεί τις παρακάτω κατηγορίες απαντήσεων:

- Πολύ ικανοποιημένος,
- Ικανοποιημένος,
- Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος,
- Δυστυχώς και
- Πολύ δυσαρεστημένος.

Αν συγκρίνουμε τις δύο μεγάλες εκδοχές, η εκδοχή του ερωτηματολογίου του 1977 είναι πιο ισορροπημένη σε σύγκριση με την Έκδοση του 1967.

Ο Spector (1997) αναγνώρισε τη σύντομη μορφή του ερωτηματολογίου ως ένα δημοφιλές μέτρο που συχνά χρησιμοποιείται στην έρευνα ικανοποίησης της εργασίας. Ένα πλεονέκτημα της σύντομης μορφής MSQ είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση δύο διακριτών στοιχείων : της εγγενής ικανοποίησης από την εργασία και της εξωγενής. Η εγγενής ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται για τη φύση των ίδιων των καθηκόντων της εργασίας, ενώ η εξωγενής

αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται τις πτυχές της εργασιακής κατάστασης που είναι εκτός των καθηκόντων εργασίας ή της ίδιας της εργασίας (Spector, 1997)

4.3 Διαγνωστική Έρευνα Εργασίας (JDS) (Hackman and Oldham, 1974, 1975)

Η Διαγνωστική Έρευνα Εργασίας (JDS) σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1974, 1975) είναι ένα εργαλείο σχεδιασμένο για να είναι χρήσιμο τόσο στη διάγνωση των θέσεων εργασίας πριν από τον επανασχεδιασμό τους, όσο και σε δραστηριότητες έρευνας και αξιολόγησης, οι οποίες προσπαθούν να εκτιμήσουν τις επιπτώσεις των επανασχεδιασμένων θέσεων εργασίας των εργαζομένων που τις εκτελούν. Το ίδιο το εργαλείο συμπληρώνεται από εργαζόμενους που εργάζονται σε οποιαδήποτε δουλειά και παρέχει μετρήσεις α) αρκετών χαρακτηριστικών συγκεκριμένων θέσεων εργασίας, β) τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ψυχολογικά "έτοιμοι" να ανταποκριθούν σε αυτά τα χαρακτηριστικά και (γ) αρκετά προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα (π.χ. γενική ικανοποίηση). Επιπλέον οι Hancer και George, (2003) υποστηρίζουν ότι τα προσωπικά, αλλά και οργανωσιακά αποτελέσματα επηρεάζονται από πέντε εργασιακά χαρακτηριστικά: την αυτονομία, την ποικιλία στις απαιτούμενες δεξιότητες, την ταυτότητα του αντικειμένου (η δυνατότητα να αναγνωρίσει ότι το έργο του αποτελεί ένα ολοκληρωμένο προϊόν), την σπουδαιότητα του αντικειμένου, την επανατροφοδότηση της πληροφορίας σχετικά με την επίδοση του εργαζομένου.

Όταν το εργαλείο αρχικά αναπτύχθηκε ήλπιζαν ότι θα επέτρεπε στους επαγγελματίες να επανασχεδιάσουν την εργασία τους με πιο σωστό σχέδιο και να πραγματοποιήσουν έργα επανασχεδιασμού θέσεων εργασίας.

Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1974), αναμενόταν ότι το εργαλείο θα μπορούσε να διευκολύνει τις προσπάθειες της συμπεριφοράς των

επιστημόνων να κατανοήσουν πώς και γιατί ο επανασχεδιασμός της εργασίας λειτουργεί όταν αυτό λειτουργεί - και τι πήγε στραβά όταν δεν το κάνει.

4.4 Job Satisfaction Survey (JSS) - Spector 1985

Το JSS αναπτύχθηκε από τον Spector (1985) για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης σε κοινωνικές υπηρεσίες, μη κερδοσκοπικούς και δημόσιους οργανισμούς. Το JSS μπορεί να αποδώσει 10 αποτελέσματα. Αξιολογεί 9 πτυχές, συμπεριλαμβανομένης της αμοιβής, της προώθησης, της εποπτείας, των περιθωριακών παροχών, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τις συνθήκες λειτουργίας, τους συνεργάτες, τη φύση εργασίας και την επικοινωνία. Κάθε μία από τις υπο-κλίμακες αποτελείται από τέσσερα στοιχεία. Η συνολική βαθμολογία ικανοποίησης εργασίας υπολογίζεται συγκεντρώνοντας και τα 36 στοιχεία. Τα στοιχεία παρουσιάζονται ως δηλώσεις και αξιολογούνται με κλίμακα από 1 έως 6. Ορισμένα από τα στοιχεία αναφέρονται σε θετική και κάποια σε αρνητική κατεύθυνση. Τα θετικά κατευθυνόμενα στοιχεία δείχνουν την ικανοποίηση από την εργασία και τα αρνητικά στοιχεία που υποδεικνύονται δείχνουν δυσαρέσκεια ως προς την εργασία. Τα αρνητικά διατυπωμένα στοιχεία πρέπει να αντιστραφούν: η βαθμολογία 6 μεταβάλλεται σε 1, 5 έως 2 κ.λπ. κατά τον Spector (1985,1997).

4.5 Job in General Scale - Ironson, Smith, Brannick, Gibson και Paul(1989)

Το JIG αναπτύχθηκε έτσι ώστε να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

α) πολλαπλά αντικείμενα για την εκτίμηση της εσωτερικής συνοχής, αν και ο έλεγχος της σταθερότητας με την πάροδο του χρόνου δεν απαιτεί πολλά αντικείμενα, έχει νόημα μόνο όταν η κατάσταση παραμένει σταθερή σύμφωνα με τους Schneider και Dachler (1978),

β) ευκολία ανάγνωσης και απόκρισης, για χρήση σε εργαζόμενους πληθυσμούς,

(γ) μικρές επικαλύψεις περιεχομένου με μετρήσεις υποτιθέμενων διαφορετικών μεταβλητών, η μέτρηση για την παγκόσμια ικανοποίηση δεν πρέπει, να περιγράφει τα χαρακτηριστικά της εργασίας ή να ρωτά για την πρόθεση να φύγει,

δ) έχει αποδεδειγμένη ταυτόχρονη ισχύ και

(ε) συμβατότητα με το JDI, επειδή προοριζόταν ως συμπλήρωμα της κλίμακας JDI.

Η κλίμακα JIG έπρεπε να διαφέρει από την JDI, να είναι πιο σφαιρική και μεγαλύτερη στο χρονικό διάστημα. Χρησιμοποιείται συνήθως για τη μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης των ερωτηθέντων. Το JIG αποτελείται από 18 αξιολογικά επίθετα, απαντώντας με τον ίδιο τρόπο όπως στο JDI, απαντώντας στην αρχική ερώτηση "Σκεφτείτε τη δουλειά σας γενικά. Συνολικά, πως είναι τις περισσότερες φορές; "

Οι Ironson, Smith, Brannick, Gibson και Paul (1989), θέλησαν, μέσω της μέτρησης της συνολικής ικανοποίησης, να προβλέψουν σημαντικές πιθανές συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως την κινητικότητα ή την αδικαιολόγητη απουσία από την εργασία, καθώς και να εκτιμήσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Μέρος Β΄

**Μελέτη Περίπτωσης: Δήμος
Τρίπολης**

Κεφάλαιο 5^ο

Περιγραφή του Οργανισμού

5.1 Δήμος Τρίπολης

Ο Δήμος της Τρίπολης χωροθετείται στη νοτιοδυτική Ελλάδα και συγκεκριμένα στο κέντρο της Πελοποννήσου και είναι ένας από τους 5 δήμους του Νομού Αρκαδίας. Η έκταση του Δήμου είναι 1.478 τ.χλμ. και ο πληθυσμός του είναι 47.254 δημότες, σύμφωνα με την απογραφή του 2011. Στον χάρτη που ακολουθεί φαίνεται η θέση του Δήμου Τρίπολης.



Σχήμα 5.1 Χάρτης Αρκαδίας

Πηγή: <http://www.magouliana.gr>

Ο αριθμός των εργαζομένων τακτικού προσωπικού είναι 268 άτομα (208 μόνιμοι, 49 αορίστου, 11 ορισμένου χρόνου) και πλαισιώνεται από 20 οκτάμηνα καθαριότητας, 10 δίμηνα καθαριότητας, 25-30 δίμηνα πυροπροστασίας, 30 δίμηνα για την κατασκήνωση, και 5 εργαζομένους δομής ΕΣΠΑ (Ξενώνας Φιλοξενίας Γυναικών Θυμάτων Βίας).

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΗΡΤΟΥΝΤΩΝ
	ΥΕ	69
	ΔΕ	108
	ΤΕ	37
	ΠΕ	54
	ΣΥΝΟΛΟ	268

Πίνακας 5.1: Προσωπικό Δήμου Τρίπολης σχέση εργασίας

ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΩΝ
Ιδιαίτερο γραφείο Δημάρχου και αυτοτελή γραφεία υπαγόμενα στον Δήμαρχο	9
Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Οργάνωσης και Πληροφορικής	8
Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	12
Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης	10
Περιβάλλοντος, Πρασίνου, Καθαριότητας και Ανακύκλωσης	90
Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας	46
Οικονομικών Υπηρεσιών	23
Διοικητικών Υπηρεσιών	41
ΚΕΠ	29
ΣΥΝΟΛΟ	268

Πίνακας 5.2: Προσωπικό Δήμου Τρίπολης ανά οργανική μονάδα

Κεφάλαιο 6^ο

Ερευνητικά Ερωτήματα & Μεθοδολογία της Έρευνας

6.1 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτει και προσπαθεί να απαντήσει η παρούσα εργασία είναι τα εξής:

- 1) Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης ως προς τις διαφορετικές διαστάσεις της,
- 2) Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων του Δήμου Τρίπολης.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του δήμου θα προκύψει από τις απαντήσεις του δείγματός μας, από τις ερωτήσεις που τους θέσαμε στο ερωτηματολόγιο. Οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης που θα εξετασθούν μέσω του ερωτηματολογίου είναι:

- Το αντικείμενό της εργασίας. Στη συγκεκριμένη διάσταση γίνονται ερωτήσεις στους εργαζομένους για το αν είναι ενδιαφέρον το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται και ανάλογο των προσόντων τους, αν είναι ικανοποιημένοι από τον καθημερινό όγκο εργασίας και την ποικιλία των εργασιών που τους ανατίθενται και αν τους κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον. Αυτή είναι η λεγόμενη ενδογενής διάσταση (intrinsic dimension) της εργασίας και συνδέεται με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης εργασίας που επιτελείται.
- Το εργασιακό περιβάλλον, όπου εξετάζουμε αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την ασφάλεια που τους παρέχεται στο χώρο εργασίας τους, από τις υποδομές και τις ώρες εργασίας τους.
- Οι αμοιβές, όπου αναφερόμαστε στο μισθό και τις απολαβές που λαμβάνει ο υπάλληλος ανάλογα με τα προσόντα και την απόδοσή του καθώς στην αμοιβή του σε σχέση με αυτή των συναδέλφων του.

- Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους. Εδώ θέλουμε να εξετάσουμε για το αν είναι ικανοποιημένοι από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα που έχουν αναπτύξει με τους συναδέλφους τους, αν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους σε ικανοποιητικό βαθμό και αν έχουν συνάψει φιλικές σχέσεις εκτός υπηρεσίας.

- Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο. Σε αυτή τη διάσταση γίνονται ερωτήσεις στους εργαζομένους για το αν ο προϊστάμενός τους είναι αρκετά ικανός να κάνει τη δουλειά του / της και να διαχειριστεί κρίσιμα ζητήματα, αν τους παρέχει την κατάλληλη πληροφόρηση (κατευθύνσεις-οδηγίες) για να μπορέσουν να φέρουν εις πέρας την εκάστοτε εργασία που τους έχει ανατεθεί, αν λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις των υπαλλήλων για βελτίωση του τρόπου εργασίας τους, αν λαμβάνουν δίκαιη αντιμετώπιση και αν έχει εύλογες προσδοκίες από την εργασία τους.

- Η δυνατότητα εργασιακής εξέλιξης, από τις ευκαιρίες που δίνονται στο προσωπικό για προαγωγή, από το βαθμό που οι προτάσεις όσον αφορά τη βελτίωση της απόδοσής τους γίνονται αποδεκτές και από τις ευκαιρίες που τους δίνονται για επιμόρφωση (σεμινάρια).

- Ο ρόλος της διοίκησης στον Οργανισμό. Εδώ θα αξιολογήσουμε αν ο οργανισμός νοιάζεται για τους εργαζομένους του, αν προσπαθεί να τους ενθαρρύνει, αν οι στόχοι (ατομικοί και ομαδικοί) που τους θέτει στην καθημερινή τους εργασία είναι εφικτοί και σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δε μπορούν οι εργαζόμενοι να λύσουν με τον προϊστάμενό τους, αν μπορούν να απευθυνθούν σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση του.

Στη συνέχεια, αφού συλλέξουμε τα δεδομένα θα υπολογίσουμε τον συνολικό βαθμό ικανοποίησης με τη χρήση του πακέτου SPSS.

Το δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα «Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στο Δήμο Τρίπολης», θα εξετάσουμε μια σειρά από ανεξάρτητες μεταβλητές, βάσει των οποίων αναμένουμε να παρατηρήσουμε κάποια διαφοροποίηση στην εξαρτημένη μεταβλητή, τη συνολική δηλαδή ικανοποίηση. Οι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι:

- Δημογραφικοί όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και ο αριθμός τέκνων, η εκπαίδευση, τα εργασιακά στο Δήμο Τρίπολης, Σχέση εργασίας για τον αν είναι μόνιμος ή όχι, η ειδικότητα, η θέση εργασίας, το ετήσιο εισόδημα και τα έτη συνταξιοδότησης.

Τέλος μέσω κάποιων ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν από το ερωτηματολόγιο ISTA (σύντομη έκδοση) για τις συνθήκες εργασίας θέλουμε να εξετάσουμε αν η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την πολυπλοκότητα της εργασίας, τη μεταβλητότητα, την επιρροή επί εργασιών χειρισμού, τον χρονικό έλεγχο, τη συμμετοχή, το πεδίο συνεργασίας, τις απαιτήσεις συγκέντρωσης, την πίεση χρόνου και τις διακοπές εργασίας.

6.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε στην παρούσα διπλωματική είναι η εξής: αρχικά σχεδιάσαμε την έρευνά μας, ορίζοντας σε πρώτη φάση το ζήτημα που θα διερευνηθεί. Στη συνέχεια κάναμε επισκόπηση της βιβλιογραφίας που θα χρησιμοποιούσαμε. Ακολούθως, διατυπώσαμε τους σκοπούς και τους στόχους που έχουμε θέσει καθώς επίσης και τα αποτελέσματα που αναμένουμε να εξάγουμε από αυτήν. Επίσης προσδιορίσαμε το κοινό στο οποίο θα απευθυνθούμε για να περάσουμε στο στάδιο της συλλογής των αποτελεσμάτων. Αυτό μας οδήγησε και στο τελικό στάδιο, που είναι η καταγραφή των δεδομένων και η ανάλυσή τους μέσω της μεθοδολογίας που έχουμε αναπτύξει.

Στόχος της εργασίας μας είναι η εκτίμηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του Δήμου Τρίπολης. Τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης (εξαρτημένη μεταβλητή) την μετρήσαμε μέσα από τις διαφορετικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης όπως το αντικείμενο, τις γενικές συνθήκες, την αμοιβή, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, τις δυνατότητες εργασιακής εξέλιξης, το εργασιακό περιβάλλον και το ρόλο της διοίκησης. Υιοθετήσαμε το υπόδειγμα του "Minnesota Satisfaction Questionnaire", οι απαντήσεις από τις επιμέρους διαστάσεις αθροίστηκαν και εξήχθη ο μέσος όρος, ο οποίος αποτελεί τον συνολικό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης

Επίσης θέλαμε να εξετάσουμε ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης όπως: φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης αριθμών τέκνων, συνθήκες εργασίας κτλπ.



Σχήμα 6.1: Κύκλος τυπικής ερευνητικής μεθοδολογίας

6.3 Σύνταξη του ερωτηματολογίου.

Για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τον ερευνώμενο πληθυσμό, δηλαδή από τους υπαλλήλους του Δήμου Τρίπολης. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων με τις οποίες ο ερευνητής απευθύνεται ομοιόμορφα στα υποκείμενα της έρευνας για τη συλλογή ερευνητικών πληροφοριών που σχετίζονται με την άποψη, τη γνώμη τους ή την αντίληψή τους για ένα πρόβλημα ή ένα θέμα. Στόχος ενός ερωτηματολογίου είναι να μεταφράσει την πληροφορία που χρειάζεται σε ένα σύνολο ερωτήσεων που οι ερωτώμενοι μπορούν να απαντήσουν. Ένα ερωτηματολόγιο θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τα σφάλματα απόκρισης.

Αφού αρχικά μελετήσαμε τη διεθνή βιβλιογραφία και με τις υποδείξεις-κατευθύνσεις της επιβλέπουσας καθηγήτριας συντάξαμε το ερωτηματολόγιό μας. Χρησιμοποιήσαμε στοιχεία από διάφορες κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης όπως από την κλίμακα Job Description Index J.D.I και Job Satisfaction Survey- Spector (ικανοποίηση από το αντικείμενο, επίβλεψη από τον προϊστάμενο, αμοιβές, δυνατότητες εξέλιξης, συνάδελφοι) και από την κλίμακα Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – των Weiss, Dawis, Lofquist, και England υιοθετήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert την οποία κωδικοποιήσαμε στο SPSS και αντιστοιχεί :

- 1 → Διαφωνώ απόλυτα
- 2 → Μάλλον Διαφωνώ
- 3 → Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ
- 4 → Μάλλον Συμφωνώ
- 5 → Συμφωνώ Απόλυτα

6.4 Δομή ερωτηματολογίου

Προσπαθήσαμε να κάνουμε το ερωτηματολόγιο ελκυστικό. Η δομή του ακολουθεί την εξής σειρά:

Αρχικά έχουμε μια συνοδευτική επιστολή (στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου), όπου αναφέρουμε τον φορέα υλοποίησης της έρευνας, τον σκοπό της έρευνας (συνοπτικά), τα στοιχεία του ερευνητή (όνομα, επώνυμο) και μια δήλωση σχετικά με την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος έχουμε τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, όπως το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, των αριθμό τέκνων, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη εργασίας τους στο Δήμο, τη σχέση εργασίας για τον αν είναι μόνιμοι, αορίστου ή ορισμένου χρόνου, τη θέση εργασίας για το αν είναι υπάλληλοι ή προϊστάμενοι τμημάτων ή προϊστάμενοι διεύθυνσης, την ειδικότητά τους για το αν είναι διοικητικοί ή τεχνικοί υπάλληλοι, το εισόδημα και τα χρόνια που θέλουν ακόμη για να συνταξιοδοτηθούν. Σε αυτό το μέρος χρησιμοποιήσαμε δύο τύπους ερωτήσεων/απαντήσεων, τις ανοιχτές ερωτήσεις στις οποίες δόθηκαν απαντήσεις και ο ερωτώμενος κλήθηκε να δώσει ελεύθερα όποια απάντηση θεωρούσε κατάλληλη αλλά και τις κλειστές ερωτήσεις στις οποίες δόθηκαν εκ των προτέρων οι δυνατές απαντήσεις, μεταξύ των οποίων κλήθηκε να επιλέξει ο ερωτώμενος.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου έχουμε ερωτήσεις ομαδοποιημένες ανάλογα με τη κάθε διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης. Αρχικά έχουμε τέσσερις (4) ερωτήσεις όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων για τον αν το θεωρούν ενδιαφέρον, για τον καθημερινό όγκο εργασίας τους, για την ποικιλία των εργασιών που τους ανατίθενται και τέλος αν είναι ανάλογο των τυπικών τους προσόντων.

Στη συνέχεια αναφερόμαστε στην Ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων και πιο συγκεκριμένα έχουμε τρεις (3) ερωτήσεις που αναφέρονται στην ασφάλεια των υπαλλήλων, στις ώρες εργασίας και στις υποδομές που τους παρέχονται.

Μετέπειτα έχουμε επίσης τρεις (3) ερωτήσεις και επικεντρωνόμαστε στην Ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, όπως το αν έχουν αναπτύξει καλό εργασιακό κλίμα και ομαδικότητα, αν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους και αν έχουν συνάψει φιλικές σχέσεις και εκτός εργασίας.

Το τμήμα που αφορά την Ικανοποίηση σε σχέση με τον προϊστάμενο περιέχει πέντε (5) ερωτήσεις, όπως για τον αν είναι αρκετά ικανός να κάνει τη δουλειά του / της και να διαχειριστεί κρίσιμα ζητήματα, αν παρέχει την κατάλληλη πληροφόρηση (κατευθύνσεις-οδηγίες) για να μπορέσει ο κάθε υπάλληλος να φέρει εις πέρας την εκάστοτε εργασία που του έχει ανατεθεί, αν λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις των εργαζομένων για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας τους, αν υπάρχει δίκαιη αντιμετώπιση για όλους και τέλος αν έχει εύλογες προσδοκίες για την εργασία τους.

Στο μέρος που αφορά την Ικανοποίηση από τις αμοιβές περιλαμβάνονται δύο (2) ερωτήσεις: για τον αν είναι ικανοποιημένοι από το μισθό και τις απολαβές τους ανάλογα με τα προσόντα και την απόδοσή τους και αν θεωρούν ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων τους.

Μετά αναφερόμαστε στην Ικανοποίηση από τις δυνατότητες εργασιακής εξέλιξης όπου και διατυπώνουμε τρεις (3) ερωτήσεις σχετικά με τις ευκαιρίες που τους δίνονται για προαγωγή και επιμόρφωση (σεμινάρια), με το βαθμό που οι προτάσεις όσον αφορά τη βελτίωση της απόδοσής τους γίνονται αποδεκτές.

Στο τέλος του δεύτερου μέρους έχουμε την Ικανοποίηση από τη διοίκηση όπου διατυπώνουμε τέσσερις (4) ερωτήσεις, όπως αν νοιάζεται για τους εργαζομένους της, αν προσπαθεί να τους ενθαρρύνει, αν μπορούν να απευθυνθούν σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δε μπορούν να λύσουν με τον προϊστάμενό τους και αν οι στόχοι (ατομικοί και ομαδικοί) που τους θέτει η διοίκηση στην καθημερινή τους εργασία είναι εφικτοί.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου επιλέξαμε μια σειρά ερωτήσεων από το ήδη υπάρχον ερωτηματολόγιο ISTA (σύντομη έκδοση), ένα εργαλείο για την ανάλυση της εργασίας που σχετίζεται με το άγχος, προκειμένου να συλλέξουμε πληροφορίες για τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα θέλαμε να εξετάσουμε:

- την πολυπλοκότητα, θέτοντας ερωτήσεις όπως αν η εργασία τους είναι σαφής από την αρχή και αν η εκτέλεση των εργασιών τους απαιτεί προγραμματισμό εκ των προτέρων,
- τη μεταβλητότητα, ρωτώντας αν τα υλικά και η διαδικασία που χρησιμοποιούν είναι ίδια ή παρόμοια καθημερινά και αν είναι ίδια/επαναλαμβανόμενη καθημερινά,
- τον έλεγχο εργασιών, όπου καλούνταν να απαντήσουν αν συχνά αποφασίζουν οι ίδιοι με ποιον τρόπο θα εκτελέσουν την εργασία τους.
- τις δυνατότητες συνεργασίας, ρωτώντας αν έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν με ποιο άτομο θέλουν να συνεργαστούν και αν έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν συνεργάτη σε περίπτωση που δεν είναι εφικτή η συνεργασία,
- τον έλεγχο χρόνου, όπως το αν έχουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν πόση ώρα θα διαθέσουν για την εκτέλεση της εργασίας τους,
- τη συμμετοχή, όπου ρωτήθηκαν αν συμμετέχουν στην αγορά νέου εξοπλισμού και στο σχεδιασμό του ωραρίου τους,

- τις απαιτήσεις συγκέντρωσης, όπου τους θέσαμε ερωτήσεις για το αν έρχονται σε επαφή με πληροφορίες που είναι δύσκολο να τις θυμούνται και αν πρέπει να θυμούνται πολλά πράγματα ταυτόχρονα την ώρα που εκτελούν κάποια εργασία,
- το χρόνο πίεσης, όπου ρωτήθηκαν αν συχνά δεν τους φτάνει ο χρόνος που τους έχουν δώσει για να ολοκληρώσουν την εργασία τους,
- και τέλος τις διακοπές εργασίας, διατυπώνοντας ερωτήσεις όπως αν η εργασία τους διακόπτεται συχνά λόγω των συναδέλφων τους και λόγω κάτι σημαντικότερου.

6.5 Διακίνηση ερωτηματολογίου - συλλογή δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε έντυπη μορφή, αφού πρώτα δόθηκε σε μια μικρή ομάδα ατόμων για να υπολογίσουμε το χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωση του και σε περίπτωση που προκύπταν κάποιες δυσνόητες ερωτήσεις να τις επαναδιατυπώναμε. Το ερωτηματολόγιο διακινήθηκε για ένα μήνα από 6 Νοεμβρίου 2019 έως 5 Δεκεμβρίου 2019. Μοιράστηκαν 120 ερωτηματολόγια εκ των οποίων συμπληρώθηκαν τα 91.

6.6 Αξιοπιστία

Για την ανάλυση των ερωτηματολογίων είναι απαραίτητη η εκτίμηση της αξιοπιστίας τους. Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήσαμε το συντελεστή Cronbach alpha, που δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας (Cronbach's alpha). Οι τιμές των συντελεστών αξιοπιστίας κυμαίνονται από 0 έως 1. Ο Houser (2008) υποστήριξε ότι για να θεωρείται αποδεκτή η τιμή του Cronbach's alpha θα πρέπει να είναι > 0.7 . Σύμφωνα με τον Litwin (1995), όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής. Στην περίπτωσή μας συνολικά είναι ικανοποιητική με τιμή **0,788**.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,788	39

Πίνακας 6.1 Μέτρηση της αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

6.7 Έλεγχος κανονικότητας

Όταν το ιστόγραμμα συχνοτήτων των ποσοτικών μεταβλητών έχει το σχήμα “καμπάνας”, τότε λέμε ότι τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή ή κατανέμονται κανονικά. Το ιστόγραμμα όμως δεν είναι “ικανό” να μας απαντήσει στην ερώτηση αν είναι κανονικά τα δεδομένα ή αν προέρχονται από μία κανονική κατανομή με ένα μέσο και μία διακύμανση γι' αυτό και συνίσταται να πραγματοποιείται έλεγχος κανονικότητας.

Οπότε ορίζουμε τις υποθέσεις μας:

H_0 : Η κατανομή των δεδομένων του μέσου βαθμού ικανοποίησης ακολουθεί την κανονική κατανομή.

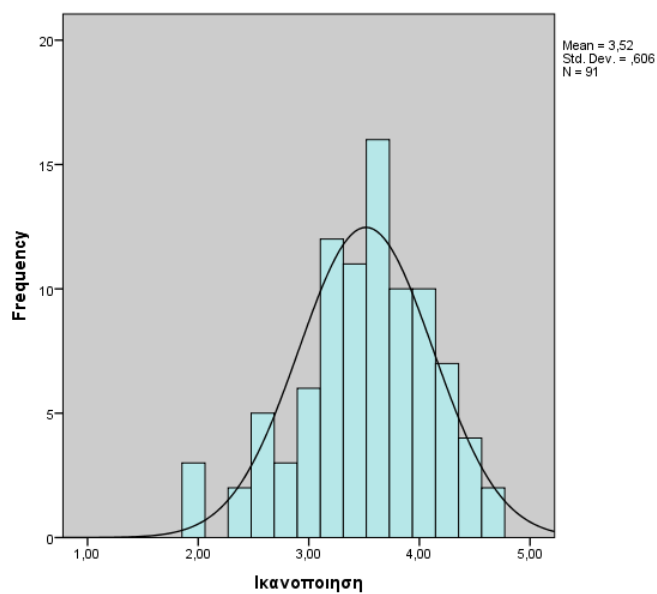
H_1 : Η κατανομή των δεδομένων του μέσου βαθμού ικανοποίησης δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Αν η p-value είναι μικρότερη του 0,05, τότε λέμε ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται.

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 6.2 sig 0,080 > 0,05 άρα δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση. Άρα η υπόθεση ότι οι μετρήσεις που αφορούν το μέσο βαθμό ικανοποίησης κατανέμονται κανονικά δεν απορρίπτεται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ ή $\alpha = 5\%$. Ειδικότερα, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές ενδείξεις ότι αυτές οι μετρήσεις ακολουθούν την κανονική κατανομή με πιθανότητα 5% να κάνουμε λάθος.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης
N		91
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,5169
	Std. Deviation	,60633
Most Extreme Differences	Absolute	,088
	Positive	,051
	Negative	-,088
Test Statistic		,088
Asymp. Sig. (2-tailed)		,080^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Πίνακας 6.2 : Κατανομή των δεδομένων



Γράφημα 6.1: Κατανομή δεδομένων

Κεφάλαιο 7^ο

Περιγραφή του Δείγματος

0

7.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

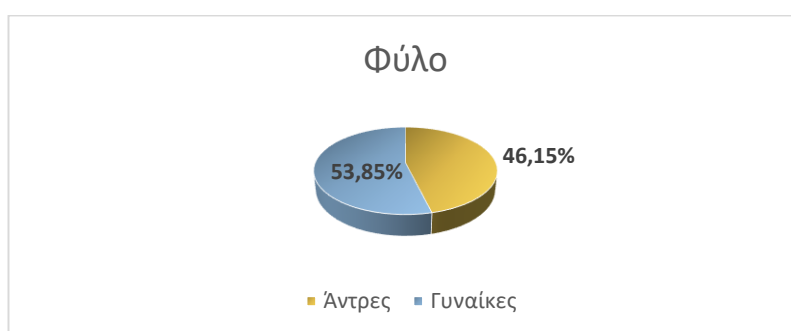
Στο παρόν κεφάλαιο θα προχωρήσουμε στην περιγραφή του δείγματός μας, αναλύοντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του, όπως το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το πλήθος παιδιών, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη εργασίας στο δήμο, τη σχέση εργασίας, την ειδικότητα, τη θέση εργασίας και το ετήσιο εισόδημα.

7.1.1 Φύλο

Στον Πίνακα 7.1 και το αντίστοιχο Γράφημα 7.1, παρατίθεται το φύλο των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα. Από τους 91 εργαζόμενους του δείγματος μας οι 42 εξ' αυτών είναι άντρες σε ποσοστό 46,15 % και οι υπόλοιποι 49 είναι γυναίκες, σε ποσοστό 53,85%.

Φύλο				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άντρες	42	46,2	46,2	46,2
Γυναίκες	49	53,8	53,8	100,0
Σύνολο	91	100,0	100,0	

Πίνακας 7.1: Πίνακας Συχνότητας- Φύλο



Γράφημα 7.1: Φύλο

7.1.2 Οικογενειακή κατάσταση

Από το σύνολο του δείγματός μας 77 δήλωσαν έγγαμοι, ποσοστό 84,6%, 9 άγαμοι, ποσοστό 9,9% και 5, ποσοστό 5,5 % διαζευγμένοι.

Οικογενειακή Κατάσταση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαζευγμένοι	5	5,5	5,5	5,5
Έγγαμοι	77	84,6	84,6	90,1
Άγαμοι	9	9,9	9,9	100,0
Σύνολο	91	100,0	100,0	

Πίνακας 7.2: Πίνακας Συχνότητας- Οικογενειακή Κατάσταση



Γράφημα 7.2: Οικογενειακή κατάσταση

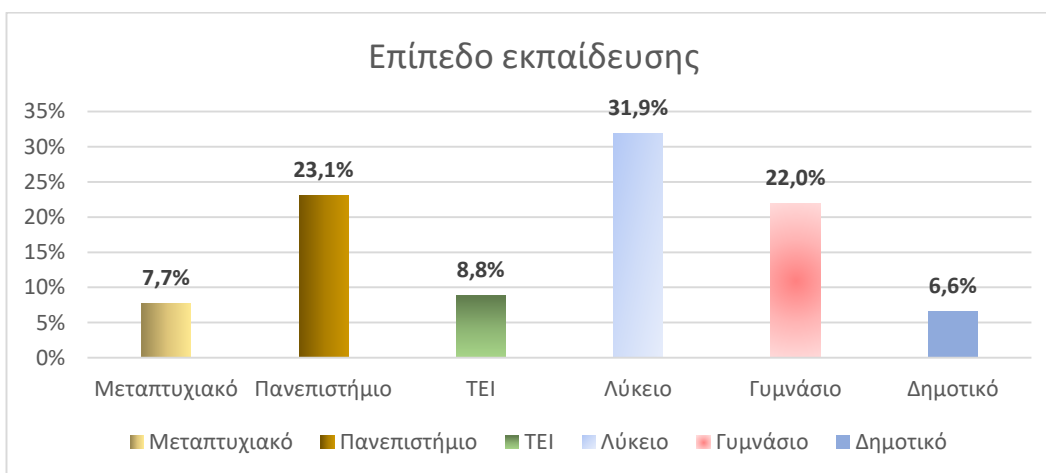
7.1.3 Επίπεδο εκπαίδευσης

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 7.3) και το αντίστοιχο γράφημα (Γράφημα 7.3), παρατίθεται το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων. Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό, 31,9 % , περίπου ένας στους τρεις είναι απόφοιτος Λυκείου και λίγοι είναι οι υπάλληλοι που δηλώνουν κάτοχοι Μεταπτυχιακού διπλώματος, ποσοστό 7,7%. Πολύ λίγοι είναι και οι υπάλληλοι Απόφοιτοι Δημοτικού με ποσοστό 6,6%. Οι πτυχιούχοι

Πανεπιστημίου αποτελούν το 23,1% του δείγματος, σχεδόν ένας στους τέσσερις, ενώ το 8,8 % είναι απόφοιτοι ΤΕΙ.

Επίπεδο Εκπαίδευσης				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Γυμνάσιο	20	22,0	22,0	22,0
Λύκειο	29	31,9	31,9	53,8
Πανεπιστήμιο	21	23,1	23,1	76,9
ΤΕΙ	8	8,8	8,8	85,7
Μεταπτυχιακό	7	7,7	7,7	93,4
Δημοτικό	6	6,6	6,6	100,0
Σύνολο	91	100,0	100,0	

Πίνακας 7.3: Πίνακας Συχνότητας- Επίπεδο εκπαίδευσης



Γράφημα 7.3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

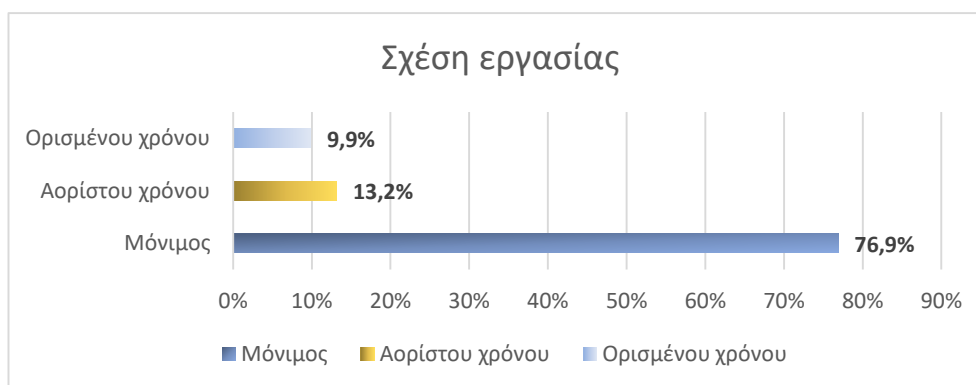
7.1.4 Σχέση εργασίας

Στον παρακάτω πίνακα 7.4 παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος ήταν μόνιμοι υπάλληλοι (76,9%) δηλαδή τα $\frac{3}{4}$ του δείγματος μας. Οι Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ), οι οποίοι

απολαμβάνουν τα ίδια δικαιώματα με τους μόνιμους, αποτελούν το 13,2 %, ενώ οι Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ) το 9,9% μόλις.

Σχέση εργασίας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μόνιμος	70	76,9	76,9	76,9
Αορίστου χρόνου	12	13,2	13,2	90,1
Ορισμένου χρόνου	9	9,9	9,9	100,0
Σύνολο	91	100,0	100,0	

Πίνακας 7.4: Πίνακας Συχνοτήτων- Σχέση Εργασίας



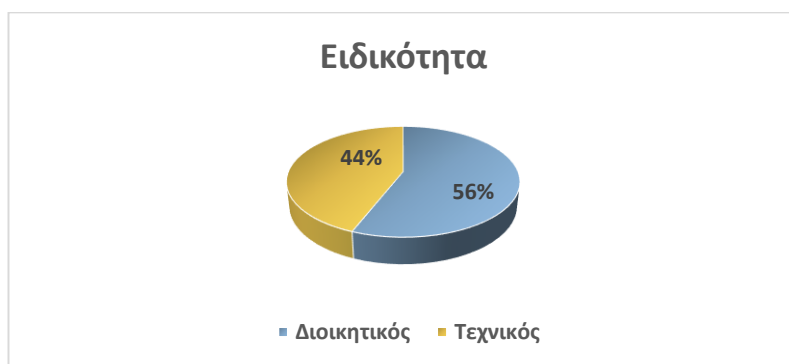
Γράφημα 7.4: Σχέση Εργασίας

7.1.5 Ειδικότητα

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.5 και το διάγραμμα 7.5 αποτυπώνεται ότι το Διοικητικό προσωπικό φτάνει το 56% των υπαλλήλων ενώ το Τεχνικό Προσωπικό αγγίζει το 44% του δείγματος.

Ειδικότητα				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διοικητικός	51	56,0	56,0	56,0
Τεχνικός	40	44,0	44,0	100,0
Σύνολο	91	100,0	100,0	

Πίνακας 7.5: Πίνακας Συχνότητας- Ειδικότητα



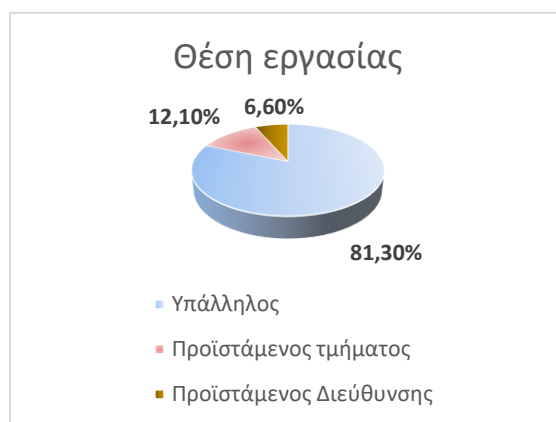
Γράφημα 7.5: Ειδικότητα

7.1.6 Θέση εργασίας

Όπως αναμενόταν η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων/ουσών ήταν απλοί υπάλληλοι, με ποσοστό 81,3% όπως παρατηρούμε και στον πίνακα 7.6. Έπονται οι προϊστάμενοι τμήματος με ποσοστό 12,1% και οι προϊστάμενοι διεύθυνσης, με ποσοστό 6,6%.

Θέση Εργασίας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υπάλληλος	74	81,3	81,3	81,3
Προϊστάμενος τμήματος	11	12,1	12,1	93,4
Προϊστάμενος διεύθυνσης	6	6,6	6,6	100,0
Σύνολο	91	100,0	100,0	

Πίνακας 7.6: Πίνακας Συχνότητας- Θέση Εργασίας



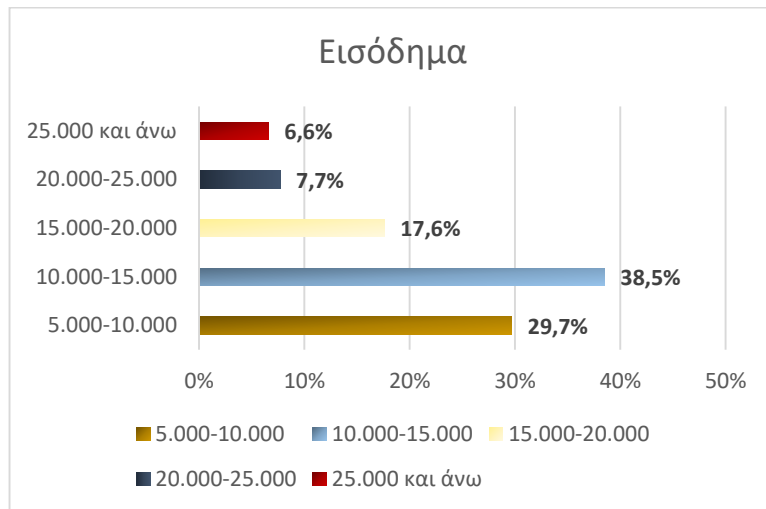
Γράφημα 7.6 :Θέση Εργασίας

7.1.7 Εισόδημα

Όσον αφορά το ετήσιο εισόδημα των υπαλλήλων από τον πίνακα 7.7 αποτυπώνεται ότι το 38,5% του δείγματος μας λαμβάνει 10.000€ με 15.000€ ενώ το 6,6% των υπαλλήλων παίρνει 25.000 και άνω.

Εισόδημα				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5.000-10.000	27	29,7	29,7	29,7
10.000-15.000	35	38,5	38,5	68,1
15.000-20.000	16	17,6	17,6	85,7
20.000-25.000	7	7,7	7,7	93,4
25.000 και άνω	6	6,6	6,6	100,0
Σύνολο	91	100,0	100,0	

Πίνακας 7.7: Πίνακας Συχνότητας- Εισόδημα



Γράφημα 7.7: Εισόδημα

7.1.8 Ηλικία

Όσον αφορά την ηλικία των υπαλλήλων του δείγματος που φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 7.8.1 παρατηρούμε ότι ο μεγαλύτερος υπάλληλος είναι 66 ετών και ο μικρότερος 32 ετών (εύρος, range, 34 χρόνια). Η μέση ηλικία, mean- δειγματικός μέσος, είναι τα 50,24 έτη και η επικρατούσα ηλικία, mode, είναι τα 49 έτη. Το 25% των υπαλλήλων είναι μικρότεροι από 45 ετών, το 50% είναι μικρότεροι από 50 ετών και το 50% μεγαλύτεροι από 50 ετών, το 75% είναι μικρότεροι από 55,5 ετών και το 25%, δηλαδή 1 στους 4 υπαλλήλους είναι άνω των 55,5 ετών.

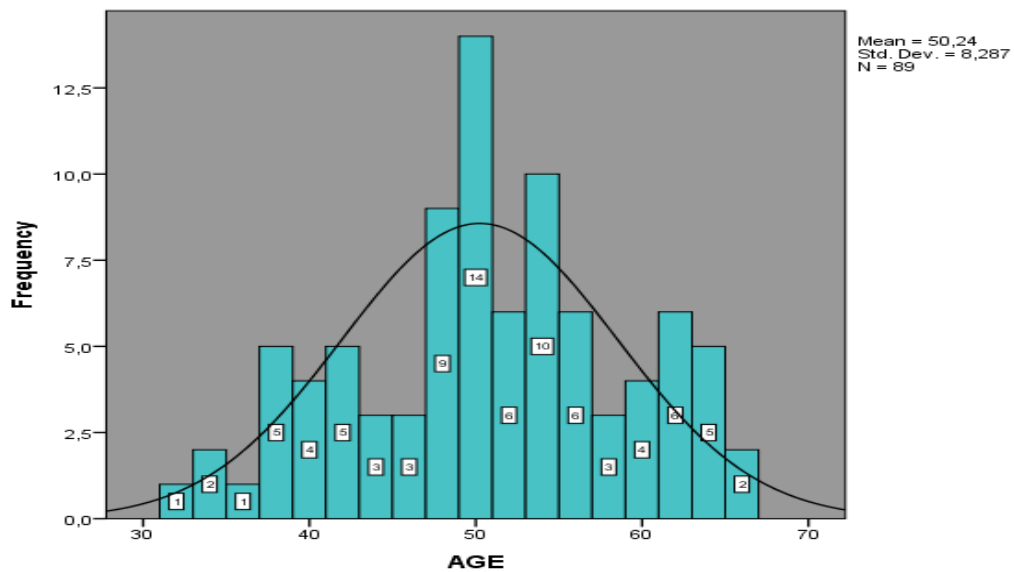
Από τον πίνακα 7.8.2 συμπεραίνουμε ότι η μέση ηλικία του συνόλου των υπαλλήλων του Δήμου με πιθανότητα 95% θα είναι μεταξύ 48,49 και 51,98 έτη.

Ηλικία		
N	Valid	89
	Missing	2
Mean		50,24
Median		50,00
Mode		49
Minimum		32
Maximum		66
Percentiles	25	45,00
	50	50,00
	75	55,50

Πίνακας 7.8.1: Περιγραφικά Στατιστικά της Μεταβλητής «Ηλικία»

			Statistic	Std. Error
Ηλικία	Mean		50,24	,878
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	48,49	
		Upper Bound	51,98	
	5% Trimmed Mean		50,36	
	Std. Deviation		8,287	
	Range		34	

Πίνακας 7.8.2: Περιγραφικά Στατιστικά της Μεταβλητής «Ηλικία»



Γράφημα 7.8: Ιστόγραμμα της μεταβλητής «Ηλικία»

7.1.9 Έτη προϋπηρεσίας

Στον πίνακα 7.9.1 παρατηρούμε ότι τα μέσα έτη υπηρεσίας είναι 16,22 έτη. Οι μισοί από τους υπαλλήλους εργάζονται πάνω από 16 χρόνια και οι άλλοι μισοί εργάζονται λιγότερο από 16 χρόνια (Διάμεσος, Median). Υπάρχουν υπάλληλοι που εργάζονται μόλις 1 χρόνο και κάποιοι που εργάζονται 37 χρόνια (εύρος τιμών , Range, 36 χρόνια).

Στον πίνακα 7.9.2 παρατηρούμε ότι η μέση τιμή για τα έτη εργασίας των αντρών υπαλλήλων είναι 16,55 λίγο μεγαλύτερη από τη μέση τιμή για τις γυναίκες υπαλλήλους που είναι 15,94.

Έτη προϋπηρεσίας		
N	Valid	91
	Missing	0
Mean		16,22
Std. Error of Mean		1,093
Median		16,00
Mode		1

Πίνακας 7.9.1: Περιγραφικά Στατιστικά της Μεταβλητής «Έτη Προϋπηρεσίας»

	Φύλο		Statistic	Std. Error	
Έτη Προϋπηρεσίας	Αντρες	Mean	16,55	1,742	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,03	
			Upper Bound	20,07	
		5% Trimmed Mean		16,37	
	Γυναίκες	Mean	15,94	1,389	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,15	
			Upper Bound	18,73	
		5% Trimmed Mean		15,81	

Πίνακας 7.9.2: Περιγραφικά Στατιστικά της Μεταβλητής «Έτη Προϋπηρεσίας των δύο φύλων»

7.1.10 Συνθήκες Εργασίας

Στον παρακάτω πίνακα 7.10 παρατηρούμε τις συνθήκες εργασίας, έναν από τους παράγοντες, που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων του δήμου. Ο μέσος βαθμός των συνθηκών εργασίας είναι 3,31, λίγο πιο πάνω από το 3, δηλαδή ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με τις συνθήκες εργασίας τους.

Συνθήκες Εργασίας		
N	Valid	91
Mean		3,3126

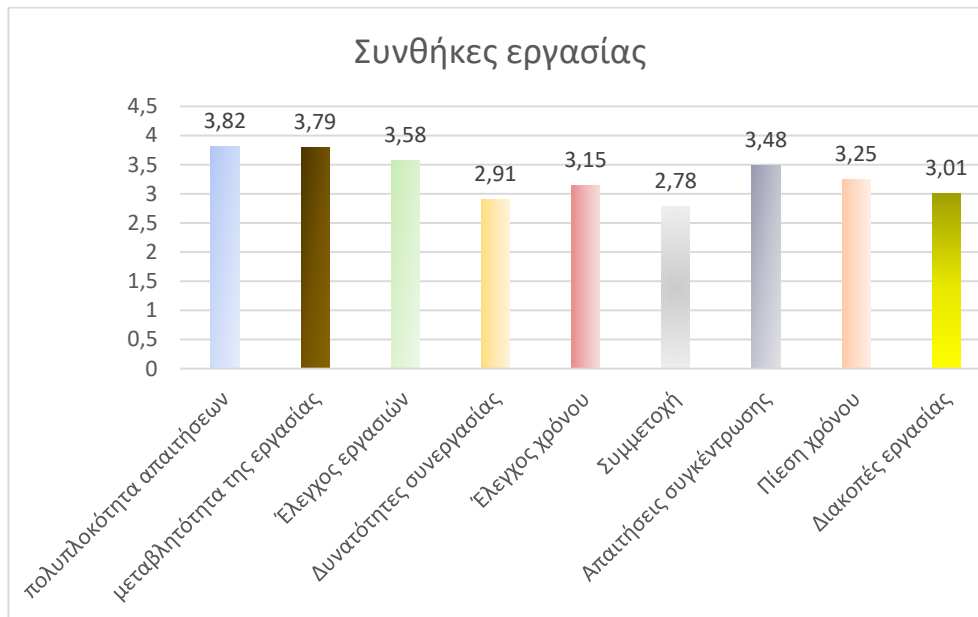
Πίνακας 7.10: Περιγραφικά Στατιστικά της μεταβλητής «Συνθήκες εργασίας»

7.1.11 Οι επιμέρους διαστάσεις των συνθηκών εργασίας

Στην περίπτωση των συνθηκών εργασίας παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι του δήμου είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την πολυπλοκότητα και τη μεταβλητότητα με 3,82 και 3,79 αντίστοιχα και λιγότερο ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή τους στην αγορά νέου εξοπλισμού και στον καθορισμό των ωραρίων τους με 2,78.

Συνθήκες Εργασίας									
	Πολυπλοκότητα	Μεταβλητότητα	Έλεγχος Εργασιών	Συγκέντρωση	Χρόνος Πίεσης	Έλεγχος Χρόνου	Διακοπές Εργασίας	Δυνατότητες Συνεργασίας	Συμμετοχή
Mean	3,82	3,79	3,58	3,48	3,25	3,15	3,01	2,91	2,78

Πίνακας 7.11: Περιγραφικά Στατιστικά των επιμέρους διαστάσεων των συνθηκών εργασίας



Γράφημα 7.9: Οι επιμέρους διαστάσεις των συνθηκών εργασίας

7.2 Οι επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Στον παρακάτω πίνακα 7.12 παρατηρούμε τις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και πιο συγκεκριμένα το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από το αντικείμενο εργασίας τους, το εργασιακό τους περιβάλλον, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, τον προϊστάμενο, τις αμοιβές, την εργασιακή εξέλιξη και τη διοίκηση. Παρατηρούμε λοιπόν ότι περισσότερο ικανοποιημένοι είναι από τον προϊστάμενο τους με 3,84 ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι είναι από τις δυνατότητες εξέλιξης με 3,22.

Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης ανά διάσταση							
N	Αντικείμενο	Περιβάλλον	Συνάδελφο	Προϊστάμενο	Αμοιβή	Εξέλιξη	Διοίκηση
Valid	91	91	91	91	91	91	91
Mean	3,55	3,52	3,59	3,84	3,33	3,22	3,33

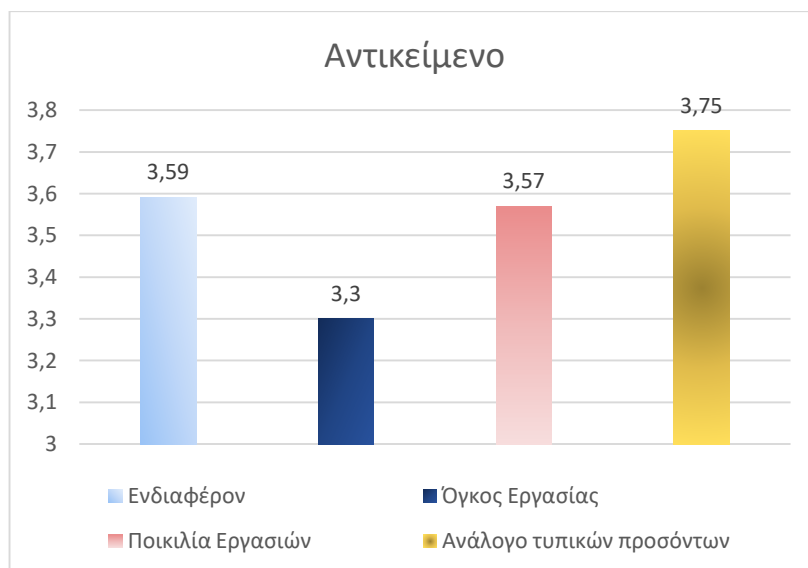
Πίνακας 7.12: Περιγραφικά Στατιστικά των Επιμέρους Διαστάσεων της Εργασιακής Ικανοποίησης



Γράφημα 7.10: Επιμέρους Διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης

7.2.1 Ικανοποίηση από το αντικείμενο

Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα 7.11 οι υπάλληλοι του Δήμου που απάντησαν σε μια σειρά ερωτήσεων για το αντικείμενο τους. Περισσότερο ικανοποιημένοι είναι επειδή είναι «ανάλογο των τυπικών τους προσόντων» (3,75). Ακολουθεί η ικανοποίηση που προκύπτει από το αν είναι «ενδιαφέρον» με μέση τιμή 3,59, η ποικιλία των εργασιών με μέση τιμή 3,57. Τέλος βρίσκεται η ικανοποίηση που προκύπτει από τον όγκο εργασίας που ανατίθεται στον εργαζόμενο με μέση τιμή 3,3.



Γράφημα 7.11: Ικανοποίηση από το αντικείμενο

Ικανοποίηση από το Αντικείμενο			
	N	Mean	Std. Deviation
Ενδιαφέρον αντικείμενο	91	3,59	1,075
Καθημερινός Όγκος Εργασίας	91	3,30	1,038
Ποικιλία Εργασιών	91	3,57	,956
Ανάλογο των τυπικών προσόντων	91	3,75	1,050
Valid N (listwise)	91		

Πίνακας 7.13: Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από το αντικείμενο

7.2.2 Ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον

Από το παρακάτω γράφημα 7.12 παρατηρούμε ότι η χαμηλότερη μέση ικανοποίηση όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων είναι η Ικανοποίηση από τις υποδομές και ανέρχεται στο 3,08, ενώ μεγαλύτερη είναι η μέση ικανοποίηση από τις ώρες εργασίας, που ανέρχεται στο 3,95. Αρκετά ικανοποιημένο είναι το προσωπικό και από την ασφάλεια που του παρέχεται στο χώρο εργασίας του με μέση τιμή στο 3,56.



Γράφημα 7.12: Ικανοποίηση από το εργασιακό Περιβάλλον

Ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον			
	N	Mean	Std. Deviation
Ασφάλεια	91	3,56	1,213
Υποδομές	91	3,08	1,108
Ωρες εργασίας	91	3,95	,923
Valid N (listwise)	91		

Πίνακας 7.14 : Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από το Εργασιακό Περιβάλλον

7.2.3 Ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις

Στο γράφημα 7.13 παρατηρούμε ότι η μέση Ικανοποίηση από το εργασιακό κλίμα ανέρχεται στο 3,78, ακολουθούν οι φιλικές σχέσεις εκτός του χώρου εργασίας στο 3,56 και τέλος η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων με μέση τιμή 3,44.



Γράφημα 7.13: Διαπροσωπικές Σχέσεις

Ικανοποίηση από διαπροσωπικές σχέσεις			
	N	Mean	Std. Deviation
Εργασιακό Κλίμα	91	3,78	1,104
Εμπιστοσύνη μεταξύ συνάδελφων	91	3,44	1,077
Φιλικές Σχέσεις εκτός χώρου Εργασίας	91	3,56	1,056
Valid N (listwise)	91		

Πίνακας 7.15: Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από Διαπροσωπικές Σχέσεις

7.2.4 Ικανοποίηση από τον Προϊστάμενο

Από το παρακάτω γράφημα 7.14 παρατηρούμε ότι η υψηλότερη μέση ικανοποίηση όσον αφορά τον προϊστάμενο των υπαλλήλων είναι η Ικανοποίηση από τις εύλογες προσδοκίες, που ανέρχεται στο 3,92. Αρκετά ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τη δίκαιη αντιμετώπιση και τις πληροφορίες που λαμβάνουν για να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί με μέση τιμή να φτάνει το 3,88. Ακολουθεί η κατάλληλη πληροφόρηση με 3,84 και η ικανότητα του προϊστάμενου με 3,80 και τέλος η αποδοχή των προτάσεων των υπαλλήλων για βελτίωση του τρόπου εργασίας με μέση τιμή 3,75.



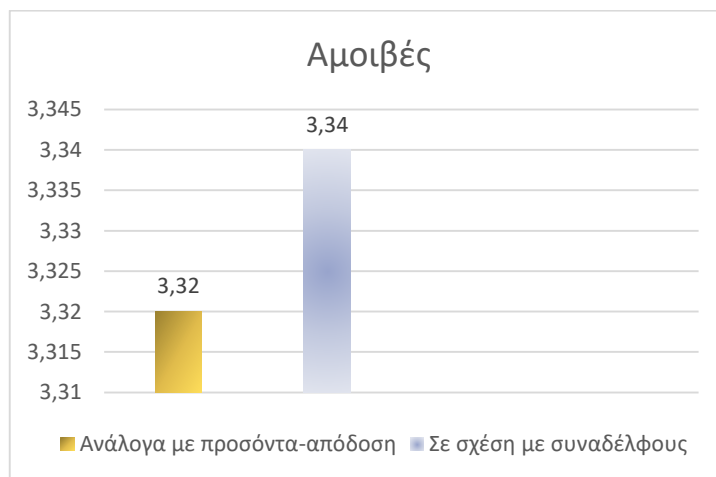
Γράφημα 7.14: Ικανοποίηση από τον Προϊστάμενο

Ικανοποίηση από τον Προϊστάμενο			
	N	Mean	Std. Deviation
Ικανότητα Προϊστάμενου	91	3,80	1,1374
Κατάλληλη Πληροφόρηση	91	3,84	1,204
Προτάσεις για βελτίωση	91	3,75	1,1189
Δίκαιη Αντιμετώπιση	91	3,88	1,031
Λογικές Προσδοκίες	91	3,92	1,035
Valid N (listwise)	91		

Πίνακας 7.16: Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από τον Προϊστάμενο

7.2.5 Ικανοποίηση από τις αμοιβές

Στην ενότητα αυτή παρατηρούμε ότι η μέση ικανοποίηση για την αμοιβή σε σχέση με τα προσόντα και την απόδοσή τους είναι 3,32. Στο 3,34 ανέρχεται η μέση ικανοποίηση από τη δίκαιη αμοιβή τους σε σχέση με αυτή των συναδέλφων τους.



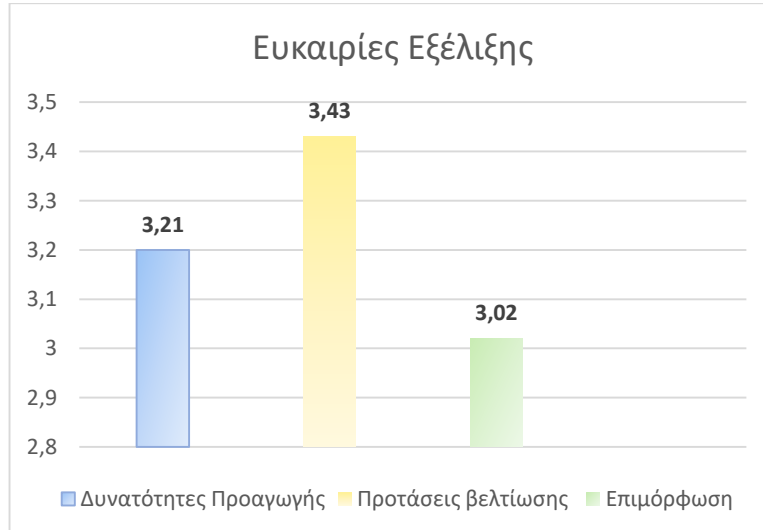
Γράφημα 7.15: Ικανοποίηση από τις αμοιβές

Ικανοποίηση από τις αμοιβές			
	N	Mean	Std. Deviation
Μισθός-Απολαβές	91	3,32	1,246
Δίκαιη Αμοιβή σε σχέση με των συναδέλφων	91	3,34	1,3268
Valid N (listwise)	91		

Πίνακας 7.17: Περιγραφικά Στατιστικά για Ικανοποίηση από τις αμοιβές

7.2.6 Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης

Η μέση τιμή της ικανοποίησης που προκύπτει από το βαθμό που οι προτάσεις όσον αφορά τη βελτίωση της απόδοσής των υπαλλήλων γίνονται αποδεκτές ανέρχεται στο 3,43, η μέση τιμή από τις ευκαιρίες προαγωγής που προσφέρονται ανέρχεται στο 3,21, ενώ η μέση ικανοποίηση από τις ευκαιρίες επιμόρφωσης στο 3,02. Γενικά, παρατηρούνται πιο χαμηλοί μέσοι στη συγκεκριμένη κατηγορία συγκριτικά με όσες κατηγορίες έχουμε δει ως τώρα.



Γράφημα 7.16: Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης

Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης			
	N	Mean	Std. Deviation
Προαγωγή	91	3,21	1,1207
Προτάσεις βελτίωσης απόδοσης γίνονται αποδεκτές	91	3,43	,944
Επιμόρφωση	91	3,02	1,000
Valid N (listwise)	91		

Πίνακας 7.18: Περιγραφικά Στατιστικά Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης

7.2.7 Ικανοποίηση από τη Διοίκηση

Και στην ενότητα αυτή όπως και στις δυνατότητες εξέλιξης παρατηρούνται επίπεδα ικανοποίησης πιο χαμηλά συγκριτικά με τις υπόλοιπες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα, η μέση Ικανοποίηση από τους στόχους που θέτει η διοίκηση είναι 3,80. Υψηλή είναι και η τιμή σε περίπτωση που προκύπτουν θέματα μπορεί κάποιος εργαζόμενος να απευθυνθεί στη διοίκηση για την επίλυσή του. Ωστόσο οι εργαζόμενοι δεν είναι το ίδιο ικανοποιημένοι από την ενθάρρυνση που λαμβάνουν και το ενδιαφέρον με μέση τιμή 2,98 και 2,99 αντίστοιχα.



Γράφημα 7.17: Ικανοποίηση από τη Διοίκηση

Ικανοποίηση από τη Διοίκηση			
	N	Mean	Std. Deviation
Ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους	91	2,99	1,1498
Ενθαρρύνει	91	2,98	1,1053
Επίλυση Προβλημάτων	91	3,56	1,0242
Εφικτοί Στόχοι	91	3,80	,8369
Valid N (listwise)	91		

Πίνακας 7.19: Περιγραφικά Στατιστικά Ικανοποίηση από τη Διοίκηση

7.3 Συνολικός Βαθμός Ικανοποίησης των Εργαζόμενων του Δήμου Τρίπολης

Στον παρακάτω πίνακα 7.20 αποτυπώνεται ο συνολικός μέσος βαθμός ικανοποίησης των ερωτηθέντων του δήμου που είναι 3,51. Ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των μισών υπαλλήλων είναι πάνω από 3,58 και των άλλων μισών κάτω από 3,58. Ο μικρότερος μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων είναι 1,96 και ο μέγιστος 4,71 (εύρος τιμών range 2,75). Ο μέσος βαθμός ικανοποίησης για το 25% των υπαλλήλων είναι μικρότερος από 3,20, για το 50% των υπαλλήλων είναι μικρότερος από 3,58 και για το υπόλοιπο 50% των υπαλλήλων μεγαλύτερος από 3,58, για το 75% των υπαλλήλων είναι μικρότερος από 3,95 και για το 25%, δηλαδή 1 στους 4 υπαλλήλους ο μέσος βαθμός ικανοποίησης είναι μεγαλύτερος από 3,95.

Όσον αφορά τώρα την ασυμμετρία ο μέσος βαθμός ικανοποίησης είναι μικρότερος από τη διάμεσο ($3,51 < 3,58$) οπότε η κατανομή των δεδομένων εμφανίζει αρνητική ασυμμετρία (ουρά στα αριστερά). Επίσης ο βαθμός ασυμμετρίας είναι $\beta_1 = -0,463 < 0$ Γι' αυτό και η κατανομή των δεδομένων εμφανίζει αρνητική ασυμμετρία (ουρά στα αριστερά).

Η κύρτωση χαρακτηρίζει το πόσο οξεία ή επίπεδη είναι μια κατανομή σε σχέση με την κανονική. Η θετική κύρτωση αντιστοιχεί σε μία περισσότερο οξεία κατανομή, ενώ η αρνητική κύρτωση αντιστοιχεί σε μια περισσότερο

επίπεδη κατανομή. Οι κατανομές με θετική κύρτωση δείχνουν ότι υπάρχει αυξημένη πιθανότητα για αρκετές ακραίες τιμές.

Αν $\beta_2 > 3$, τότε η κατανομή χαρακτηρίζεται ως λεπτόκυρτη.

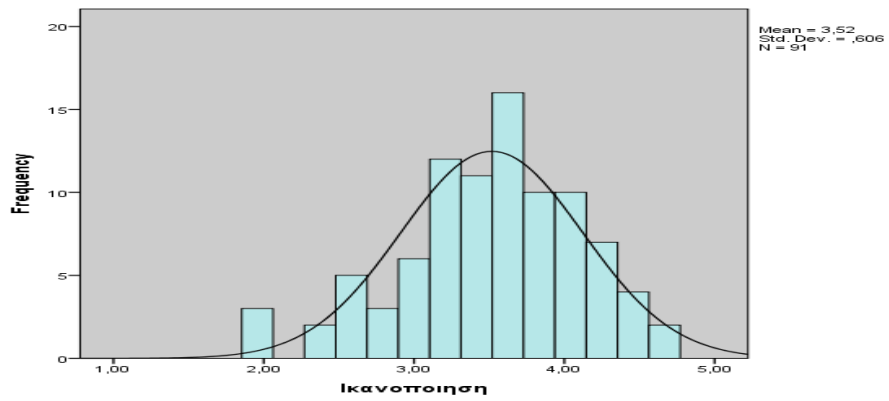
Αν $\beta_2 = 3$, τότε η κατανομή χαρακτηρίζεται ως μεσόκυρτη.

Αν $\beta_2 < 3$, τότε η κατανομή χαρακτηρίζεται ως πλατύκυρτη.

Για την ίδια μεταβλητή $\beta_2 = 0,190 < 3$ οπότε η κατανομή μας χαρακτηρίζεται ως πλατύκυρτη. Άρα οι τιμές είναι πιο συγκεντρωμένες στο μέσο βαθμό, δεν έχουμε ακραίες τιμές, δεν έχουμε αποκλίσεις.

N	Valid	91
	Missing	0
Mean		3,51
Std. Error of Mean		,06356
Median		3,58
Mode		3,50 ^a
Std. Deviation		,60633
Variance		,368
Skewness		-,463
Std. Error of Skewness		,253
Kurtosis		,190
Std. Error of Kurtosis		,500
Range		2,75
Minimum		1,96
Maximum		4,71
Sum		320,04
Percentiles	25	3,2083
	50	3,5833
	75	3,9583

Πίνακας 7.20: Περιγραφικά Στατιστικά για Συνολικό Μέσο Βαθμό Ικανοποίησης



Γράφημα 7.18: Συνολικός Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης

Κεφάλαιο 8^ο

Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών του Δείγματος στην Εργασιακή Ικανοποίηση

8.1.1 Επίδραση του Φύλου στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

Ένας έλεγχος που μπορεί να γίνει είναι ο μέσος βαθμός ικανοποίησης αντρών να είναι ίδιος με το μέσο βαθμό ικανοποίησης των γυναικών. Και εδώ πρέπει να εξετάσουμε αν οι διακυμάνσεις μας είναι ίσες ή όχι και στη συνέχεια ορίζουμε τη μηδενική και την εναλλακτική μας υπόθεση:

H_0 : Οι διακυμάνσεις είναι ίσες έναντι H_1 : Οι διακυμάνσεις δεν είναι ίσες.

H_0 : μ βαθμός ικανοποίησης των αντρών = μ βαθμό ικανοποίησης των γυναικών

H_1 : μ βαθμός ικανοποίησης των αντρών \neq μ βαθμό ικανοποίησης των γυναικών

Φύλο και Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης	άντρας	42	3,4792	,64689	,09982
	γυναίκα	49	3,5493	,57406	,08201

Πίνακας 8.1.1: Έλεγχος T-test δύο μέσων από ανεξάρτητα δείγματα- Επίδραση του Φύλου στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης	Equal variances assumed	,05	,82	,55	89	,585	-,07	,13	-,32	,18
	Equal variances not assumed			-,54	82,8	,59	-,07	,13	-,33	,19

Πίνακας 8.1.2: Έλεγχος T-test δύο μέσων από ανεξάρτητα δείγματα- Επίδραση του Φύλου στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

Αρχικά από τον παραπάνω πίνακα 8.1.2 επειδή στη στήλη sig 0,82 > 0,05 δεν απορρίπτουμε την υπόθεση H_0 ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες επομένως κοιτάζουμε Sig 0,585 > 0,05 στην πρώτη γραμμή και επομένως δεν

απορρίπτουμε την H_0 και συνεπώς υπάρχουν στατιστικά επαρκείς ενδείξεις ότι ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των αντρών του πληθυσμού N να είναι ίσος με το μέσο βαθμό ικανοποίησης των γυναικών του πληθυσμού N με πιθανότητα 5 % να κάνουμε λάθος.

Συμπεραίνουμε οπότε ότι το φύλο δεν επηρεάζει τη μέση εργασιακή ικανοποίηση. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα των Clark, των Blanchflower και Oswald (1999), που βρήκαν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης για τις γυναίκες, ενώ είναι σύμφωνα με τα ευρήματα των Ellickson Mark C. και Logsdon Kay (2001) που βρήκαν ότι η διαφοροποίηση στην εργασιακή ικανοποίηση βάσει φύλου δεν είναι στατιστικά σημαντική, όπως και των Ward και Sloane (1999) που βρήκαν ότι σε άτομα με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο όπως οι ακαδημαϊκοί δεν υπάρχει μεγάλο κενό στην εργασιακή ικανοποίηση των αντρών και των γυναικών, όπως και με την έρευνα του Stevens (2005) που παρατήρησε ότι δεν διαφέρει το επίπεδο ικανοποίησης των γυναικών από εκείνο των αντρών. Τα ευρήματα είναι επίσης σύμφωνα με τα αντίστοιχα του Kaiser (2005) για χώρες όπως τη Δανία, τη Φιλανδία και την Ολλανδία, όπου η ικανοποίηση ανδρών - γυναικών δεν παρουσιάζουν διαφορά, ενώ είναι αντίθετα για την Πορτογαλία, όπου οι άντρες είναι πιο ικανοποιημένοι. Στην έρευνα του Kaiser παρατηρείται ότι στις περισσότερες από τις χώρες που διερεύνησε οι γυναίκες εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους άνδρες, κάτι που δεν προέκυψε στα ευρήματά μας.

8.1.2 Επίδραση του φύλου σε άλλη κατηγορική μεταβλητή (Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2)

Εδώ θέλουμε να ελέγξουμε αν οι δύο κατηγορικές μας μεταβλητές είναι ανεξάρτητες ή όχι, οπότε κάνουμε έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 :

H_0 : το φύλο και η θέση εργασίας του υπαλλήλου είναι ανεξάρτητα.

H_1 : το φύλο και η θέση εργασίας του υπαλλήλου είναι εξαρτημένα.

Επειδή $p = 0,811 > 0,05$ δεν απορρίπτουμε την H_0 δεχόμαστε ότι το φύλο και η θέση εργασίας του υπαλλήλου είναι ανεξάρτητες μεταβλητές με πιθανότητα $\alpha = 5\%$ να κάνουμε λάθος δηλαδή δεν υπάρχουν στατιστικά επαρκείς ενδείξεις ότι σχετίζεται η θέση των υπαλλήλων με το φύλο .

Φύλο * Θέση Εργασίας Crosstabulation					
		Θέση Εργασίας			Total
		υπάλληλος	προϊστάμενος τμήματος	προϊστάμενος διεύθυνσης	
Φύλο	άντρας	33	6	3	42
	γυναίκα	41	5	3	49
Total		74	11	6	91

Πίνακας 8.2.1: Έλεγχος Ανεξαρτησίας χ^2 - Επίδραση του φύλου και της θέσης εργασίας

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,420 ^a	2	,811
Likelihood Ratio	,419	2	,811
Linear-by-Linear Association	,261	1	,609
N of Valid Cases	91		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,77.

Πίνακας 8.2.2: Έλεγχος Ανεξαρτησίας χ^2 -Επίδραση του φύλου και της θέσης εργασίας

8.2 Επίδραση Οικογενειακής Κατάστασης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 8.3.1 περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι οι υπάλληλοι που δεν έχουν παντρευτεί με μέσο βαθμό ικανοποίησης 3,86 και λιγότερο ικανοποιημένοι οι έγγαμοι με 3,46.

Έτσι ένας άλλος έλεγχος που μπορεί να γίνει είναι ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων του πληθυσμού N από την εργασία τους να εξαρτάται από την οικογενειακή τους κατάσταση.

Ορίζουμε:

$H_0: \mu_{\text{έγγαμοι}} = \mu_{\text{άγαμοι}} = \mu_{\text{διαζευγμένοι}}$ ή

Η οικογενειακή κατάσταση που έχει ο υπάλληλος και η ικανοποίηση από την εργασία δεν επηρεάζονται μεταξύ τους.

H_1 : ένα τουλάχιστον ζεύγος μέσων διαφέρει ή

Η οικογενειακή κατάσταση που έχει ο υπάλληλος και η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζονται μεταξύ τους.

Από τον πίνακα 8.3.2 επειδή στη στήλη Sig $0,169 > 0,05$ άρα δεν απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H_0 και συνεπώς υπάρχουν στατιστικά επαρκείς ενδείξεις ότι η οικογενειακή κατάσταση που έχει ο υπάλληλος δεν επηρεάζει το μέσο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία με πιθανότητα 95%.

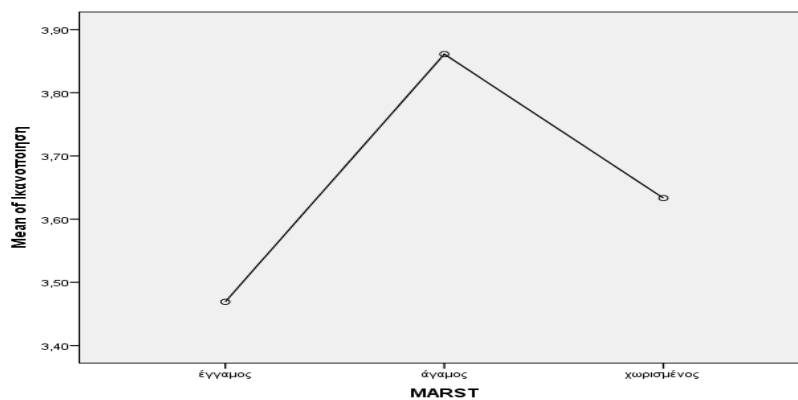
Άρα ο μέσος βαθμός ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από την οικογενειακή κατάσταση. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τον Clark (1996), ο οποίος σε ευρήματά του βρήκε ότι η οικογενειακή κατάσταση είναι καθοριστικός παράγοντας και ότι οι έγγαμοι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι αλλά είναι σύμφωνο με την έρευνα του Ghinetti (2007) που κατέγραψε ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν είναι σημαντικός παράγοντας επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης.

Οικογενειακή κατάσταση και Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
έγγαμος	77	3,4692	,62069	,07073	3,3283	3,6100	1,96	4,71
άγαμος	9	3,8611	,48367	,16122	3,4893	4,2329	3,29	4,71
διεξυγγμένος	5	3,6333	,39572	,17697	3,1420	4,1247	3,17	4,13
Total	91	3,5169	,60633	,06356	3,3907	3,6432	1,96	4,71

Πίνακας 8.3.1: Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Οικογενειακής Κατάστασης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

ANOVA					
Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,310	2	,655	1,813	,169
Within Groups	31,777	88	,361		
Total	33,087	90			

Πίνακας 8.3.2: Επίδραση Οικογενειακής Κατάστασης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.



Γράφημα 8.1: Επίδραση Οικογενειακής Κατάστασης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

8.3 Επίδραση Επίπεδου Εκπαίδευσης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 8.4.1 περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι οι υπάλληλοι που είναι απόφοιτοι δημοτικού με μέσο βαθμό ικανοποίησης 3,85 και λιγότερο ικανοποιημένοι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού 3,14.

Έτσι ένας άλλος έλεγχος που μπορεί να γίνει είναι ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων του πληθυσμού N από την εργασία τους να εξαρτάται από το επίπεδο σπουδών τους.

Ορίζουμε:

$H_0: \mu_{\text{δημοτικού}} = \mu_{\text{Γυμνασίου}} = \mu_{\text{Λυκείου}} = \mu_{\text{Πανεπιστήμιου}} = \mu_{\text{ΤΕΙ}} = \mu_{\text{μεταπτυχιακού}}$ ή

Το επίπεδο σπουδών που έχει ο υπάλληλος και η ικανοποίηση από την εργασία δεν επηρεάζονται μεταξύ τους.

H_1 : ένα τουλάχιστον ζεύγος μέσων διαφέρει ή

Το επίπεδο σπουδών που έχει ο υπάλληλος και η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζονται μεταξύ τους.

Από τον πίνακα 8.4.2 επειδή στη στήλη Sig $0,185 > 0,05$ δεν απορρίπτουμε την H_0 και συνεπώς υπάρχουν στατιστικά επαρκείς ενδείξεις ότι το επίπεδο σπουδών που έχει ο υπάλληλος και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία δεν επηρεάζονται μεταξύ τους με πιθανότητα 95%.

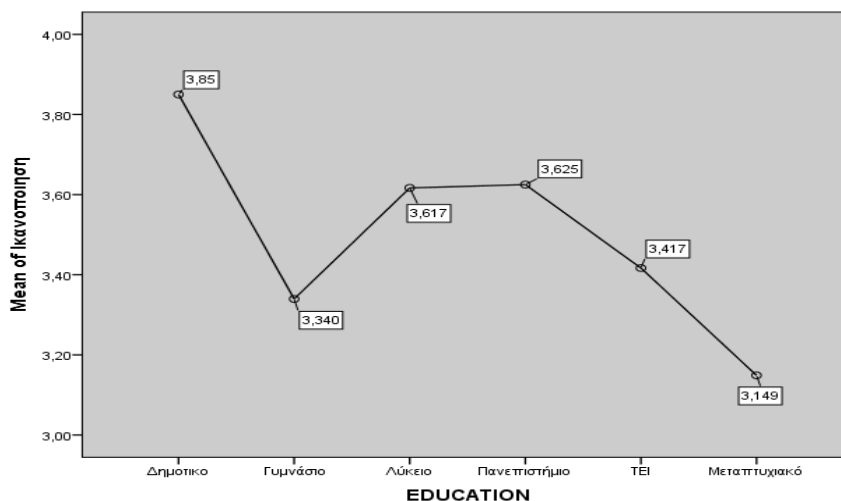
Άρα ο βαθμός ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από το επίπεδο σπουδών. Τα ευρήματα αυτά δεν είναι σύμφωνα με τα ευρήματα των Clark και Oswald (1996), ότι η ικανοποίηση από την εργασία μειώνεται όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης, που δικαιολογείται από τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ αποτελεσμάτων και προσδοκιών, καθώς η εκπαίδευση αυξάνει τις προσδοκίες.

Επίπεδο Εκπαίδευσης και Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Δημοτικό	5	3,8500	,39704	,17756	3,3570	4,3430	3,33	4,25
Γυμνάσιο	20	3,3396	,61909	,13843	3,0498	3,6293	2,00	4,50
Λύκειο	30	3,6167	,65163	,11897	3,3733	3,8600	1,96	4,71
Πανεπιστήμιο	21	3,6250	,54454	,11883	3,3771	3,8729	2,38	4,50
ΤΕΙ	8	3,4167	,60545	,21406	2,9105	3,9228	2,54	4,17
Μεταπτυχιακό	7	3,1488	,51755	,19562	2,6702	3,6275	2,50	3,79
Total	91	3,5169	,60633	,06356	3,3907	3,6432	1,96	4,71

Πίνακας 8.4.1: Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Επίπεδου Μόρφωσης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

ANOVA					
Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,756	5	,551	1,545	,185
Within Groups	30,330	85	,357		
Total	33,087	90			

Πίνακας 8.4.2: Έλεγχος ANOVA-Επίδραση Επίπεδου Μόρφωσης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.



Γράφημα 8.2: Επίδραση Επίπεδου Μόρφωσης στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

8.4 Επίδραση Σχέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 8.5.1 περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι οι υπάλληλοι ορισμένου χρόνου με μέσο βαθμό ικανοποίησης 3,53 και λιγότερο ικανοποιημένοι οι μόνιμοι υπάλληλοι με μέσο βαθμό ικανοποίησης 3,51.

Έτσι ένας άλλος έλεγχος που μπορεί να γίνει είναι ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων του πληθυσμού N από την εργασία τους να εξαρτάται από τη σχέση εργασίας που έχουν.

Ορίζουμε:

$H_0: \mu_{\mu} = \mu_{I.D.A.X} = \mu_{I.D.O.X}$ ή

H σχέση εργασίας που έχει ο υπάλληλος και η ικανοποίηση είναι ανεξάρτητα.

H_1 : ένα τουλάχιστον ζεύγος μέσων διαφέρει ή

H σχέση εργασίας που έχει ο υπάλληλος και η ικανοποίηση είναι εξαρτημένα.

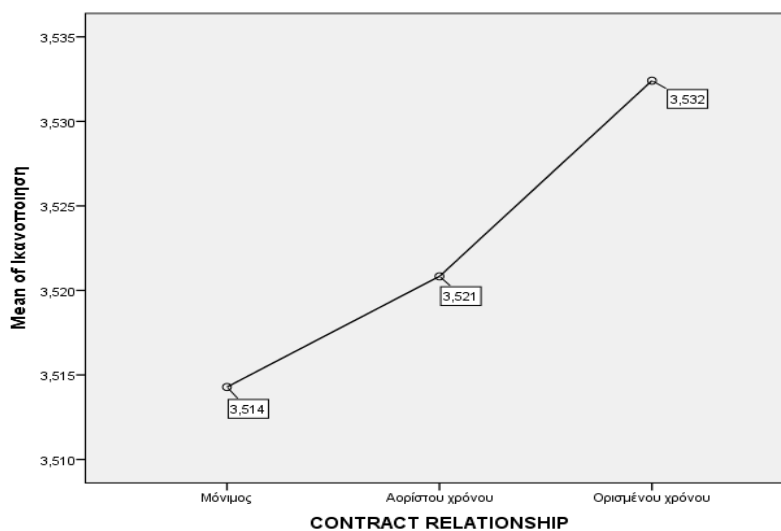
Από τον πίνακα 8.5.2 επειδή στη στήλη Sig $0,996 > 0,05$ δεν απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H_0 και συνεπώς υπάρχουν στατιστικά επαρκείς ενδείξεις ότι η σχέση εργασίας που έχει ο υπάλληλος και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία δεν επηρεάζονται μεταξύ τους με πιθανότητα 95%. Άρα ο βαθμός ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από το σχέση εργασίας. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα των Kalleberg, (2000), Van Dyne και Ang, (1998) οι οποίοι σε έρευνά τους ανακάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι με σχέση προσωρινής εργασίας παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους μόνιμους υπαλλήλους γιατί λαμβάνουν χαμηλότερη αμοιβή και έχουν λιγότερα οφέλη, όπως και με τα ευρήματα των Dawson, Veliziotis, και Hopkins (2014), οι οποίοι βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου είναι λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με όσους εργάζονται με σχέση προσωρινής εργασίας.

Σχέση εργασίας και Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Μόνιμος	70	3,5143	,59104	,07064	3,3734	3,6552	1,96	4,71
Αορίστου χρόνου	12	3,5208	,54457	,15720	3,1748	3,8668	2,54	4,54
Ορισμένου χρόνου	9	3,5324	,84543	,28181	2,8826	4,1823	1,96	4,71
Total	91	3,5169	,60633	,06356	3,3907	3,6432	1,96	4,71

Πίνακας 8.5.1: Έλεγχος ANOVA-Επίδραση Σχέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

ANOVA					
Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,003	2	,001	,004	,996
Within Groups	33,084	88	,376		
Total	33,087	90			

Πίνακας 8.5.2: Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Σχέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης



Γράφημα 8.3: Επίδραση Σχέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

8.5 Επίδραση Θέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 8.6.1 περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι οι προϊστάμενοι τμήματος με μέσο βαθμό ικανοποίησης 3,72 και λιγότερο ικανοποιημένοι προϊστάμενοι διεύθυνσης με 3,47.

Έτσι ένας άλλος έλεγχος που μπορεί να γίνει είναι ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων του πληθυσμού N από την εργασία τους να εξαρτάται από τη θέση εργασίας που έχουν. Ορίζουμε:

$H_0: \mu_{\nu} = \mu_{\pi\tau} = \mu_{\pi\delta}$ ή

Η θέση εργασίας που έχει ο υπάλληλος και η ικανοποίηση είναι ανεξάρτητα.

H_1 : ένα τουλάχιστον ζεύγος μέσων διαφέρει ή

Η θέση εργασίας που έχει ο υπάλληλος και η ικανοποίηση είναι εξαρτημένα.

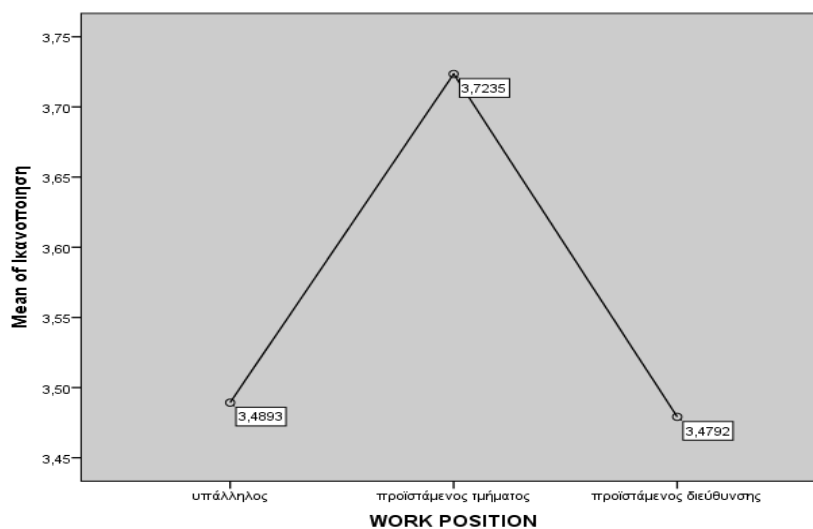
Από τον πίνακα 8.6.2 επειδή στη στήλη Sig $0,489 > 0,05$ δεν απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H_0 και συνεπώς υπάρχουν στατιστικά επαρκείς ενδείξεις ότι η θέση εργασίας που έχει ο υπάλληλος και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία δεν επηρεάζονται μεταξύ τους με πιθανότητα 95%. Άρα ο βαθμός ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από τη θέση εργασίας.

Θέση Εργασίας και Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
υπάλληλος	74	3,4893	,61187	,07113	3,3475	3,6311	1,96	4,71
προϊστάμενος τμήματος	11	3,7235	,49205	,14836	3,3929	4,0540	3,00	4,33
προϊστάμενος διεύθυνσης	6	3,4792	,74849	,30557	2,6937	4,2647	2,54	4,25
Total	91	3,5169	,60633	,06356	3,3907	3,6432	1,96	4,71

Πίνακας 8.6.1: Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Θέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.

ANOVA					
Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,534	2	,267	,722	,489
Within Groups	32,552	88	,370		
Total	33,087	90			

Πίνακας 8.6.2: Έλεγχος ANOVA-Επίδραση Θέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης.



Γράφημα 8.4: Επίδραση Θέσης Εργασίας στο μέσο βαθμό ικανοποίησης

8.6 Επίδραση Ετήσιου Εισοδήματος στο μέσο βαθμό ικανοποίησης

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 8.7.1 περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι οι υπάλληλοι που έχουν μισθό 15.000- 20.000 € με μέσο βαθμό ικανοποίησης 3,76 και λιγότερο ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι με μισθό 5.000-10.000 με μέσο βαθμό ικανοποίησης 3,33. Έτσι ένας άλλος έλεγχος που μπορεί να γίνει είναι ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων του πληθυσμού N από την εργασία τους να εξαρτάται από το ετήσιο εισόδημά τους.

Ορίζουμε

$H_0: \mu_{5000-10.000} = \mu_{10.000-15.000} = \mu_{15.000-20.000} = \mu_{20.000-25.000} = \mu_{25.000}$ άνω ή

Το εισόδημα που έχει ο υπάλληλος και η ικανοποίηση από την εργασία δεν επηρεάζονται μεταξύ τους.

H_1 : ένα τουλάχιστον ζεύγος μέσων διαφέρει ή

Το εισόδημα που έχει ο υπάλληλος και η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζονται μεταξύ τους.

Από τον πίνακα 8.7.2 επειδή στη στήλη Sig 0,222 > 0,05 δεν απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H_0 και συνεπώς υπάρχουν στατιστικά επαρκείς ενδείξεις ότι το εισόδημα που έχει ο υπάλληλος και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία δεν επηρεάζονται μεταξύ τους με πιθανότητα 95%. Άρα ο βαθμός ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από το εισόδημα. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με αυτά των Clark, Oswald (1996) και Hamermesh (1977), οι οποίοι βρήκαν μια ισχυρή αρνητική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και ενός «συγκριτικού εισοδήματος», όπου το τελευταίο μετριέται με διάφορους τρόπους, όπως το προβλεπόμενο εισόδημα για τη δουλειά ή το εισόδημα των άλλων μελών της οικογένειας ή το εισόδημα που εισπράχθηκε από τον εναγόμενο στο παρελθόν.

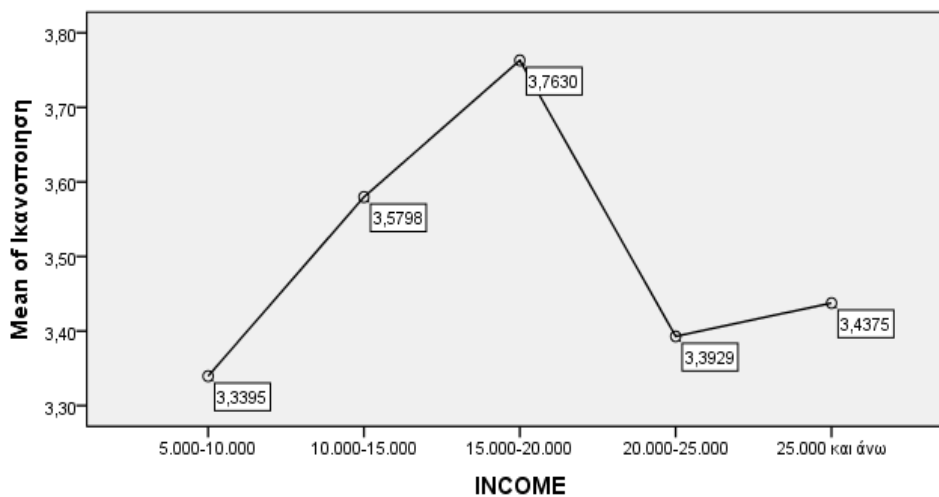
Ετήσιο Εισόδημα και Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
5.000-10.000	27	3,3395	,75671	,14563	3,0402	3,6389	1,96	4,71
10.000-15.000	35	3,5798	,48669	,08227	3,4126	3,7469	2,54	4,71

15.000-20.000	16	3,7630	,43079	,10770	3,5335	3,9926	3,00	4,33
20.000-25.000	7	3,3929	,53784	,20328	2,8954	3,8903	2,58	4,13
25.000 και άνω	6	3,4375	,83946	,34271	2,5565	4,3185	2,50	4,25
Total	91	3,5169	,60633	,06356	3,3907	3,6432	1,96	4,71

Πίνακας 8.7.1: Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Ετήσιου Εισοδήματος στο μέσο βαθμό ικανοποίησης

ANOVA					
Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,103	4	,526	1,459	,222
Within Groups	30,984	86	,360		
Total	33,087	90			

Πίνακας 8.7.2: Έλεγχος ANOVA- Επίδραση Ετήσιου Εισοδήματος στο μέσο βαθμό ικανοποίησης



Γράφημα 8.5: Επίδραση Ετήσιου Εισοδήματος στο μέσο βαθμό ικανοποίησης

8.7 Επίδραση Ηλικίας στο Μέσο Βαθμό Ικανοποίησης (Έλεγχος cut point)

Στην προκειμένη περίπτωση θέλουμε να εξετάσουμε αν ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων που είναι άνω των 50 ετών είναι ίσος με τον μέσο βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων που είναι κάτω των 50 ετών. Η ηλικία στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε ως μία μεταβλητή ποσοτική ανοικτού τύπου. Στον συγκεκριμένο έλεγχο ωστόσο θα τη χρησιμοποιήσουμε ως κατηγορική.

Αρχικά πρέπει να εξετάσουμε αν οι διακυμάνσεις μας είναι ίσες ή όχι και στη συνέχεια ορίζουμε τη μηδενική και την εναλλακτική μας υπόθεση:

H_0 : Οι διακυμάνσεις είναι ίσες έναντι H_1 : Οι διακυμάνσεις δεν είναι ίσες.

H_0 : μ βαθμός ικανοποίησης άνω των 50 = μ βαθμό ικανοποίησης κάτω των 50

H_1 : μ βαθμός ικανοποίησης άνω των 50 \neq μ βαθμό ικανοποίησης κάτω των 50

Ηλικία και Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης					
Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	>= 50	48	3,5790	,61821	,08923
	< 50	41	3,4278	,56849	,08878

Πίνακας 8.8.1: Έλεγχος T-test δύο μέσων από ανεξάρτητα δείγματα (έλεγχος cut point)- Επίδραση Ηλικίας στο Μέσο Βαθμό Ικανοποίησης

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
	F	Sig.		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης	Equal variances assumed	,58	,450	1,19	87	,236	,151	,127	-,10	,403
	Equal variances not assumed			1,20	86,505	,233	,151	,126	-,09	,401

Πίνακας 8.8.2: Έλεγχος T-test δύο μέσων από ανεξάρτητα δείγματα (έλεγχος cut point Επίδραση Ηλικίας στο Μέσο Βαθμό Ικανοποίησης)

Αρχικά από τον παραπάνω πίνακα 8.8.2 επειδή στη στήλη sig $0,450 > 0,05$ δεν απορρίπτουμε την υπόθεση H_0 ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες επομένως κοιτάζουμε Sig $0,236 > 0,05$ στην πρώτη γραμμή και επομένως δεν απορρίπτουμε την H_0 και συνεπώς υπάρχουν στατιστικά επαρκείς ενδείξεις ότι ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων του πληθυσμού N που είναι άνω των 50 είναι ίσος με το μέσο βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων του πληθυσμού N που είναι κάτω των 50 με πιθανότητα 5 % να κάνουμε λάθος. Επομένως η ηλικία δεν επηρεάζει το μέσο βαθμό ικανοποίησης. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με τα ευρήματα του Watt (1992) σύμφωνα με τον οποίο υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της εργασιακής ικανοποίησης και των Clark, Oswald, Herzberg, Mausner, Peterson και Carwell(1957) και του Handyside (1961) κατά τους οποίους η εργασιακή ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη στους νέους εργαζόμενους, που είναι νέοι στην αγορά εργασίας.

Κεφάλαιο 9^ο

Συσχέτιση ποσοτικών
μεταβλητών με το μέσο βαθμό
ικανοποίησης
και Πολλαπλή Παλινδρόμηση

9.1.1 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με ποσοτικές μεταβλητές.

Στον παρακάτω πίνακα 9.1 παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και την ηλικία των υπαλλήλων r είναι 0,128, οπότε θεωρούμε ότι υπάρχει ασθενής θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επίσης θέλουμε να εξετάσουμε αν οι δύο αυτές μεταβλητές συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά ή όχι. Ορίζουμε:

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ του Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης και της ηλικίας.

H_1 : Υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Στην προκειμένη περίπτωση αφού $\text{sig} = 0,233 > 0,05$ δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, οπότε ο μέσος βαθμός ικανοποίησης δεν συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την ηλικία σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

Επίσης ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και τα χρόνια προϋπηρεσίας των υπαλλήλων r είναι 0,062, άρα υπάρχει και εδώ ασθενής θετική, γραμμική συσχέτιση. Και εδώ παρατηρούμε ότι $\text{sig} = 0,559 > 0,05$, άρα ο μέσος βαθμός ικανοποίησης δεν συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τα έτη προϋπηρεσίας σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και τον αριθμό τέκνων των υπαλλήλων r είναι -0,182 επομένως υπάρχει ασθενής αρνητική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής δεν είναι ούτε σε αυτή την περίπτωση στατιστικά σημαντικός με $\text{sig} = 0,084 > 0,05$.

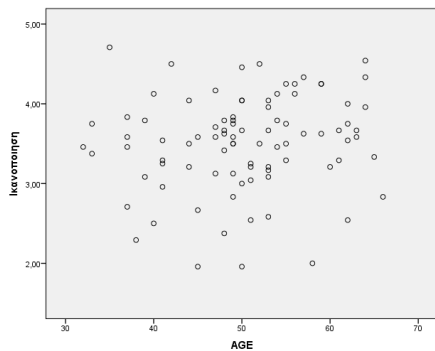
Και ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και τα χρόνια συνταξιοδότησης r είναι -0,129 οπότε υπάρχει ασθενής αρνητική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών δεν είναι στατιστικά σημαντικός αφού $\text{sig} = 0,232 > 0,05$.

Τέλος ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων r είναι 0,212 άρα υπάρχει ασθενής θετική, γραμμική συσχέτιση. Ο μέσος βαθμός ικανοποίησης σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις συνθήκες εργασίας αφού $\text{sig}=0,043 < 0,05$ με επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

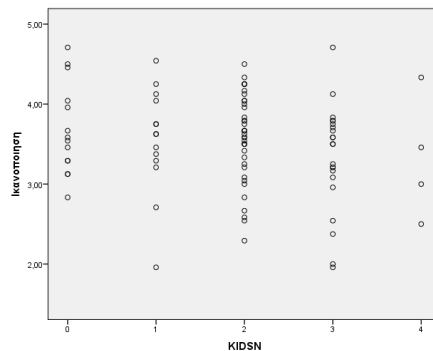
Correlations							
		Ηλικία	Αριθμός Τέκνων	Έτη Προϋπηρεσίας	Έτη Συνταξιοδότησης	Συνθήκες Εργασίας	M.B Ικανοποίησης
Ηλικία	Pearson Correlation	1	,042	,660**	-,947**	,028	,128
	Sig. (2-tailed)		,698	,000	,000	,795	,233
	N	89	89	89	86	89	89
Αριθμός Τέκνων	Pearson Correlation	,042	1	-,074	-,063	,041	-,182
	Sig. (2-tailed)	,698		,486	,563	,699	,084
	N	89	91	91	87	91	91
Έτη Προϋπηρεσίας	Pearson Correlation	,660**	-,074	1	-,716**	,040	,062
	Sig. (2-tailed)	,000	,486		,000	,708	,559
	N	89	91	91	87	91	91
Έτη Συνταξιοδότησης	Pearson Correlation	-,947**	-,063	-,716**	1	-,062	-,129
	Sig. (2-tailed)	,000	,563	,000		,568	,232
	N	86	87	87	87	87	87
Συνθήκες Εργασίας	Pearson Correlation	,028	,041	,040	-,062	1	,212*
	Sig. (2-tailed)	,795	,699	,708	,568		,043
	N	89	91	91	87	91	91

M.B Iκανοποίησης	Pearson Correlation	,128	-,182	,062	-,129	,212*	1
	Sig. (2- tailed)	,233	,084	,559	,232	,043	
	N	89	91	91	87	91	91
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

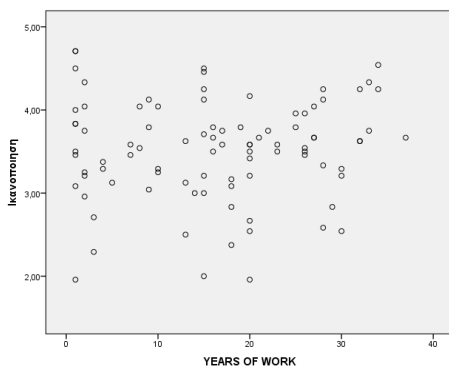
Πίνακας 9.1: Συντελεστής Συσχέτισης Μέσον Βαθμού Ικανοποίησης με ποσοτικές μεταβλητές



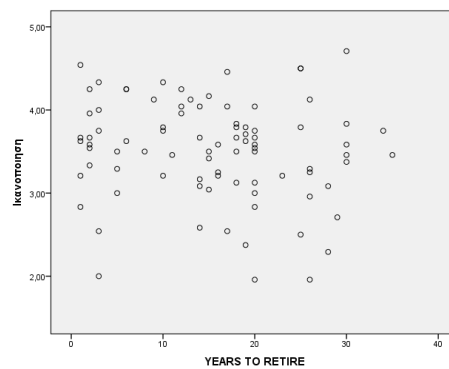
Γράφημα 9.1: Συσχέτιση
Μέσον Βαθμού Ικανοποίησης
με την ηλικία.



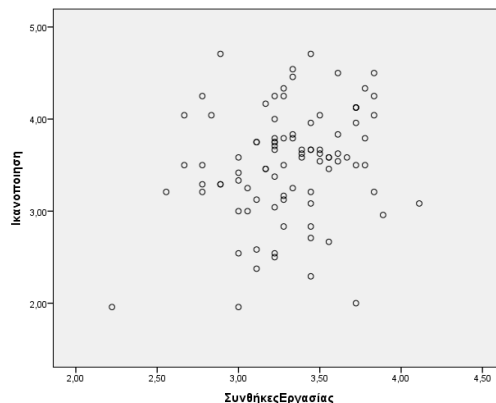
Γράφημα 9.2: Συσχέτιση
Μέσον Βαθμού Ικανοποίησης
με τον αριθμό τέκνων.



Γράφημα 9.3: Συσχέτιση
Μέσον Βαθμού Ικανοποίησης
με τα έτη προϋπηρεσίας .



Γράφημα 9.4: Συσχέτιση
Μέσον Βαθμού Ικανοποίησης
με τα έτη συνταξιοδότησης.



Γράφημα 9.5 : Συσχέτιση Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης με τις Συνθήκες Εργασίας.

9.1.2 Συσχέτιση Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης με τις επιμέρους διαστάσεις των συνθηκών εργασίας

Στον παρακάτω πίνακα 9.2 παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και την πολυπλοκότητα των εργασιών των υπαλλήλων $r = 0,270$, όπως και με τη μεταβλητότητα των $r = 0,213$, όπως και με τον έλεγχο εργασιών $r = 0,036$, όπως και με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στο σχεδιασμό των ωραρίων και στην αγορά νέου εξοπλισμού $r = 0,271$, όπως και με τον έλεγχο χρόνου $r = 0,338$, όπως και με τη συγκέντρωση με $r = 0,067$ οπότε θεωρούμε ότι υπάρχει ασθενής θετική γραμμική συσχέτιση.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και τις δυνατότητες συνεργασίας r είναι $-0,387$, όπως και με το χρόνο πίεσης $r = 0,019$ και με τις διακοπές εργασίας $r = 0,014$ υπάρχει ασθενής αρνητική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Επίσης θέλουμε να εξετάσουμε αν ο μέσος βαθμός ικανοποίησης σχετίζεται στατιστικά σημαντικά ή όχι με αυτές τις μεταβλητές. Ορίζουμε:

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ του Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης και της πολυπλοκότητας.

H₁: Υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Στην προκειμένη περίπτωση αφού $\text{sig}=0,010 < 0,05$ απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, οπότε ο μέσος βαθμός ικανοποίησης σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την πολυπλοκότητα σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 αλλά και σε 0,01. Επίσης ο μέσος βαθμός ικανοποίησης σχετίζεται στατιστικά σημαντικά και με τη μεταβλητότητα ($\text{sig} = 0,42 < 0,05$) σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, με τις δυνατότητες συνεργασίας ($\text{sig}=0,00 < 0,01$) σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01, με τη συμμετοχή ($\text{sig} = 0,009 < 0,01$) σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 και με τον έλεγχο χρόνου ($\text{sig} = 0,001 < 0,01$) σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Ωστόσο ο μέσος βαθμός ικανοποίησης δεν σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τον έλεγχο εργασιών ($\text{sig}=0,737 > 0,05$), με τη συγκέντρωση ($\text{sig}=0,528 > 0,05$) με το χρόνο πίεσης ($\text{sig}=0,860 > 0,05$) και με τις διακοπές εργασίας ($\text{sig}=0,898 > 0,05$).

Correlations

		M.B	Πολυπλοκότητα	Μεταβλητότητα	Έλεγχος Εργασιών	Δυνατότητες Συνεργασίας	Συμμετοχή	Έλεγχος Χρόνου	Συγκέντρωση	Χρόνος Πίεσης	Διακοπές Εργασίας
		Ικανοποίησης									
M.B Ικανοποίησης	Pearson Correlation	1	,270**	,213*	,036	-,387**	,271**	,338**	,067	-,019	-,014
	Sig. (2- tailed)		,010	,042	,737	,000	,009	,001	,528	,860	,898
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Πολυπλοκότητα	Pearson Correlation	,270**	1	,274**	-,033	-,261*	,325**	-,002	-,055	,076	,019
	Sig. (2- tailed)	,010		,009	,760	,013	,002	,988	,606	,476	,858
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Μεταβλητότητα	Pearson Correlation	,213*	,274**	1	,264*	,018	,164	,173	,226*	-,097	,208*
	Sig. (2- tailed)	,042	,009		,011	,866	,119	,101	,031	,360	,048
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Έλεγχος Εργασιών	Pearson Correlation	,036	-,033	,264*	1	,060	,216*	,139	,423**	-,050	-,006
	Sig. (2- tailed)	,737	,760	,011		,573	,040	,189	,000	,636	,957
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Δυνατότητες Συνεργασίας	Pearson Correlation	-,387**	-,261*	,018	,060	1	-,395**	-,255*	-,034	-,179	,035
	Sig. (2- tailed)	,000	,013	,866	,573		,000	,015	,750	,089	,741
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Συμμετοχή	Pearson Correlation	,271**	,325**	,164	,216*	-,395**	1	,184	,123	-,090	-,169
	Sig. (2- tailed)	,009	,002	,119	,040	,000		,081	,246	,395	,109
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Έλεγχος Χρόνου	Pearson Correlation	,338**	-,002	,173	,139	-,255*	,184	1	,107	,034	-,104
	Sig. (2- tailed)	,001	,988	,101	,189	,015	,081		,314	,746	,326
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Συγκέντρωση	Pearson Correlation	,067	-,055	,226*	,423**	-,034	,123	,107	1	,302**	-,042
	Sig. (2- tailed)	,528	,606	,031	,000	,750	,246	,314		,004	,690

	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Χρόνος Πίεσης	Pearson Correlation	-,019	,076	-,097	-,050	-,179	-,090	,034	,302**	1	,061
	Sig. (2-tailed)	,860	,476	,360	,636	,089	,395	,746	,004		,568
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Διακοπές Εργασίας	Pearson Correlation	-,014	,019	,208*	-,006	,035	-,169	-,104	-,042	,061	1
	Sig. (2-tailed)	,898	,858	,048	,957	,741	,109	,326	,690	,568	
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91

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

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

Πίνακας 9.2: Συντελεστής Συσχέτισης Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης με τις επιμέρους διαστάσεις των συνθηκών εργασίας

9.2 Πολλαπλή Παλινδρόμηση

Όπως παρατηρούμε από τα παρακάτω διαγράμματα, ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων και η ηλικία, ο αριθμός τέκνων και οι συνθήκες εργασίας είναι τέσσερις μεταβλητές που έχουν κάποια σχέση εξάρτησης.

Το μαθηματικό μοντέλο που θα χρησιμοποιήσουμε (γραμμή παλινδρόμησης), είναι το εξής:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_p X_p + e_i,$$

Στην περίπτωσή μας παίρνει τη μορφή :

Μέσος Βαθμός ικανοποίησης = 2,032 + 0,009 * ηλικία - 0,120* αριθμός τέκνων + 0,369*συνθήκες εργασίας

Ο συντελεστής σταθεράς $\beta_0 = 2,032$ (Constant) είναι η τιμή στην οποία η ευθεία ελαχίστων τετραγώνων (της γραμμικής παλινδρόμησης) που προσαρμόσαμε τέμνει τον κάθετο άξονα $y'y$ και ο βαθμός ικανοποίησης που

δεν εξηγείται-ερμηνεύεται από την ηλικία, τον αριθμό τέκνων και τις συνθήκες εργασίας.

Ο συντελεστής κλίσης $\beta_1 = 0,009$, $-0,120$ και $+0,369$ είναι η κλίση της ευθείας. Επίσης φανερώνει την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη. Ο συντελεστής της ηλικίας ($0,009$) δείχνει την αύξηση στην αναμενόμενη μέση τιμή της ικανοποίησης αν αυξήσουμε το μέσο βαθμό ηλικίας κατά μία μονάδα.

Για κάθε αύξηση του μέσου βαθμού της ηλικίας κατά 1 μονάδα, η εκτιμώμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής μειώνεται ή αυξάνεται κατά β_1 μονάδες. Δηλαδή για κάθε αύξηση του μέσου βαθμού της ηλικίας κατά 1 χρόνο, η αύξηση του εκτιμώμενου μέσου βαθμού ικανοποίησης είναι ίση με $0,009$ μονάδες.

Για κάθε αύξηση του μέσου βαθμού του αριθμού των τέκνων κατά 1 μονάδα, η εκτιμώμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής μειώνεται ή αυξάνεται κατά β_1 μονάδες. Δηλαδή για αύξηση του αριθμού των τέκνων κατά 1 παιδί, η μείωση του εκτιμώμενου μέσου βαθμού ικανοποίησης είναι ίση με $-0,120$ μονάδες.

Για κάθε αύξηση του μέσου βαθμού των συνθηκών εργασίας κατά 1 μονάδα, η εκτιμώμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής μειώνεται ή αυξάνεται κατά β_1 μονάδες. Δηλαδή για αύξηση του μέσου βαθμού των συνθηκών εργασίας κατά 1 μονάδα, η αύξηση του εκτιμώμενου μέσου βαθμού ικανοποίησης είναι ίση με $0,369$ μονάδες.

Η στήλη Sig. περιέχει τα παρατηρηθέντα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας, τα οποία χρησιμεύουν για να βγάλουμε συμπεράσματα σχετικά με τη στατιστική σημαντικότητα των παραμέτρων β_0 και β_1 του μοντέλου. Οι υποθέσεις που ελέγχονται εδώ όσον αφορά στους συντελεστές β_0 και β_1 είναι οι εξής:

10_5 Έλεγχος: του συντελεστή παλινδρόμησης-κλίσης $\beta_1 : 0,009$

$H_0: \beta_1 = 0$ (δεν υπάρχει γραμμική σχέση)

$H_1: \beta_1 \neq 0$ (υπάρχει γραμμική σχέση)

Αφού $\text{sig} = 0,208 > 0,05$ δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, Άρα η ηλικία δεν ερμηνεύει στατιστικά σημαντικά το μέσο βαθμό ικανοποίησης. Άρα ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων (y εξαρτημένη μεταβλητή) δεν επηρεάζεται από την ηλικία τους (x ανεξάρτητη μεταβλητή). Ο συντελεστής είναι δεν στατιστικά σημαντικός, άρα δεν είναι απαραίτητος για το μοντέλο.

Έλεγχος: του συντελεστή παλινδρόμησης-κλίσης $\beta_1 : -0,120$

$H_0: \beta_1 = 0$ (δεν υπάρχει γραμμική σχέση)

$H_1: \beta_1 \neq 0$ (υπάρχει γραμμική σχέση)

Παρατηρώντας το $\text{sig} = 0,041 < 0,05$ απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, επομένως ο αριθμός τέκνων ερμηνεύει στατιστικά σημαντικά το μέσο βαθμό ικανοποίησης. Άρα ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων (y εξαρτημένη μεταβλητή) επηρεάζεται από τον αριθμό των τέκνων τους (x ανεξάρτητη μεταβλητή). Ο συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός, άρα απαραίτητος για το μοντέλο.

Όσον αφορά το συντελεστή παλινδρόμησης-κλίσης $\beta_1 : 0,369$

$H_0: \beta_1 = 0$ (δεν υπάρχει γραμμική σχέση)

$H_1: \beta_1 \neq 0$ (υπάρχει γραμμική σχέση)

Αφού $\text{sig} = 0,044 < 0,05$ οπότε απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, Άρα οι συνθήκες εργασίας ερμηνεύουν στατιστικά σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης. Άρα ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων (y εξαρτημένη μεταβλητή) επηρεάζεται από τις συνθήκες εργασίας τους (x ανεξάρτητη μεταβλητή). Ο συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός, άρα απαραίτητος για το μοντέλο.

2ος Έλεγχος: του συντελεστή παλινδρόμησης – σταθερά $\beta_0 = 2,032$

$H_0: \beta_0 = 0$

$H_1: \beta_0 \neq 0$

Αφού $\text{sig} = 0,005 < 0,05$ συμπεραίνουμε ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, συνεπώς και ο συντελεστής της σταθεράς είναι στατιστικά σημαντικός και διάφορος του 0 άρα απαραίτητος για το μοντέλο.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,032	,699		2,906	,005
	Ηλικία	,009	,007	,131	1,270	,208
	Αριθμός Τέκνων	-,120	,058	-,214	-2,078	,041
	Συνθήκες Εργασίας	,369	,180	,211	2,048	,044

a. Dependent Variable: M.B Ικανοποίησης

Πίνακας 9.3: Ερμηνεία Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης από ανεξάρτητες μεταβλητές.

Η τιμή R αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης. Το R Square είναι το τετράγωνο του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο που προσαρμόσαμε. Δηλαδή στη περίπτωση μας το $R^2 = 10,2\%$, οπότε το 89,8% της διακύμανσης-διασποράς του μέσου βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων ερμηνεύεται από άλλους παράγοντες - μεταβλητές.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,070	,57603

a. Predictors: (Constant), Συνθήκες Εργασίας, Ηλικία , Αριθμός Τέκνων

Πίνακας 9.4: Ποσοστό Μέσου Βαθμού Ικανοποίησης που ερμηνεύεται από άλλους παράγοντες.

Στον πίνακα των αποτελεσμάτων της Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) παρατηρούμε ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι: $\text{sig.} = 0,027 < 0,05$. Ο έλεγχος F (βασίζεται στην F κατανομή) ελέγχει αν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Έχουμε

σκιάσει δύο αριθμούς στον πίνακα της ανάλυσης διακύμανσης. Ο πρώτος (3,191) δείχνει τη διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και ο δεύτερος (28,204) δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Προφανώς η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού R-square (R²).

H₀: το μοντέλο μας δεν έχει ερμηνευτική ικανότητα

H₁: το μοντέλο μας έχει ερμηνευτική ικανότητα

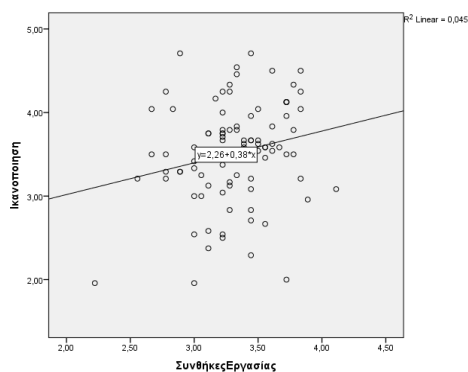
Επειδή sig 0,027 < 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και συνεπώς το μοντέλο μας έχει ερμηνευτική ικανότητα.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,191	3	1,064	3,206	,027 ^b
	Residual	28,204	85	,332		
	Total	31,395	88			

a. Dependent Variable: M.B Ικανοποίησης

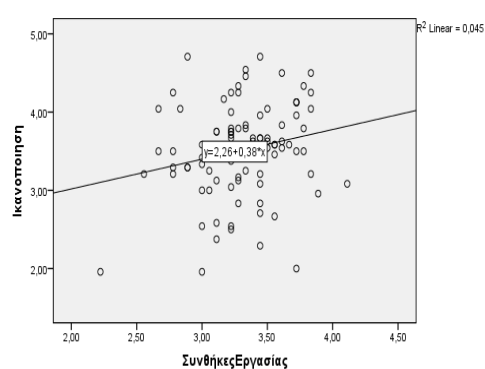
b. Predictors: (Constant), Συνθήκες Εργασίας, Ηλικία, Αριθμός Τέκνων

Πίνακας 9.5: Ερμηνευτική Ικανότητα Μοντέλου



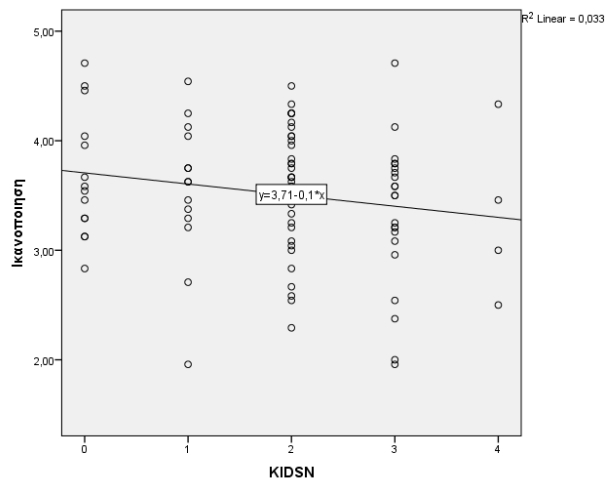
Γράφημα 9.6: Μέσος Βαθμός

Ικανοποίησης και Συνθήκες Εργασίας



Γράφημα 9.7: Μέσος Βαθμός

Ικανοποίησης και Ηλικία



Γράφημα 9.8 : Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης και Αριθμός Τέκνων

Συμπεράσματα

Μέσω της παρούσας διατριβής διερευνήσαμε την Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων του Δήμου Τρίπολης καθώς και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Οι εργαζόμενοι του Δήμου Τρίπολης εμφανίζουν ένα αρκετά καλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (3,51) ανάμεσα στο 3 και το 4 που σημαίνει μέτρια προς καλή ικανοποίηση.

Όπως προέκυψε από την έρευνα, το φύλο όπως και η οικογενειακή κατάσταση σε αντίθεση με τον Clark (1997) δεν επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του Δήμου αφού ο μέσος βαθμός ικανοποίησης των δύο φύλων είναι περίπου ίδιος με τις γυναίκες (3,67) να είναι λίγο περισσότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες(3,49). Τα αποτελέσματα μας για την οικογενειακή κατάσταση δεν συμφωνούν με τα αποτελέσματα των ερευνών των Bowen et al. (1994) καθώς υποστήριξαν ότι η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται με τα επίπεδα ικανοποίησης εργασίας, όπως και με των Fetsch και Kennington (1997),καθώς βρήκαν επίσης μια σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Επίσης ούτε η ηλικία στην έρευνά μας φαίνεται να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση καθώς τα άτομα άνω και κάτω των 50 έχουν περίπου τον ίδιο μέσο βαθμό ικανοποίησης με 3,64 και 3,51 αντίστοιχα, εύρημα που έρχεται σε αντίθεση με την έρευνα του Berns (1989) όπου διαπίστωσε ότι καθώς η ηλικία του δασκάλου αυξάνεται, το ίδιο συνέβαινε και με το επίπεδο ικανοποίησης της εργασίας του, του Griffin (1984), που βρήκε σε μια μελέτη ότι η ηλικία σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία και τα ευρήματα του Bowen (1994), τα οποία έδειξαν ότι όσοι ήταν μεγαλύτεροι είχαν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Από την άλλη πλευρά τα ευρήματά μας συμφωνούν με αυτά του Andrews (1990), ο οποίος δεν βρήκε καμία σχέση μεταξύ της ηλικίας και των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο επίσης είδαμε ότι δεν επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία, σε αντίθεση με την έρευνα του Berns (1989), όπου ανακάλυψε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο ενός εκπαιδευτικού επηρέασε το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του, του Andrews (1990), στην οποία ανακάλυψε μια σχέση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και ικανοποίησης από την εργασία αλλά συμφωνούμε με τα αποτελέσματα των Bowen et al (1994) και Griffin (1984), οι οποίοι δεν βρήκαν κάποια σχέση.

Από την έρευνά μας σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας συμπεράναμε ότι και αυτή η μεταβλητή δεν επηρεάζει την συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Ο Grady (1985) ωστόσο έχει αντίθετη άποψη καθώς σε έρευνά του διαπίστωσε ότι καθώς ο αριθμός των ετών διδασκαλίας αυξήθηκε, η συνολική ικανοποίηση από την εργασία αυξήθηκε επίσης.

Συμπερασματικά τα ευρήματά μας όσον αφορά τους δημογραφικούς παράγοντες είναι σύμφωνα με τους Cano και Miller (1992), καθώς υποστήριξαν ότι η συνολική ικανοποίηση από την εργασία δεν σχετίζεται σημαντικά με καμία από τις δημογραφικές μεταβλητές.

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων μέσα από τις επιμέρους διαστάσεις της παρατηρήσαμε ότι περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν οι εργαζόμενοι από τον Προϊστάμενο τους (3,84), μετά από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους (3,59), έπειτα από το αντικείμενο τους (3,55) και ύστερα με το εργασιακό τους περιβάλλον (3,52), ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν από τις απολαβές τους και τη διοίκηση (3,33) καθώς και από τις δυνατότητες για εξέλιξη (3,22).

Σύμφωνα με το συντελεστή συσχέτισης που προέκυψε ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και την ηλικία των υπαλλήλων ($r = 0,128$), θεωρούμε ότι υπάρχει ασθενής θετική γραμμική συσχέτιση, όπως και ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και τα χρόνια προϋπηρεσίας των υπαλλήλων ($r = 0,062$), καθώς και ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και τις συνθήκες

εργασίας των υπαλλήλων ($r = 0,212$). Επίσης διαπιστώσαμε από την έρευνα ότι υπάρχει ασθενής αρνητική γραμμική συσχέτιση με τον αριθμό τέκνων των υπαλλήλων ($r = -0,182$) και τα χρόνια συνταξιοδότησης ($r = -0,129$). Όταν αυξάνεται η πρώτη εκ των δύο μεταβλητών η δεύτερη μειώνεται ή όταν μειώνεται η πρώτη εκ των δύο η δεύτερη αυξάνεται, ωστόσο από τον έλεγχο αυτό δεν προκύπτει ποια μεταβλητή επηρεάζει ποια.

Στον συντελεστή συσχέτισης που υπάρχει σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνάς μας ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και στις επιμέρους διαστάσεις των συνθηκών εργασίας παρατηρήσαμε ότι υπάρχει ασθενής θετική γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και την πολυπλοκότητα των εργασιών των υπαλλήλων ($r = 0,270$), όπως και με τη μεταβλητότητα των εργασιών ($r = 0,213$), τον έλεγχο εργασιών ($r = 0,036$), τη συμμετοχή των υπαλλήλων στο σχεδιασμό των ωραρίων και στην αγορά νέου εξοπλισμού ($r = 0,271$), τον έλεγχο χρόνου ($r = 0,338$), όπως και με τις απαιτήσεις συγκέντρωσης ($r = 0,067$). Από τον έλεγχο αυτό προέκυψε ότι υπάρχει ασθενής αρνητική γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στο μέσο βαθμό ικανοποίησης και τις δυνατότητες συνεργασίας ($r = -0,387$), όπως και με το χρόνο πίεσης ($r = -0,019$) και με τις διακοπές εργασίας ($r = -0,014$).

Από τον έλεγχο που διενεργήσαμε με τη μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης διαπιστώθηκε ότι για κάθε αύξηση του μέσου βαθμού ηλικίας, του μέσου βαθμού των τέκνων και του μέσου βαθμού των συνθηκών εργασίας κατά 1 μονάδα ο μέσος βαθμός ικανοποίησης από την εργασία αυξάνεται κατά 0,009 μονάδες, μειώνεται κατά 0,120 μονάδες και αυξάνεται κατά 0,369 μονάδες αντίστοιχα.

Βιβλιογραφία

- Aziri, B., (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, Management Research and Practice, Vol.3, Issue 4, 77-86
- Bakotić Danica, Babić, Tomislav (2013) “Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company” International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 2
- Bateman Thomas S., Organ Dennis W. (1983) “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship”, Academy of Management Journal , Vol. 26, No. 4, 587-595.
- Cano Jamie, Castillo Jaime X.(2004) “Factors explaining job satisfaction among faculty” Journal of Agricultural Education Volume 45, Number 3
- Caulton Jane R. (2012) “The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review” Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1, pp. 2- 8.
- Chiara Paola Donegani, Mc Kay Stephen, Moro Domenico, (2012), A dimming of the warm glow? Are non-profit workers in the UK still more satisfied with their jobs than other workers? Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor- Managed Firms, Volume13, 313-342
- Darwish Abdulrahman Yousef (2017). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change”: A Study in the Local Government, 40:1, 77-88
- Dugguh Stephen I., Ayaga, Dennis, (2014), “Job satisfaction theories:

- Traceability to employee performance in organizations” IOSR
Journal of Business and Management: Volume 16, Issue 5. Ver. I PP
11-18
- Furnhama Adrian, Petridesa K.V. , Jacksonb Chris J., Cotterc Tim, (2002) ,
“Do personality factors predict job satisfaction?” Personality and
Individual Differences 33 1325–1342
- Gazioglua Saziye , Tanselb Aysit, (2006), “Job satisfaction in Britain:
individual and job related factors” Applied Economics, 38, 1163–
1171
- Ghafoor Awan Abdul, Dean , Tahir M. Tafique, (2015) “Impact of working
environment on employee’s productivity: A case study of Banks
and Insurance Companies in Pakistan” European Journal of
Business and Management Vol.7, No.1
- Hancer Murat and R. Thomas George (2003). “Job Satisfaction Of
Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The
Minnesota Satisfaction Questionnaire”, Journal of Hospitality &
Tourism Research
- Hackman J.R. και G.R. Oldham (1980), “Work Redesign”, Reading, Mass. :
Addison-Wesley σσ. 78-80
- House, R.J. and Wigdor, L.A. (1967). Herzberg’s Dual factor Theory of Job
Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a
Criticism. Personnel Psychology, 4, 369-390.
- Kaiser Lutz (2005) “Gender-Job Satisfaction Differences across Europe:
An Indicator for Labor Market Modernization” IZA Discussion Papers, No.
1876, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn

- Kalleberg Arne L., (1977) “Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction”, American Sociological Review, Vol. 42, No. 1 pp. 124-143
- KinzlJ. F. , Knotzer H. , Traweger C., Lederer W., Heidegger T. , Benzer A., (2005) “Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists” British Journal of Anaesthesia 94 (2): 211–15
- Lawler, E. E., Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 7: 20-28.
- Markovits, Y., Davis, A.J., Fay, D., Dick, R. (2010). “The Link between Job Satisfaction and Organizational Commitment - Differences between Public and Private Sector Employees”, Article in International Public Management Journal
- Mohammad Mosadegh Rad Ali, Mohammad Hossein Yarmohammadian, (2006), “A study of relationship between managers’ leadership style and employees’ job satisfaction” Isfahan University of Medical Sciences, Vol. 19 No. 2 pp.11-28
- Osemeke Monday , Adegboyega Samuel, (2017). “Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs” Funai Journal of accounting , Business and Finance Vol. 1. N0. 1. Pp 161-173.
- Pardee Ronald L. 1990 “Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation”

Parvin Mosammod Mahamuda, Kabir M Nurul , (2011) “Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector” Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.9 113-123

Papanis Efstratios , Giavrimis Panagiotis, (2008)“ Development of A Scale/Inventory To Measure Educators’ Professional Adaptation of Educators (Job Satisfaction, Stress And Burn-out)” The Journal Of International Social Research

Raziqa Abdul, Maulabakhsha Raheela (2015) “Impact of Working Environment on Job Satisfaction” Procedia Economics and Finance 23 717 – 725

Reiner, M.D. & Zhao, J. (1999) The Determinants of Job Satisfaction Among United States Air Force Security Police, A Test of Rival Theoretical Predictive Models. Review of Public Personnel Administration, 19(3), 5-18.

Saari Lise M. and Timothy A.(2004). “Judge Employee attitudes and job satisfaction” Wiley Periodicals, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407.

Tietjen Mark A., Myers Robert M. (1998) “Motivation and job satisfaction” Management Decision 226–231

Yanhan Zh (2013) “A Review of Job Satisfaction” Asian Social Science; Vol. 9, No. 1

Zapf Dieter (1993)“Stress-oriented Analysis of Computerized Office Work” European work and organizational psychologist, 85-100

Ελληνική Βιβλιογραφία

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

Τσαγρής Μιχαήλ (2014) Στατιστική με τη χρήση του IBM SPSS 22, Αθήνα

Τσούνης, Α. & Σαράφης, Π (2016). Η έννοια της επαγγελματικής

Ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην
εργασιακή απόδοση, Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, τόμος 8,
τεύχος 2, 36-47 .

Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α., & Λάλου, Π. (2015). Μεθοδολογία Έρευνας

και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM

SPSS STATISTICS, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών
Βιβλιοθηκών.

Διαδικτυακές αναφορές

<https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

<https://el.wikipedia.org>

<http://www.magouliana.gr>

<https://www.slideshare.net>

Παράρτημα Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που έχετε στα χέρια σας, έχει συνταχθεί στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών ΠΜΣ «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων» και έχει σκοπό να ερευνήσει τους παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο, εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας.** Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι περίπου 10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση Γεραναστάση Ελπίδα

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία (σε έτη);
3. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος/η Άγαμος/η
Διαζευγμένος/η Σε διάσταση
Σύμφωνο Συμβίωσης Χήρος/α
4. Πλήθος παιδιών:
5. Επίπεδο εκπαίδευσης: Απόφοιτος Δημοτικού Απόφοιτος/η ΑΕΙ
Απόφοιτος/η Γυμνασίου Απόφοιτος/η ΤΕΙ
Απόφοιτος/η Λυκείου Απόφοιτος/η
Μεταπτυχιακού

6. Έτη εργασίας στο Δήμο Τρίπολης:

7. Σχέση εργασίας: Μόνιμος

Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.)

Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου χρόνου(Ι.Δ.Ο.Χ.)

8. Ειδικότητα: Διοικητικός Τεχνικός

9. Θέση εργασίας: Υπάλληλος

Προϊστάμενος Τμήματος

Προϊστάμενος Διεύθυνσης

10. Ετήσιο Εισόδημα: 0-5.000 5.000-10.000

10.000-15.000 15.000-20.000

20.000-25.000 25.000 και άνω

11. Έτη που θέλετε ακόμη για να συνταξιοδοτηθείτε:

Εργασιακή Ικανοποίηση

1. Αντικείμενο της εργασίας

12. Θεωρώ ενδιαφέρον το αντικείμενο με το οποίο ασχολούμαι.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

13. Είμαι ικανοποιημένος από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

14. Είμαι ικανοποιημένος από την ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται και μου κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

15. Το αντικείμενο εργασίας μου είναι ανάλογο των τυπικών προσόντων μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

2. Εργασιακό περιβάλλον

16. Είμαι ικανοποιημένος από την ασφάλεια που μου παρέχεται στο χώρο εργασίας μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

17.Είμαι ικανοποιημένος από τις υποδομές που μου παρέχει ο χώρος εργασίας μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

18. Είμαι ικανοποιημένος από τις ώρες εργασίας μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

3. Συνάδελφοι

19.Είμαι ικανοποιημένος από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα που έχω αναπτύξει με τους συναδέλφους μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

20.Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι και να βασίζομαι στους συναδέλφους μου σε ικανοποιητικό βαθμό.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

21. Είμαι ικανοποιημένος με τις φιλικές σχέσεις που έχω συνάψει με τους συναδέλφους μου εκτός υπηρεσίας.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

4. Προϊστάμενος

22. Ο προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός να κάνει τη δουλειά του / της και να διαχειριστεί κρίσιμα ζητήματα.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

23. Ο προϊστάμενος μου, μου παρέχει την κατάλληλη πληροφόρηση (κατευθύνσεις-οδηγίες) για να μπορέσω να φέρω εις πέρας την εκάστοτε εργασία που μου έχει ανατεθεί.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

24. Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για βελτίωση του τρόπου εργασίας μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

25. Λαμβάνω δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενό μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

26. Ο προϊστάμενος μου έχει εύλογες προσδοκίες για την εργασία μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

5. Αμοιβές

27. Είμαι ικανοποιημένος από το μισθό και τις απολαβές μου ανάλογα με τα προσόντα και την απόδοσή μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

28. Θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

6. Δυνατότητες εξέλιξης

29. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες που μου δίνονται για προαγωγή.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

30. Είμαι ικανοποιημένος από το βαθμό που οι προτάσεις όσον αφορά τη βελτίωση της απόδοσής μου γίνονται αποδεκτές.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

31. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες που μου δίνονται για επιμόρφωση (σεμινάρια).

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

7.Διοίκηση

32.Η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζομένους της.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

33.Η Διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

34. Σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δε μπορώ να λύσω με τον προϊστάμενό μου, μπορώ να απευθυνθώ σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση αυτού.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

35.Οι στόχοι (ατομικοί και ομαδικοί) που μου θέτει η διοίκηση στην καθημερινή μου εργασία είναι εφικτοί.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------



8.Συνθήκες εργασίας

	Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
36.Η εργασία μου είναι σαφής από την αρχή					
37.Η εκτέλεση εργασιών μου απαιτεί προγραμματισμό εκ τω προτέρων					
38.Τα υλικά και η διαδικασία που χρησιμοποιώ είναι ίδια ή παρόμοια καθημερινά.					
39.Η εργασία μου είναι ίδια/επαναλαμβανόμενη καθημερινά.					
40.Συχνά αποφασίζω εγώ με ποιον τρόπο θα εκτελέσω την εργασία μου.					
41.Έχω τη δυνατότητα να επιλέξω με ποιο άτομο θέλω να συνεργαστώ.					
43.Έχω τη δυνατότητα να αλλάξω συνεργάτη σε περίπτωση που δεν είναι εφικτή η συνεργασία.					
44.Έχω τη δυνατότητα να αποφασίσω πόση ώρα να					

διαθέσω για την εκτέλεση της εργασίας					
45. Συμμετέχω στο σχεδιασμό του ωραρίου μου.					
46. Συμμετέχω στην αγορά νέου εξοπλισμού.					
47. Έρχομαι σε επαφή με πληροφορίες που είναι δύσκολο να τις θυμάμαι.					
48. Πρέπει να θυμάμαι πολλά πράγματα ταυτόχρονα την ώρα που εκτελώ κάποια εργασία					
49. Συχνά δεν μου φτάνει ο χρόνος που μου έχουν δώσει για να ολοκληρώσω την εργασία μου.					
50. Η εργασία μου διακόπτεται συχνά λόγω των συναδέλφων μου.					
51. Η εργασία μου διακόπτεται συχνά λόγω κάτι σημαντικότερου.					