

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ
ΣΤΡΑΤΟΥ**

Βασίλειος Σιατήρας

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του
Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Οικονομικά Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

**Σπάρτη
(2017)**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Αντώνιος Τραυλός, Αναπληρωτής Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κουστέλιος, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία:28/01/2017

Ο Δηλών

Copyright © Βασίλειος Σιατήρας, 2017

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασίλειος Σιατήρας: Εργασιακή Ικανοποίηση των στελεχών του Ελληνικού Στρατού.
(Με την επίβλεψη του Αντώνιου Τραυλού, Αναπληρωτής καθηγητής)

Η παρούσα έρευνα έχει σαν σκοπό τον προσδιορισμό των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών του Ελληνικού Στρατού. Τα αποτελέσματά της έχουν σαν στόχο να καλύψουν οποιοδήποτε κενό στην επιστημονική έρευνα, που υπάρχει στον συγκεκριμένο χώρο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση του ερωτηματολογίου Καταγραφής Εργασιακής Ικανοποίησης (ΚΕΙ) των Koustelios & Bagiatis (1997, Employee Satisfaction Inventory – ESI). Εξετάστηκε η δομική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου με εξερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory analysis) και επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (confirmatory analysis). Ορισμένα κριτήρια ενός παράγοντα φορτίζουν θετικά με κριτήρια (ερωτήσεις) άλλου παράγοντα. Για αυτόν τον λόγο πραγματοποιήθηκε ανακατανομή των κριτηρίων (ερωτήσεων), και μετονομασία δύο παραγόντων. Ο παράγοντας «*Οργανισμός*» μετονομάστηκε σε «*Μονάδα Υπηρετήσης*» και ο παράγοντας «*Συνθήκες Εργασίας*» σε «*Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας*». Τα αποτελέσματά της έδειξαν ότι, οι στρατιωτικοί είναι ικανοποιημένοι από τις *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας*, την *Ίδια τη Δουλειά* και από τον *Προϊστάμενο*. Είναι μερικώς ικανοποιημένοι από την *Μονάδα Υπηρετήσης*, και εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους για τον *Μισθό* με τον οποίο αμείβονται, καθώς και για το σύστημα των *Προαγωγών*. Οι υπαξιωματικοί εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τους αξιωματικούς σε όλους σχεδόν τους παράγοντες. Το ύψος του εισοδήματος δεν επηρεάζει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, ενώ, αντιθέτως, ο τόπος στον οποίον υπηρετούν οι στρατιωτικοί είναι καθοριστικής σημασίας. Στρατιωτικοί οι οποίοι υπηρετούν στην πρώτη μονάδα προτίμησής τους και όσοι μένουν σε κατοικίες που έχουν παραχωρηθεί από την υπηρεσία (ΣΟΑ-ΣΟΜΥ), εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

Λέξεις κλειδιά: *εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση, στρατιωτικοί*

ABSTRACT

Vasileios Siatiras: Job satisfaction of the Greek army military personnel

(With the supervision of Antonios Travlos, Associate professor)

The aim of this study is to determine the job satisfaction levels of the Greek Army military personnel. The results are intended to cover any gap in scientific research that exists in this area. The survey was conducted using the Employee Satisfaction Inventory (ESI) of Koustelios and Bagiatis (1997). The construct validity of the questionnaire was examined by an exploratory factor analysis and a confirmatory factor analysis. Some criteria of a factor are positively charged by other factors criteria (questions). For this reason a redistribution of the criteria (questions) was done, and the two factors renamed. The «Organization» was renamed to «Serve Unit» and «Working Conditions» to «Health and Safety Conditions». The results showed that, the military personnel is satisfied with the *Job its Self*, with the *Supervisor*, and with the *Health and Safety Conditions*. They are partially satisfied by the *Serve Unit* and they expressed their dissatisfaction with the *Salary* they are paid with, as well as the *Promotion* system. All ranks of sergeants appear more satisfied than the officers in almost all factors. The income level does not affect the job satisfaction levels and in contrary to the place where the military serves which is crucial. Military personnel serving in their first preference unit, and living in houses that have been granted by the department, exhibit significantly higher levels of satisfaction.

Keywords: *job satisfaction, motivation, military personnel*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Εκφράζω τις ευχαριστίες μου στον Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Τραυλό Αντώνιο για τη βοήθεια που μου παρείχε για τη συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Τις ευχαριστίες μου στη στρατιωτική υπηρεσία που μου έδωσε την άδεια να πραγματοποιήσω την έρευνα, καθώς και στις διοικήσεις των μονάδων και στους συμμετέχοντες συναδέλφους. Είμαι ευγνώμων για την οικογένειά μου, που στάθηκε δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Σε ευχαριστώ Μαντώ-Μαρία, Λάμπρο, Σταυρούλα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|-------------------------|-----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | IV |
| ABSTRACT..... | V |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ..... | VI |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ..... | X |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ..... | XII |

I.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

| | |
|--|---|
| 1.1.Θεωρητικό υπόβαθρο..... | 2 |
| 1.2.Διατύπωση προβλήματος..... | 3 |
| 1.3.Σκοπός έρευνας..... | 5 |
| 1.4.Ερευνητικές υποθέσεις..... | 5 |
| 1.5.Προϋποθέσεις και περιορισμοί | 6 |
| 1.6.Λειτουργικοί ορισμοί | 7 |

II.ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

| | |
|---|----|
| 2.1.Θεωρίες κινήτρων σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση..... | 8 |
| 2.1.1.Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow..... | 9 |
| 2.1.2.Η θεωρία της παρακίνησης ERG του Aldefer..... | 10 |
| 2.1.3.Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg..... | 11 |
| 2.1.4.Η θεωρία X και Y του McGregor..... | 13 |
| 2.1.5.Η θεωρία των αναγκών του McClelland..... | 14 |
| 2.1.6.Η θεωρία της ισότητας του Adams..... | 15 |
| 2.1.7.Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom..... | 16 |
| 2.1.8.Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke..... | 17 |
| 2.1.9.Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας..... | 18 |
| 2.2.Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση και παράγοντες που την επηρεάζουν..... | 19 |
| 2.2.1.Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση..... | 21 |
| 2.2.2.Εργασιακή ικανοποίηση και Μισθός..... | 23 |
| 2.2.3.Εργασιακή ικανοποίηση και Ηλικία..... | 26 |
| 2.2.4.Εργασιακή ικανοποίηση και Φύλο..... | 27 |
| 2.2.5.Εργασιακή ικανοποίηση και Μορφωτικό επίπεδο..... | 28 |
| 2.2.6.Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στους υπηρετούντες στις ένοπλες δυνάμεις..... | 29 |

| | |
|--|----|
| 2.2.7.Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση σε Έλληνες εργαζόμενους του δημοσίου τομέα..... | 31 |
| 2.2.8.Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση σε Έλληνες εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα..... | 34 |
| 2.2.9.Πόσο σημαντική είναι η εργασιακή ικανοποίηση..... | 36 |
| 2.3.Συμπεράσματα..... | 39 |

III.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

| | |
|--|----|
| 3.1.Δείγμα..... | 40 |
| 3.2.Μέσα συλλογής δεδομένων..... | 40 |
| 3.3.Διαδικασία συλλογής δεδομένων..... | 41 |
| 3.4.Στατιστική ανάλυση..... | 42 |

IV.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

| | |
|---|----|
| 4.1.Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση και Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση..... | 44 |
| 4.1.1.Απούσες τιμές..... | 44 |
| 4.1.2.Κανονικότητα δείγματος..... | 44 |
| 4.1.3.Διερευνητική παραγοντική ανάλυση..... | 45 |
| 4.1.4.Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση | 48 |
| 4.2.Πολυμεταβλητές Αναλύσεις Διασποράς..... | 53 |
| 4.2.1.Ηλικία..... | 53 |
| 4.2.2.Βαθμός..... | 55 |
| 4.2.3.Προέλευση..... | 57 |
| 4.2.4.Εισόδημα..... | 59 |
| 4.2.5.Έτη Υπηρεσίας..... | 61 |
| 4.2.6.Πρώτη Μονάδα Προτίμησης..... | 63 |
| 4.2.7.Κατοικία..... | 65 |

V.ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

| | |
|--|----|
| 5.1.Συζήτηση–συμπεράσματα..... | 68 |
| 5.1.1.Έλεγχος δομικής εγκυρότητας του ερωτηματολογίου με επιβεβαιωτική ανάλυση (confirmatory analysis) και εξερευνητική ανάλυση (exploratory analysis).... | 68 |
| 5.1.2.Ικανοποίηση του συνόλου του δείγματος για κάθε εξεταζόμενο παράγοντα..... | 69 |

| | |
|---|-----|
| 5.1.3.Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με την <i>Ηλικία</i> ... | 72 |
| 5.1.4.Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με το <i>Βαθμό (Υπαξκοί-Αξκοί)</i> | 73 |
| 5.1.5.Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με την <i>Προέλευση</i> | 75 |
| 5.1.6.Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με το <i>Εισόδημα</i> | 76 |
| 5.1.7.Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με τα <i>Έτη Υπηρεσίας</i> | 77 |
| 5.1.8.Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με την <i>Πρώτη Μονάδα Προτίμησης</i> | 78 |
| 5.1.9.Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με την <i>Κατοικία</i> .. | 79 |
| 5.2.Προτάσεις για μελλοντική έρευνα..... | 79 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ | 82 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Εργασιακής Ικανοποίησης (ΚΕΙ) | 96 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Αρχικό και Τροποποιημένο Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Εργασιακής Ικανοποίησης (ΚΕΙ), Employee Satisfaction Inventory (ESI) | 100 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| Πίνακας | Τίτλος | Σελ. |
|---------|--|------|
| 2.1 | Παράγοντες υγιεινής και κινήτρων του Herzberg | 12 |
| 2.2 | Σχετιζόμενες μεταβλητές με την επαγγελματική ικανοποίηση | 38 |
| 4.1 | Ιδιοτιμές και ποσοστά διασποράς των ιδιοτιμών της ανάλυσης των κύριων συνιστωσών | 45 |
| 4.2 | Φορτίσεις των κριτηρίων (<i>item loadings</i>) στους επτά παράγοντες του ερωτηματολογίου με περιστροφή Oblimin with Kaiser Normalization | 46 |
| 4.3 | Φορτίσεις των κριτηρίων (<i>item loadings</i>) στους έξι παράγοντες του ερωτηματολογίου με περιστροφή Oblimin with Kaiser Normalization | 47 |
| 4.4 | Απόλυτοι (Α), σχετικοί (Σ) και φειδωλοί (Φ) δείκτες (Δ) των μοντέλων της ΕΠΑ | 48 |
| 4.5 | Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την <i>Ηλικία</i> | 54 |
| 4.6 | Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, <i>Μονάδα υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με την <i>Ηλικία</i> των στρατιωτικών | 55 |
| 4.7 | Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με τον <i>Βαθμό</i> των στρατιωτικών | 56 |
| 4.8 | Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με τον <i>Βαθμό</i> των στρατιωτικών | 57 |
| 4.9 | Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την <i>Προέλευση</i> των στρατιωτικών | 58 |
| 4.10 | Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με την <i>Προέλευση</i> των στρατιωτικών | 59 |
| 4.11 | Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με το <i>Εισόδημα</i> των στρατιωτικών | 60 |
| 4.12 | Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με τα <i>Έτη Υπηρεσίας</i> των στρατιωτικών | 62 |
| 4.13 | Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με τα <i>Έτη Υπηρεσίας</i> των στρατιωτικών | 62 |

| | | |
|------|---|----|
| 4.14 | Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την <i>Πρώτη Μονάδα Προτίμησης</i> των στρατιωτικών | 64 |
| 4.15 | Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά</i> , και <i>Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με την <i>Πρώτη Μονάδα Προτίμησης</i> των στρατιωτικών | 64 |
| 4.16 | Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την <i>Κατοικία</i> | 66 |
| 4.17 | Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά</i> , και <i>Προϊστάμενος</i> ανάλογα με την <i>Κατοικία</i> | 66 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

| Σχήμα | Τίτλος | Σελ. |
|-------|---|------|
| 4.1 | Τυποποιημένες εκτιμήσεις των 24 κριτηρίων του Employee Satisfaction Inventory (ESI), σύμφωνα με την ΕΠΑ | 50 |
| 4.2 | Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά</i> , και <i>Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με την <i>Ηλικία</i> των στρατιωτικών | 55 |
| 4.3 | Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά</i> , και <i>Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με τον <i>Βαθμό</i> των στρατιωτικών | 57 |
| 4.4 | Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά</i> , και <i>Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με την <i>Προέλευση</i> των στρατιωτικών | 60 |
| 4.5 | Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά</i> , και <i>Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με το <i>Εισόδημα</i> των στρατιωτικών | 61 |
| 4.6 | Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά</i> , και <i>Προϊστάμενος</i> ανάλογα με τα <i>Έτη Υπηρεσίας</i> των στρατιωτικών | 63 |
| 4.7 | Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά</i> , και <i>Προϊστάμενος</i> , ανάλογα με το αν είναι <i>Πρώτη Μονάδα Προτίμησης</i> των στρατιωτικών | 65 |
| 4.8 | Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά</i> , και <i>Προϊστάμενος</i> ανάλογα με την <i>Κατοικία</i> | 67 |
| 5.1 | Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, <i>Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά</i> , και <i>Προϊστάμενος</i> για όλους τους στρατιωτικούς | 70 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αποτελεί μια σημαντική πτυχή της προσωπικότητας του κάθε ατόμου, η οποία επηρεάζει τις κοινωνικές του σχέσεις, τις οικογενειακές του σχέσεις, την καθημερινότητά του και εν γένει τον χαρακτήρα του. Το κάθε άτομο αφιερώνει ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του στην εργασία του, για αυτό και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών επιστημόνων, όπως κοινωνικών ψυχολόγων, οργανωσιακών ψυχολόγων και οικονομολόγων. Αποτελεί ένα ιδιαίτερο αντικείμενο έρευνας των οργανωσιακών ψυχολόγων, διότι στόχος των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης, η σταθερότητα και η ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού (Koustelios, Theodorakis, & Goulimaris, 2004). Ενδιαφέρει τόσο τις επιχειρήσεις, όσο και αυτούς που μελετούν το άτομο, και τις σχέσεις που αναπτύσσει στους χώρους όπου δραστηριοποιείται και συμβιώνει με άλλους ανθρώπους. Έχει διαπιστωθεί πως υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αυξάνουν την παραγωγικότητα και αντίστροφα (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Σύμφωνα με τους Organ και Ryan (1995), τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση. Ο Lyman Porter (1968) περιγράφει την οργανωσιακή δέσμευση, ως την προθυμία του ατόμου να καταβάλει υψηλή προσπάθεια για την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού, την επιθυμία να παραμείνει στον οργανισμό και την αποδοχή των στόχων του και των αξιών του (όπως αναφέρεται στον Buchanan, 1974). Κατ' ουσία και εν συντομία, είναι η συναισθηματική δέσμευση του εργαζομένου και η ταύτισή του με τον οργανισμό (Allen & Meyer, 1990).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί προγνωστικό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης και προσδιορίζεται από μία αρνητική μεταξύ τους σχέση (Koustelios & Tsigilis, 2005; Tsigilis, Zachopoulou, & Grammatikopoulos, 2006). Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια συναισθηματική κατάσταση, αποτέλεσμα της παρατεταμένης έκθεσης σε χρόνιες στρεσογόνες καταστάσεις στον χώρο εργασίας, η οποία οδηγεί το άτομο στην εξάντληση, στον κυνισμό και την αναποτελεσματικότητα (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Ορισμένες συμπεριφορές ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να εξηγηθούν επαρκώς με βάση την εργασιακή ικανοποίηση. Εκτός από την απόδοση, την παραγωγικότητα, την οργανωσιακή δέσμευση, πιθανόν να μπορεί να ερμηνεύσει και την επιλογή του ατόμου να παραιτηθεί (Hellman, 1997) ή ακόμη και να συνταξιοδοτηθεί. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιλογή ενός εργαζόμενου, για το αν θα συνταξιοδοτηθεί ή αν θα συνεχίσει να εργάζεται (Kautonen, Hytti, Bögenhold, & Heinonen, 2012).

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό. Θα πρέπει να γίνεται σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία εξαρτάται από την ικανότητα εξήγησης και πρόβλεψης των στάσεων και συμπεριφορών των ατόμων και των ομάδων στον οργανισμό, την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση, την απόδοση, και γενικότερα το σύνολο της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Doherty, 1998).

1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο

Σύμφωνα με τον Locke (1976), «η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την αποτίμηση του ατόμου για την εργασία του ή από συγκεκριμένες εμπειρίες σε σχέση με αυτήν» (αναφέρεται στους Koustelios, Karabatsaki, & Kousteliou, 2004, p.883). Οι Hulin και Smith (1965) διατύπωσαν τις πέντε πιο σημαντικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης οι οποίες είναι ο μισθός, η φύση της εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγών, οι συνάδελφοι, και ο προϊστάμενος. Η Smith (1992) ερευνώντας για πάνω από 20 χρόνια την εργασιακή ικανοποίηση, επιβεβαίωσε τις προαναφερθέντες πέντε διαστάσεις. Επίσης, ο Spector (1997) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση, σαν ένα μοναδικό και συνολικό συναίσθημα που δίνει έμφαση σε κάθε στοιχείο της εργασίας, όπως την ανταμοιβή, την ευκαιρία για προαγωγή, την επικοινωνία στον χώρο της εργασίας, την ασφάλεια, τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους, τις συνθήκες, και τη φύση της εργασίας.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον συνδετικό κρίκο των θεωριών παρακίνησης με τον εργασιακό χώρο (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Οι πιο σημαντικές θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και αναφέρονται συχνότερα στη βιβλιογραφία είναι:

- Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow
- Η θεωρία της παρακίνησης ERG του Aldefer

- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
- Η θεωρία X και Y του McGregor
- Η θεωρία των αναγκών του McClelland
- Η θεωρία της ισότητας του Adams
- Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom
- Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke
- Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας

Για τον έλεγχο αυτών των θεωριών και τον προσδιορισμό των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης έχουν αναπτυχθεί διάφορα ερωτηματολόγια όπως ο δείκτης περιγραφής της εργασίας (Job Descriptive Index – JDI, Smith, Kendall, & Hulin, 1969), το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ, Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967), το Job Satisfaction Survey – JSS (Spector, 1985), το Job Diagnostic Survey – JDS (Hackman & Oldham, 1975), το Job in General Scale – JIG (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989), και το ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory - ESI (Koustelios & Bagiatis, 1997).

1.2 Διατύπωση προβλήματος

Οι Ελληνικοί οργανισμοί και εταιρείες, δεν έχουν μελετηθεί λεπτομερώς, σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Markovits, Davis, & Van Dick, 2007). Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί, κυρίως, σε επαγγέλματα όπως των ακαδημαϊκών, εκπαιδευτικών, νοσηλευτών, τραπεζικών υπαλλήλων, και σε ορισμένους εργαζόμενους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Ένα σημαντικό τμήμα της ελληνικής κοινωνίας, στο οποίο οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν είναι ελάχιστες, είναι οι ένοπλες δυνάμεις και ειδικότερα ο στρατός ξηράς, σε αντίθεση με τις ένοπλες δυνάμεις ξένων χωρών στις οποίες συναντάται ένας ικανοποιητικός αριθμός ερευνών.

Στους εκπαιδευτικούς ένας παράγοντας που αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση είναι η απόδοση των μαθητών η οποία και κρίνει την αποτελεσματικότητά τους (Παπαδόπουλος, 2013). Η αποτελεσματικότητα του στρατού κρίνεται από την απόδοση του συνόλου των στελεχών της κάθε μονάδας, από τον διοικητή μέχρι το χαμηλόβαθμο στέλεχος, καθώς και από τα μέσα που διαθέτει (π.χ., οπλικά συστήματα κτλ.). Η αποτελεσματικότητα στον συγκεκριμένο χώρο δεν είναι εύκολα μετρίσιμη, σκοπός του οποίου είναι η συνεχής προετοιμασία, εκπαίδευση και ετοιμότητα για την εξασφάλιση της εθνικής ασφάλειας. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μονάδα της

πολεμικής αεροπορίας συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με τη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου, την ποικιλία δραστηριοτήτων, την ανατροφοδότηση, την ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, τη σαφήνεια οργανωσιακών στόχων, τους διαδικαστικούς περιορισμούς, και τη σύγκρουση των οργανωσιακών στόχων (Τσερέμογλου, 2014). Η έρευνα δεν αναφέρεται σε απλούστερα ζητήματα, αλλά κρίσιμης σημασίας, όπως ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές έρευνες στον χώρο των ενόπλων δυνάμεων. Σαν καθοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας αποτελεί ο προϊστάμενος (η ηγεσία, γενικότερα) και τα επίπεδα οργάνωσης των μονάδων (Reiner & Zhao, 1999; Sanchez, Bray, Vincus, & Bann, 2004). Ωστόσο, οι έρευνες αυτές έχουν γίνει σε στρατούς που διαφέρουν από τον Ελληνικό Στρατό (ΕΣ). Συγκεκριμένα, οι έρευνες αναφέρονται σε στρατούς αποτελούμενους αποκλειστικά από επαγγελματίες στρατιωτικούς, χωρίς ομοιογένεια εθνικής συνειδήσεως. Στις πολυπολιτισμικές χώρες, συνυπάρχουν πολίτες διαφορετικής καταγωγής και φύλου, που επηρεάζουν τη σύνθεση των στρατευμάτων τους. Για παράδειγμα, τον στρατό των ΗΠΑ στελεχώνουν άτομα προερχόμενα από την Αφρική, Λατινική Αμερική, Ευρώπη, Ασία, από κάθε γωνιά του κόσμου, οι οποίοι εκτός από διαφορετική καταγωγή διαθέτουν και διαφορετικές θρησκευτικές πεποιθήσεις. Τα επίπεδα ικανοποίησης ίσως να μην έχουν απόλυτη σχέση με τον προϊστάμενο και τον τρόπο που ασκεί τη διοίκηση, αλλά να επηρεάζονται από τη διαφορετική εθνικότητα και το θρήσκευμα των υπηρετούντων στις ένοπλες δυνάμεις. Σε ότι αφορά, όμως, το στράτευμα στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια ως προς την καταγωγή και το θρήσκευμα.

Σύμφωνα με τους Burrell, Adams, Durand, και Castro (2006), αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση έχουν και οι συχνές μετακινήσεις που ταλαιπωρούν τον ίδιο τον στρατιωτικό αλλά και τις οικογένειές τους. Εύλογα γεννάται το ερώτημα, εάν η αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση οφείλεται στη διαδικασία της αλλαγής του τόπου διαμονής, ή στην υπηρετηση σε τόπο μη προτίμησης, μακριά από τον τόπο καταγωγής και συμφερόντων. Είναι δυσάρεστη η αλλαγή κατοικίας και περιβάλλοντος για την οικογένεια του στρατιωτικού, και ιδιαίτερα του σχολικού περιβάλλοντος για τα παιδιά, ή η μη ύπαρξη ιδιοκτητής κατοικίας μακριά από τον τόπο συμφερόντων;

Ο ΕΣ και οι ένοπλες δυνάμεις, γενικότερα, αποτελούν έναν ιδιαίτερο εργασιακό χώρο, με πολλές ιδιαιτερότητες και λίγα κοινά χαρακτηριστικά συγκρινόμενος με

οποιοδήποτε άλλο επάγγελμα, ενώ διαφορές υπάρχουν ακόμη και με στρατούς ξένων χωρών. Τα αποτελέσματα ερευνών του παρελθόντος σε διαφορετικά επαγγέλματα και στις ένοπλες δυνάμεις ξένων χωρών δεν έχουν τη δυνατότητα να εξηγήσουν επαρκώς τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στον ΕΣ.

1.3 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν (α) να προσδιοριστούν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης στα στελέχη του ΕΣ, σύμφωνα με τους παράγοντες του ερωτηματολογίου Employee Satisfaction Inventory (ESI) των Koustelios και Bagiatis (1997) (*Συνθήκες Εργασίας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, Προϊστάμενος, και Οργανισμός*), και (β) να εξεταστεί η επίδραση και η διαφοροποίηση των ανεξάρτητων μεταβλητών (*Βαθμός, Ηλικία, Προέλευση* (τρόπος εισαγωγής στον ΕΣ), *Εισόδημα, Έτη Υπηρεσίας, Πρώτη Μονάδα Προτίμησης* (τόπος επιθυμίας), καθώς και *Κατοικία*) των στελεχών, αναφορικά με τους παράγοντες του ερωτηματολογίου.

Διαφορετικός κατεχόμενος βαθμός υποδηλώνει και διαφορετική θέση στην ιεραρχία, και κατ' επέκταση διαφορετικό ύψος ευθυνών. Η *Προέλευση*, παραγωγικές σχολές (ΣΣΕ, ΣΣΑΣ, ΣΜΥ) και οι θεσμοί των εθελοντών μακράς θητείας και των επαγγελματιών οπλιτών (ΕΜΘ, ΕΠΟΠ) προσδίδουν διαφορετικά χαρακτηριστικά στους στρατιωτικούς, όπως το μορφωτικό επίπεδο και το είδος εκπαίδευσης. Επιπλέον, η υπηρετήση στην *Πρώτη Μονάδα Προτίμησης* του στελέχους και κοντά στο οικογενειακό του περιβάλλον, καθώς και το ύψος του οικογενειακού του εισοδήματος, πιθανόν να επηρεάζει και τη στάση του στον χώρο εργασίας. Η εξάλειψη βασικών προβλημάτων διαβίωσης όπως του εισοδήματος και της εστίας επιτρέπουν στο κάθε άτομο να αφοσιωθεί πλήρως στην εργασία του.

1.4 Ερευνητικές υποθέσεις

Για τον έλεγχο της δομικής εγκυρότητας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε επιβεβαιωτική (confirmatory factor analysis) και διερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory factor analysis). Για τον προσδιορισμό των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης σε κάθε παράγοντα, και πως συγκεκριμένες ανεξάρτητες μεταβλητές διαφοροποιούν το αποτέλεσμα, διατυπώθηκαν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες αποτελέσαν κατευθυντήριο άξονα της έρευνας και της ανάλυσης των δεδομένων ειδικότερα.

- Ha₁:** Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης θα διαφοροποιηθούν ανάλογα με την *Ηλικία* (20-29, 30-39, 40-54).
- Ha₂:** Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης θα διαφοροποιηθούν ανάλογα με τον *Βαθμό* (Υπαξιοματικοί, Αξιοματικοί).
- Ha₃:** Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης θα διαφοροποιηθούν ανάλογα με την *Προέλευση* (ΕΠΟΠ-ΕΜΘ, ΣΜΥ, ΣΣΕ-ΣΣΑΣ).
- Ha₄:** Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης θα διαφοροποιηθούν ανάλογα με το *Εισόδημα* (≤ 1000 , 1001-1500, ≥ 1501).
- Ha₅:** Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης θα διαφοροποιηθούν ανάλογα με τα *Έτη Υπηρεσίας* (1-10, 11-20 21+).
- Ha₆:** Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης θα διαφοροποιηθούν ανάλογα με τη *Πρώτη Μονάδα Προτίμησης* (Ναι, Όχι).
- Ha₇:** Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης θα διαφοροποιηθούν ανάλογα με τη *Κατοικία* (Ενοίκιο, ΣΟΑ-ΣΟΜΥ, Ιδιόκτητη).

1.5 Προϋποθέσεις και περιορισμοί

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στα μόνιμα στελέχη του ΕΣ που υπηρετούν σε κέντρα εκπαίδευσης τα οποία ανήκουν στη ζώνη ευθύνης της Διοίκησης Κέντρων Εκπαίδευσης της IV Μεραρχίας Πεζικού, ΔΙΚΕ (IV ΜΠ), και συγκεκριμένα, της Σπάρτης, της Καλαμάτας, της Τριπόλεως, του Ναυπλίου, του Μεσολογγίου, και της Πάτρας. Η έρευνα περιορίστηκε στα συγκεκριμένα στελέχη έτσι ώστε να υπάρχει μια ομοιογένεια στο αντικείμενο και στη φύση της εργασίας η οποία είναι η εκπαίδευση των στρατιωτών θητείας. Δεν δύναται να γίνει γενίκευση του αποτελέσματος, μιας και περιορίζεται σε συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας, καθώς και σε ένα μόνο συγκεκριμένο Σχηματισμό, τη ΔΙΚΕ (IV ΜΠ) και ταυτόχρονα δεν περιλαμβάνει επιχειρησιακές μονάδες της παραμεθορίου και των νησιών του Αιγαίου, όπου η φύση της εργασίας και η αποστολή τους, διαφέρει από αυτήν των κέντρων εκπαίδευσης.

Η χρήση ερωτηματολογίου περιόρισε την έρευνα στους συγκεκριμένους παράγοντες που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο χωρίς να δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες, να εκφράζουν τα συναισθήματά τους για τον εργασιακό τους χώρο πέρα από τα συγκεκριμένα ερωτήματα, όπως θα γινόταν αν χρησιμοποιούνταν άλλα ερευνητικά εργαλεία (π.χ., συνέντευξη).

1.6 Λειτουργικοί ορισμοί

Με τον όρο «*Στελέχη του ΕΣ*» περιγράφουμε το μόνιμο στρατιωτικό προσωπικό του ΕΣ, το οποίο περιλαμβάνει τους Αξιωματικούς απόφοιτους της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων (ΣΣΕ) και της ΣΣΑΣ (Στρατιωτικοί Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων), καθώς και τους Υπαξιωματικούς προερχόμενοι είτε από τη Σχολή Μονίμων Υπαξιωματικών (ΣΜΥ), είτε από τον θεσμό των Εθελοντών Μακράς Θητείας (ΕΜΘ) και των Επαγγελματιών Οπλιτών (ΕΠΟΠ). Ένας εναλλακτικός όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων είναι ο όρος, «*Στρατιωτικοί*».

Κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια αναφορά στο τι περιγράφει ο όρος παρακίνηση ο οποίος θα αναφερθεί στη συνέχεια της έρευνας. Παρακίνηση, σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2013) είναι «η διαδικασία που εξηγεί την ένταση την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο» (σελ. 237). Τα άτομα έχουν σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους και κατευθύνουν την προσπάθεια τους για την επίτευξη του στόχου. Στον εργασιακό τους χώρο επιδιώκουν την απόκτηση αμοιβών (χρηματικών ή μη χρηματικών) και την ανάπτυξη διαπροσωπικών και φιλικών σχέσεων με συναδέλφους. Αναζητούν την πρόκληση μέσω της ανάληψης ευθυνών και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και επιδιώκουν τη διαφάνεια στην απονομή της δικαιοσύνης (Robbins & Judge, 2013). Όπως αναφέρεται από αρκετούς ερευνητές, οι βασικοί παράγοντες στην παρακίνηση για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης είναι η ύπαρξη ενός δίκαιου συστήματος ανταμοιβών, η κουλτούρα του οργανισμού, ο κατάλληλος σχεδιασμός της εργασίας και οι διαφανείς διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008; Uhl-Bien, Schermerhorn Jr, & Osborn, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας ανασκόπησης είναι να μελετηθεί και να προσδιοριστεί η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Θα αναφερθούν οι κυριότερες θεωρίες που εξηγούν τη συμπεριφορά των ατόμων, και πώς αυτή επηρεάζει τις σχέσεις τους εντός του οργανισμού, τόσο μεταξύ τους, όσο και με τον ίδιο τον οργανισμό. Οι θεωρίες αυτές είναι γνωστές με το όνομα θεωρίες κινήτρων. Ο συνδετικός κρίκος αυτών των θεωριών με τον εργασιακό χώρο είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Προσδιορίζονται οι κυριότεροι παράγοντες που καθορίζουν το ύψος της εργασιακής ικανοποίησης, στους οποίους κατέληξε, ένας σεβαστός αριθμός ερευνών, αναλύσεων και μετα-αναλύσεων, οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί τόσο σε εργαζόμενους στις ένοπλες δυνάμεις όσο και σε άλλα επαγγέλματα. Τέλος, τονίζεται η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης, τόσο για τους εργαζόμενους, τις επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, όσο και για τις ένοπλες δυνάμεις και ιδιαίτερα τον στρατό.

2.1 Θεωρίες κινήτρων σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στα οποία καλούνται να δώσουν απάντηση οι οργανωσιακοί ψυχολόγοι είναι το πώς επηρεάζεται και καθορίζεται η συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό, τι είναι αυτό που τους παρακινεί να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και γιατί υπάρχουν διαφορές στα επίπεδα απόδοσης μεταξύ εργαζομένων με τα ίδια τυπικά προσόντα και τις ίδιες σχετικά δυνατότητες, αλλά και στον ίδιο τον εργαζόμενο υπό διαφορετικές συνθήκες. Τι είναι λοιπόν αυτό το οποίο παρακινεί τους ανθρώπους να αποδώσουν περισσότερο, να εργαστούν σκληρά, και να δείξουν αφοσίωση στον οργανισμό; η ηλικία; ο μισθός; οι προσωπικές φιλοδοξίες; η ανάγκη για εργασιακή ασφάλεια; η επίτευξη ενός στόχου; η επαγγελματική ανέλιξη; Τι ακριβώς είναι αυτό το οποίο παρακινεί τα άτομα να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και συγχρόνως να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους; Η παρακίνηση εμπεριέχει τις έννοιες, θέληση, επιθυμία, κίνητρο. Αρκετοί στο παρελθόν προσπάθησαν να δώσουν απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, έχοντας ως αποτέλεσμα να αναπτυχθούν διάφορες θεωρίες, γνωστές ως θεωρίες κινήτρων ή θεωρίες της παρακίνησης. Χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες (Βακόλα &

Νικολάου, 2012). Η μία κατηγορία εστιάζει στη φύση και το περιεχόμενο της παρακίνησης, δηλαδή τις ανάγκες των ανθρώπων και τις προσπάθειες που γίνονται για να ικανοποιηθούν. Οι σημαντικότερες θεωρίες φύσης και περιεχομένου είναι:

- Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow
- Η θεωρία της παρακίνησης ERG του Aldefer
- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
- Η θεωρία X και Y του McGregor
- Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τη διαδικασία της παρακίνησης. Χαρακτηριστικό αυτής, είναι ότι οι προγενέστερες καταστάσεις που έχει αντιμετωπίσει το άτομο μπορούν να διδάξουν, να αποτελέσουν αφετηρία και βάση για την ανάλυση και τη λήψη αποφάσεων. Σε αυτή ανήκουν:

- Η θεωρία της δικαιοσύνης Adams
- Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom
- Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke
- Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας

Στο σύγχρονο και ιδιαίτερα ευμετάβλητο οικονομικό, γεωστρατηγικό και πολιτικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές συνθήκες, ο κάθε οργανισμός, ο κάθε επιχειρηματίας, το κάθε διοικητικό στέλεχος ενός οργανισμού θα πρέπει να διαθέτει εργαζόμενους με κίνητρα. Όπως επισημαίνεται από τους Landy και Conte (2016), οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι αποδοτικοί, παραγωγικοί, ταυτίζονται με τον οργανισμό, δεν απουσιάζουν από την εργασία και διακατέχονται από οργανωσιακή δέσμευση.

2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow

Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (1948) είναι μια γενική θεωρία κινήτρων η οποία βρίσκει εφαρμογή και στον εργασιακό χώρο. Στηρίζεται σε μια απλή λογική, και μέσω αυτής μπορεί ένας μάνατζερ να αντιληφθεί τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και πως αυτές ιεραρχούνται. Σύμφωνα με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών (όπως αναπτύσσονται στον Μπουραντάς, 2002), οι ανάγκες ταξινομούνται σε πέντε κύριες κατηγορίες.

Στις *φυσιολογικές ανάγκες*, οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη του ανθρώπου (τροφή, νερό, οξυγόνο, ύπνος).

Στις *ανάγκες ασφάλειας*, πρόκειται για τις ανάγκες που κάνουν τον άνθρωπο να νιώθει ασφαλής και τον ωθούν στην εύρεση στέγης, και προστασίας από τα καιρικά φαινόμενα.

Στις *κοινωνικές ανάγκες*, οι οποίες εκφράζουν την ανάγκη του ανθρώπου για αγάπη και δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων, την ανάγκη να ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο, σε κοινωνικές ομάδες και να γίνεται αποδεκτός από αυτές.

Στις *ανάγκες για αυτοεκτίμηση*, οι οποίες σχετίζονται με το βαθύτερο νόημα της ζωής, την ανάγκη για αναγνώριση, για επιτυχία, για απόκτηση κύρους, για εκτίμηση και σεβασμό, τόσο από τον ίδιο προς τον εαυτό του, όσο και από το κοινωνικό του περιβάλλον.

Στις *ανάγκες για αυτοπραγμάτωση*, η ανάγκη για ανάπτυξη των ικανοτήτων του και της εξέλιξής του. Οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με τα όνειρα και τις προσδοκίες του κάθε ατόμου, και με την προσπάθεια του ανθρώπου να αναπτυχθεί, να τελειοποιηθεί ως προσωπικότητα.

Εύκολα γίνεται κατανοητό πως οι ανάγκες του κάθε ατόμου δεν είναι ίδιας έντασης. Υπάρχουν άτομα τα οποία δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις κοινωνικές σχέσεις και άλλοι στην ανάγκη της αναγνώρισης. Η κάθε ανάγκη σε διαφορετικά άτομα έχει λιγότερη ή περισσότερη σημασία. Ωστόσο, η θεωρία του Maslow δεν κάνει αυτόν τον διαχωρισμό και θεωρεί ότι όλοι έχουν τις ίδιες ανάγκες. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι για να μπορέσει το επόμενο επίπεδο αναγκών να αποτελέσει κίνητρο θα πρέπει να ικανοποιηθεί το προηγούμενο (Pardee, 1990), κάτι το οποίο, δεν συμβαίνει σε όλους τους ανθρώπους μιας και υπάρχουν αυτοί που για να πετύχουν την αυτοπραγμάτωση θυσιάζουν τις υπόλοιπες ανάγκες, ακόμη και αυτές της ασφάλειας. Παράδειγμα αποτελούν όσοι υπηρετούν στις ένοπλες δυνάμεις και στα σώματα ασφαλείας, όπου πολλές φορές θέτουν σε κίνδυνο την ίδια τους τη ζωή για την εκτέλεση του καθήκοντος. Τέλος, σύμφωνα με τον Burke (1987), ο Maslow επισημαίνει πως μόνο οι ανικανοποίητες ανάγκες έχουν την δύναμη να παρακινήσουν ένα άτομο (αναφέρεται στον Pardee, 1990).

2.1.2 Η θεωρία της παρακίνησης ERG του Alderfer

Παρά την απλότητά της και τις προφανείς ελλείψεις, η θεωρία του Maslow είναι ιδιαίτερα γνωστή και αποτέλεσε τη βάση για τη διατύπωση αρκετών μετέπειτα θεωριών. Η θεωρία ERG (Existence, Relatedness, Growth) του Alderfer (1969), μια

εξελικτική μορφή της θεωρίας του Maslow, οριοθετεί τις ανάγκες του ανθρώπου σε τρεις κύριες κατηγορίες: (α) στις ανάγκες επιβίωσης (Existence), τις οποίες αποτελούν οι βιολογικές, ψυχολογικές και υλικές ανάγκες, η ανάγκη για εργασία και ασφάλεια, (β) στις ανάγκες σχέσεων (Relatedness), οι οποίες αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες και στις ανάγκες ανάπτυξης ανθρώπινων σχέσεων, και (γ) στις ανάγκες ανάπτυξης (Growth), όπου το άτομο επιθυμεί να αναπτύξει τις ικανότητές του, τη δημιουργικότητά του, να δημιουργήσει και να εξελιχτεί ως προσωπικότητα.

Σύμφωνα με την αιτιολόγηση των Βακόλα και Νικολάου (2012), οι σημαντικότερες διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των δύο θεωριών είναι: (α) Στη θεωρία ERG, δεν είναι αναγκαία η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών για να μεταβούμε στην ικανοποίηση του επόμενου επιπέδου. Το κάθε επίπεδο αναγκών μπορεί να παρακινήσει ταυτόχρονα το ίδιο άτομο. (β) Στη θεωρία ERG, όταν μια ανάγκη ικανοποιείται δεν παύει να έχει την ίδια δύναμη παρακίνησης, ενώ σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow όταν ένα επίπεδο ικανοποιηθεί σταματά να παρακινεί το άτομο. (γ) Στη θεωρία ERG, όταν δεν μπορεί να ικανοποιηθεί κάποια ανάγκη το άτομο στρέφεται στην ικανοποίηση άλλων αναγκών. Αντιθέτως, ο Maslow υποστηρίζει ότι το άτομο δεν εγκαταλείπει την προσπάθειά του έως ότου επιτύχει την ικανοποίηση της ανάγκης.

Όπως και η θεωρία του Maslow, έτσι και του Alderfer δεν λαμβάνει υπόψη τη διαφορετικότητα των ατόμων και τις ανάγκες του καθενός. Παρόλο αυτά, είναι μια θεωρία που βρίσκει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο, και η διοίκηση κάθε οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα για ανάπτυξη και βελτίωση (Alderfer, 1969).

2.1.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg είναι βασισμένη σε αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη στους χώρους εργασίας, και είχε σαν σκοπό τη διερεύνηση των παραγόντων που καθορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του, η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια δεν αποτελούν τα δύο άκρα της διαδικασίας της παρακίνησης, αλλά είναι δύο διαφορετικές δυνάμεις παρακίνησης (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993).

Η θεωρία αυτή περιγράφεται από τον ίδιο τον Herzberg ως Motivation-Hygiene Theory (Θεωρία κινήτρων-υγιεινής) και περιλαμβάνει δύο κατηγορίες παραγόντων: τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και τους παράγοντες κινήτρων ή παρακίνησης

(Herzberg et al., 1993). Οι παράγοντες υγιεινής εξασφαλίζουν στους εργαζόμενους να μην είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία, διασφαλίζοντας τη διατήρηση της απόδοσης σε αποδεκτά επίπεδα. Οι παράγοντες κινήτρων συμβάλλουν στην αύξηση της διάθεσης και της προσπάθειας των εργαζόμενων για βελτίωση της απόδοσης και των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης (Hersey & Blanchard, 1982). Τα στοιχεία που απαρτίζουν τους παράγοντες υγιεινής και κινήτρων παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1. Παράγοντες υγιεινής και κινήτρων του Herzberg (Pardee, 1990, σελ. 7)

| Παράγοντες Υγιεινής | Παράγοντες Κινήτρων |
|------------------------------|------------------------------|
| <i>Πολιτικές Οργανισμού</i> | <i>Επιτυχία</i> |
| <i>Προϊστάμενος</i> | <i>Αναγνώριση</i> |
| <i>Συνθήκες Εργασίας</i> | <i>Η Ίδια η Δουλειά</i> |
| <i>Διαπροσωπικές Σχέσεις</i> | <i>Υπευθυνότητα</i> |
| <i>Μισθός</i> | <i>Επαγγελματική Εξέλιξη</i> |
| <i>Καταξίωση</i> | <i>Ανάπτυξη δεξιοτήτων</i> |
| <i>Εργασιακή Ασφάλεια</i> | |
| <i>Προσωπική Ζωή</i> | |

Η συγκεκριμένη θεωρία αποτέλεσε τη βάση και την αρχή πάνω στην οποία πολλοί οργανισμοί εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης, τα οποία επιτρέπουν στα άτομα να συμμετέχουν στην οργάνωση, στον προγραμματισμό, και τον καθορισμό στόχων, τόσο του οργανισμού όσο και των ιδίων. Οι απόψεις των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση κατά τον σχεδιασμό και εκτέλεση των εργασιών και καθηκόντων. Ταυτόχρονα οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να παρέχουν αυξημένη αρμοδιότητα και τη δυνατότητα ανάληψης ευθυνών στους εργαζομένους, διότι η υπευθυνότητα των ατόμων αυξάνεται ανάλογα με τα επίπεδα αυτονομίας της εργασίας που εκτελούν (Kiggundu, 1983).

Επιπλέον, οι υπάλληλοι θα πρέπει να ενημερώνονται για το αποτέλεσμα της εργασίας τους και να ενθαρρύνονται για την απόκτηση περισσότερων γνώσεων γύρω από το αντικείμενο της δουλειάς τους. Στόχος θα πρέπει να είναι η προσωπική εξέλιξη του εργαζομένου μέσα από τον εμπλουτισμό της εργασίας του. Με αυτό τον τρόπο τα

άτομα νιώθουν υπεύθυνα και αντλούν ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους στις αποφάσεις του οργανισμού και της επιχείρησης (Paul, Robertson, & Herzberg, 1969).

Οι Behling, Labovitz, και Kosmo (1968) αμφισβήτησαν την ορθότητα της θεωρίας του Herzberg, παρουσιάζοντας 15 διαφορετικές μελέτες οι οποίες καταλήγουν σε συμπεράσματα τα οποία δεν επιβεβαιώνουν πλήρως τη θεωρία. Τονίζουν τη σημασία που έχει ο τρόπος με τον οποίο γίνονται οι έρευνες και οδηγούν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Επίσης, οι Ewen, Hulin, Smith, και Locke (1966), σε έρευνά τους σε 793 εργαζόμενους, δεν επιβεβαίωσαν, πλήρως, τις προβλέψεις της θεωρίας του Herzberg. Παρά την έντονη κριτική που δέχθηκε η θεωρία του Herzberg (βλ. House & Wigdor, 1967; Robbins & Judge, 2013), λίγα είναι τα διευθυντικά στελέχη που δεν γνωρίζουν τις προτάσεις και προβλέψεις της θεωρίας. Σε γενικές γραμμές, οι έρευνες και οι θεωρητικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη θεωρία των δύο παραγόντων αποδέχονται, αφενός ότι τα κίνητρα συνδέονται περισσότερο με την ικανοποίηση και οι παράγοντες υγιεινής με τη δυσαρέσκεια, και αφετέρου πως και οι παράγοντες υγιεινής μπορούν υπό προϋποθέσεις να λειτουργήσουν ως παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίηση (Malik & Naeem, 2013). Δηλαδή, δεν είναι εφικτός ο πλήρης διαχωρισμός μεταξύ παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής (Shipley & Kiely, 1988).

2.1.4 Η θεωρία X και Y του McGregor

Ο McGregor (1957) ανέπτυξε μία θεωρία, η οποία άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο ασκούνταν η διοίκηση μέσα σε έναν οργανισμό. Η νέα αυτή θεωρία οδήγησε τα διοικητικά στελέχη, από την άσκηση ελέγχου και επίβλεψης των υφισταμένων τους, στην προσπάθεια για ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και βελτίωση των δυνατοτήτων τους.

Η θεωρία X του McGregor υποθέτει πως οι εργαζόμενοι (α) είναι εκ φύσεως τεμπέληδες, (β) είναι ανίκανοι για λήψη πρωτοβουλιών και αυτόνομης εργασίας, και (γ) μπορούν ελάχιστα να προσφέρουν στην επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού. Σε αντίθεση, η θεωρία Y σκιαγραφεί τους εργαζόμενους υπό ένα πιο θετικό πρίσμα. Οι εργαζόμενοι (α) δεν είναι από τη φύση τους τεμπέληδες, (β) είναι ικανοί για αυτοπαρακίνηση και αυτοέλεγχο, και (γ) είναι ικανοί για ανάληψη πρωτοβουλιών και παραγωγή νέων ιδεών για τη βελτίωση του οργανισμού (Kopelman, Protzas, & Davis, 2008). Σύμφωνα με την θεωρία X, προτεραιότητα είναι οι κατώτερες ανάγκες του

ανθρώπου, ενώ σύμφωνα με τη θεωρία Y, προτεραιότητα αποτελεί το επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης της θεωρίας του Maslow (Pardee, 1990).

Η θεωρία X αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν απολυταρχικά και αυταρχικά συστήματα διοίκησης. Πραγματοποιούν, ως επί το πλείστον, αυστηρούς ελέγχους στους εργαζομένους, παρέμβαση στις καθημερινές εργασίες τους και σε θέματα λειτουργικής φύσεως, και χρησιμοποιούν ως μέσα για επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος την τιμωρία και την παροχή υλικών αμοιβών. Η θεωρία Y δημιούργησε ένα ανθρωποκεντρικό είδος διοίκησης, το οποίο στηρίζεται στην πρωτοβουλία των εργαζομένων, και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Οι στόχοι τίθενται από κοινού, σε συνεργασία διοίκησης και εργαζομένων και τα προβλήματα είναι κοινά για το σύνολο των υπαλλήλων του οργανισμού. Επιπλέον, η εφαρμογή της θεωρίας Y στον εργασιακό χώρο σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση (Faruk, 2015), αφού το άτομο ταυτίζεται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και είναι απρόθυμος να τον εγκαταλείψει.

Ο McGregor δημιούργησε μια θεωρία η οποία λαμβάνεται υπόψη από τις διοικήσεις των οργανισμών και είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στον χώρο της επιστήμης της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο Miner (2005) βρήκε ότι μεταξύ 73 θεωριών ήταν η δεύτερη πιο γνωστή στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Παρά την αποδοχή της, ο αντίκτυπος της στην εργασία, δεν τεκμηριώθηκε ποτέ με εμπειρικά δεδομένα (Lawter, Kopelman, & Prottas, 2015).

2.1.5 Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Η θεωρία αναγκών του McClelland και η μάθηση, είναι δύο έννοιες, οι οποίες είναι αλληλένδετες. Όταν η ανάγκη είναι ισχυρή, τότε το άτομο οδηγείται στην υιοθέτηση συγκεκριμένης συμπεριφοράς με στόχο την εκπλήρωσή της. Η ανάγκη δημιουργείται μέσα από την αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον, και συμπεριφορές οι οποίες ανταμείβονται, υιοθετούνται με μεγαλύτερη συχνότητα (Pardee, 1990). Η Θεωρία του McClelland δίνει έμφαση σε τρεις ανάγκες, την ανάγκη για επίτευξη, για δύναμη και εξουσία, και για δημιουργία σχέσεων (όπως αναπτύσσονται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η *ανάγκη για επίτευξη* (need for achievement) εκφράζει την ανάγκη του ανθρώπου για επιτυχία. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν άτομα τα οποία επιζητούν την

επιτυχία μέσω της επίτευξης των στόχων που θέτουν και προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνονται σε ότι κάνουν. Αναλαμβάνουν την ευθύνη των εργασιών και επιδιώκουν την επίλυση των προβλημάτων τους, ενώ δεν αναλαμβάνουν πολύ δύσκολες εργασίες, μιας και η πιθανότητα αποτυχίας τους αποθαρρύνει. Αποφεύγουν να προσπαθήσουν για την επίτευξη ενός στόχου όταν γνωρίζουν εκ των προτέρων ότι οι πιθανότητες επιτυχίας είναι περιορισμένες, μιας και ο κίνδυνος αποτυχίας δεν θα ικανοποιήσει την ανάγκη τους για επίτευξη.

Η *ανάγκη για δύναμη και εξουσία* (need for power) είναι η ανάγκη για την άσκηση εξουσίας, ελέγχου των άλλων και την επιρροή στη συμπεριφορά τους. Τα άτομα αυτά επιζητούν την ανάληψη ευθυνών και τον έντονο ανταγωνισμό. Δεν ενδιαφέρονται τόσο για τη δική τους απόδοση, όσο για το να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Επιδιώκουν συνεχώς να κατέχουν μια θέση ευθύνης και εξουσίας, αναβαθμίζοντας το γόητρό τους.

Η *ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις* (need for affiliation) εκφράζει την ανάγκη για τη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Έχουν ως προτεραιότητα την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας, και αποφεύγουν τις συγκρούσεις και τον ανταγωνισμό στον εργασιακό χώρο.

Λίγο ως πολύ, οι παραπάνω κατηγορίες αναγκών μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο σε κάθε εργαζόμενο και σε κάθε άτομο εντός του οργανισμού, αλλά, σε κάθε άτομο υπάρχει μια συγκεκριμένη κατηγορία η οποία παίζει τον πρωταρχικό ρόλο για την παροχή κινήτρων. Όσοι έχουν ως βασικό κίνητρο την επίτευξη, θεωρούνται ως πλέον κατάλληλοι για να γίνουν επιτυχημένοι επιχειρηματίες ή να αναλάβουν τη διοίκηση μικρών τμημάτων ενός οργανισμού. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι μπορούν να είναι το ίδιο επιτυχημένοι ως διοικητικά στελέχη υψηλά στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Η ανάγκη για εξουσία είναι αυτή που θα οδηγήσει τα άτομα στην ανάληψη θέσεων με διοικητική ευθύνη (McClelland & Burnham, 2003).

2.1.6 Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία του Adams (1965) στηρίζεται στη γνωστική διαδικασία του ατόμου, το οποίο αξιολογεί όσα προσφέρει (εισερχόμενα) και τις αμοιβές που λαμβάνει (εξερχόμενα), συγκρίνοντάς τα, με των υπολοίπων την αναλογία, εισερχομένων και εξερχομένων. Αντιπροσωπεύει τη συναλλαγή μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη (Cropanzano, 2001).

Εισερχόμενα είναι η εμπειρία, τα προσόντα, ο χρόνος, η προσπάθεια κτλ., ενώ εξερχόμενα οι χρηματικές ανταμοιβές, οι προαγωγές, οι συνθήκες εργασίας κτλ. Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι δεν υπάρχει ισότητα σε αυτά που δίνει και σε αυτά που λαμβάνει τότε αισθάνεται αδικία, και για να νιώσει δικαιοσύνη μειώνει τα εισερχόμενα ή προσπαθεί να αυξήσει τα εξερχόμενα πιέζοντας για επιπλέον αμοιβές και παροχές. Ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνεται με τον συνάδελφό του, στο ίδιο η διαφορετικό τμήμα, ή ακόμα και με εργαζόμενο σε άλλη επιχείρηση προκειμένου να διαπιστώσει αν υπάρχει ανισότητα μεταξύ των εισερχομένων και των εξερχομένων (Goodman & Friendman, 1971). Έρευνες έχουν δείξει ότι αυξάνοντας τα εξερχόμενα (τις αμοιβές), αυξάνονται τα εισερχόμενα των υπαλλήλων, δηλαδή η απόδοσή τους. Το μειονέκτημα των υψηλών αμοιβών είναι η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μεταξύ των συναδέλφων εις βάρος της ομαδικότητας (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Μειονέκτημα της θεωρίας, όπως και άλλων θεωριών (του Maslow, του Alderfer και του Vroom) αποτελεί το γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη της, τις ατομικές διαφορές, αφού δεν μπορεί να προβλέψει πως θα αντιδράσει το άτομο όταν νοιώσει την αδικία (Kanfer, 1990). Παρά ταύτα, αποτελεί τη βάση της οργανωσιακής δικαιοσύνης, και πάνω σε αυτή έχουν δομηθεί τα συστήματα αμοιβών πολλών επιχειρήσεων, στόχος των οποίων είναι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα εργασίας.

2.1.7 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών διατυπώθηκε από τον Vroom (1964) και αποτελεί μια σύνδεση κινήτρων με την επαγγελματική ικανοποίηση. Το κάθε άτομο υιοθετεί συμπεριφορές που έχουν σαν στόχο να αυξήσουν τα οφέλη του, να αυξήσουν την αξία των εξερχομένων. Η θεωρία προσπαθεί να προγνώσει την ατομική συμπεριφορά και τις επιλογές που οδηγούν σε συγκεκριμένη απόδοση στον χώρο της εργασίας (Kanfer, 1990).

Με βάση τη συγκεκριμένη θεωρία, τρεις αρχές καθορίζουν τη συμπεριφορά των ατόμων, οι οποίες όταν συνυπάρχουν έχουν μια ισχυρή επίδραση σε κάθε άτομο. Αυτές είναι (α) η αξία του αποτελέσματος ή αμοιβής (Valence), (β) η προσδοκία επίδοσης-αποτελέσματος ή αμοιβής (Instrumentality) και (γ) η προσδοκία προσπάθειας- επίδοσης (Expectancy). Ένα αποτέλεσμα έχει θετική αξία όταν το άτομο επιδιώκει την επίτευξή

του και αρνητική αξία όταν προτιμά να το αποφύγει. Η αξία που δίνει το κάθε άτομο στο αποτέλεσμα εξαρτάται από τις ανάγκες του και τις προσωπικές του πεποιθήσεις. Η προσδοκία επίδοσης-αποτελέσματος, είναι η πεποίθηση ότι ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη ενός θετικού αποτελέσματος (π.χ., αμοιβή ή προαγωγή) ή την αποφυγή μιας αρνητικής συνέπειας (π.χ., απόλυση). Και τέλος, η προσδοκία προσπάθειας-επίδοσης είναι η αντίληψη που έχει το άτομο για το αν η προσπάθεια που θα καταβάλει θα έχει σαν αποτέλεσμα την επίτευξη μιας συγκεκριμένης επίδοσης. Η αντίληψη αυτή εξαρτάται από προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου και την αποτελεσματικότητά του. Η θεωρία του Vroom συνοψίζεται στη σχέση: $Motivation\ Forces = Expectancy \times Instrumentality \times Valence$ (Estes & Polnick, 2012).

Η θεωρία του Vroom εξηγεί τη συμπεριφορά με βάση τις προσδοκίες, ενώ δεν μπορεί να εξηγήσει την αλλαγή στη συμπεριφορά, όταν οι προσδοκίες και η αξία των προσδοκιών παραμένουν οι ίδιες. Μειονέκτημά της είναι και το γεγονός ότι υπερτονίζει μια μαθηματική σχέση με βάση την οποία το άτομο συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκομίσει προσωπικά οφέλη. Τέλος, δεν λαμβάνει υπόψη τη διαφορετικότητα των ατόμων και τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν στον χώρο της εργασίας σε διαφορετικές στιγμές (Kanfer, 1990).

2.1.8 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968) διατυπώθηκε πρώτη φορά τη δεκαετία του 1960. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, πραγματοποιείται ένας μεγάλος αριθμός μελετών γύρω από τη διαδικασία της στοχοθέτησης προσθέτοντας νέα στοιχεία στη θεωρία αυτή (Locke & Latham, 2015).

Σύμφωνα με τη θεωρία της στοχοθέτησης, τα άτομα τα οποία έχουν συγκεκριμένους στόχους βελτιώνουν την απόδοσή τους, μέσω της συγκέντρωσης της προσπάθειάς τους στην επίτευξη του στόχου που έχουν θέσει. Αυτό προϋποθέτει, οι στόχοι να είναι συγκεκριμένοι και να ορίζονται όσο το δυνατόν σε συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να ενεργεί υποστηρικτικά και οι στόχοι να είναι αποδεκτοί από τα άτομα (Locke, Saari, & Latham, 1981). Οι υψηλότεροι στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη απόδοση αρκεί να ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις (Locke & Latham, 2015): (α) ύπαρξη ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων για την εκτέλεση του έργου-στόχου. (β) δέσμευση στον στόχο, (γ)

ανατροφοδότηση για την πρόοδο του έργου-στόχου, (δ) ύπαρξη απαιτούμενων πόρων, και (ε) ανάπτυξη κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή του και εμμονή στον στόχο.

Το σημαντικότερο στοιχείο της στοχοθέτησης είναι η δέσμευση που δημιουργεί στο άτομο για την εκπλήρωση του στόχου που έχει ορίσει, αφού συνδέει με μια ισχυρή αίσθηση αποφασιστικότητας, τη θέληση για επίτευξη και επιτυχία (Brunstein, 1993). Στόχους μπορεί το κάθε άτομο να θέτει είτε στον εργασιακό χώρο είτε εκτός αυτού, στον αθλητισμό, στο σχολείο, στην υγεία, στα οικονομικά του κτλ. Η θεωρία της στοχοθέτησης αναπτύχθηκε σε εργασιακά περιβάλλοντα αλλά βρίσκει εφαρμογή και εκτός αυτών.

2.1.9 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας

Οι Hackman και Oldman (1980) μελέτησαν όσο κανένας άλλος τα χαρακτηριστικά της εργασίας σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, δημιουργώντας με τη συνεχή τους έρευνα και μελέτη το job characteristics model (μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο (βλ. Παπάνης & Ρόντος, 2005; Oldham & Hackman, 2010), οι βασικότεροι παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι παρακάτω.

Η ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων. Η εργασία θα πρέπει να απαιτεί τη χρησιμοποίηση ενός αριθμού διαφορετικών δεξιοτήτων, ώστε ο εργαζόμενος να αντλεί ικανοποίηση από τη δυνατότητα ανάπτυξης των προσωπικών δεξιοτήτων μέσω της εξάσκησής τους.

Η ταυτότητα του έργου. Η δυνατότητα που έχει ένας εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται ποιο είναι το τελικό προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται στον πελάτη. Αυτήν τη δυνατότητα δεν την έχουν όσοι εργάζονται σε γραμμές παραγωγής μεγάλων βιομηχανιών, όπου ο καθένας παράγει μόνο ένα μέρος του προϊόντος.

Η σημασία του έργου. Η επίδραση που έχει η εργασία στη ζωή του εργαζόμενου, της οικογένειάς του, των συναδέλφων του και γενικότερα του κοινωνικού του συνόλου.

Η αυτονομία. Η δυνατότητα που παρέχει μια θέση εργασίας για ελευθερία στη λήψη αποφάσεων.

Η ανατροφοδότηση. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να ενημερώνεται άμεσα για τα αποτελέσματα της εργασίας του από τον τελικό αποδέκτη αυτής.

Αν μια εργασία έχει τα τρία χαρακτηριστικά της ποικιλίας των απαιτούμενων δεξιοτήτων, ταυτότητα του έργου, και τη σημασία του έργου, τότε ο εργαζόμενος συνειδητοποιεί και αντιλαμβάνεται το νόημα και τη σημασία της εργασίας που εκτελεί. Μέσω της αυτονομίας συνειδητοποιεί την υπευθυνότητα για ότι πράττει και για ότι παραλείπει να πράττει, και η ανατροφοδότηση τον βοηθάει να κατανοήσει τα επίπεδα της απόδοσής του (Oldham & Hackman, 2010).

2.2 Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση και παράγοντες που την επηρεάζουν

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον επιστημόνων που μελετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά αλλά και όσους προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την απόδοση και την παραγωγικότητα ενός οργανισμού - μιας επιχείρησης. Όπως εύστοχα έχει επισημάνει ο Maghradi (1999), αλλά και άλλοι ερευνητές, οι αντιλήψεις των ατόμων για την εργασία τους επηρεάζουν, την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, τις εργασιακές σχέσεις, τις απουσίες ακόμη και τις παραιτήσεις.

Η εργασία δεν αποτελεί μόνο ένα μέσο για την εκπλήρωση των βασικών βιοωτικών αναγκών για τον άνθρωπο (π.χ. τροφή, στέγη, ασφάλεια) όπως λανθασμένα αντιλαμβάνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, αλλά παίζει και σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών που σχετίζονται με το συναίσθημα και τον ψυχικό κόσμο του καθενός. Η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις εργασιακές σχέσεις προκαλώντας στους εργαζόμενους απογοήτευση, περισσότερο άγχος και επιθετικές συμπεριφορές. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν υιοθετήσει μια αρνητική στάση απέναντι στην εργασία τους, στους συνάδελφους και στους ανωτέρους τους, είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και νιώθουν απαισιοδοξία και απογοήτευση (Belias & Koustelios, 2014).

Τα τελευταία πενήντα χρόνια έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί προκειμένου να προσδιορίσουν και να κάνουν κατανοητή την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Ο περισσότερο γνωστός είναι του Locke (1976), ο οποίος περιγράφει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα θετικό συναίσθημα του ατόμου για την εργασία του (αναφέρεται στους Koustelios, Karabatsaki et al., 2004). Η ικανοποίηση του κάθε ατόμου εξαρτάται από το πώς αισθάνεται το ίδιο για την εργασία του, καθώς είναι μια υποκειμενική σχέση του καθενός που στηρίζεται στα συναισθήματά του για τη δουλειά του. Διαφορετικά άτομα με διαφορετική προσωπικότητα και ανάγκες θα έχουν διαφορετική

στάση απέναντι στις ίδιες συνθήκες εργασίας. Δεν είναι μόνο οι υλικές απολαβές και ο μισθός οι παράγοντες που θα καθορίσουν το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης (Cavanagh, 1992), αλλά το σύνολο των προσωπικών προσδοκιών που έχει ο καθένας από την εργασία του και ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται αυτές (Wapous, 1976). Οι Hulin και Smith (1965) εξέτασαν πέντε διαστάσεις τις εργασιακής ικανοποίησης, τη φύση της εργασίας, τις ευκαιρίες προαγωγών, τους συνάδελφους, τον προϊστάμενο, και τον μισθό, καθώς και πως αυτές διαφοροποιούνται σε σχέση με την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, τα συνολικά έτη εργασίας, το επίπεδο απασχόλησης, και τον επιθυμητό μισθό. Η Smith (1992) θεωρεί πως η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να υπολογιστεί στο σύνολό της μετρώντας τις προαναφερθέντες πέντε διαστάσεις (αναφέρεται στους Αργυράκης & Καλουψής, 2011).

Για τον Spector (1997), η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα μοναδικό και συνολικό συναίσθημα, που συνυπολογίζει κάθε πτυχή της εργασίας, όπως, την ανταμοιβή, την ευκαιρία για προαγωγή, την επικοινωνία στον χώρο της εργασίας, την ασφάλεια, τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους, τις συνθήκες και τη φύση της εργασίας, ακόμη και την προσωπικότητα του καθενός. Υπάρχουν άνθρωποι που χρονίως είναι δυσαρεστημένοι από τη δουλειά τους, αλλά και αντίστροφα, άτομα τα οποία παρά το γεγονός των αλλαγών που συμβαίνουν στον εργασιακό τους χώρο, ακόμη και αλλαγή στο αντικείμενο της ίδιας τους της εργασίας, παραμένουν σε υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Όσα αναφέρει ο Spector (1997) για τους χρόνια δυσαρεστημένους και ικανοποιημένους εργαζόμενους, έρχονται να επιβεβαιώσουν την έρευνα των Staw και Ross (1985), οι οποίοι σε ανάλυση δεδομένων περισσότερων από 5000 ανδρών ηλικίας 45-59 ετών, κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι η στάση τους απέναντι στην εργασία παραμένει διαχρονικά σταθερή, ανεξάρτητα των αλλαγών στον εργασιακό χώρο.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι, την εργασιακή ικανοποίηση του κάθε ατόμου την καθορίζει ένας συνδυασμός διαφορετικών παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί έχουν σχέση με την εργασία, με τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, με τη συμπεριφορά των προϊσταμένων καθώς και των συναδέλφων και υφισταμένων.

2.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολύπλοκη έννοια και εξαρτάται από πολλούς και ποικίλους παράγοντες. Εξαρτάται από τα εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως, η φύση της εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες, το εργασιακό άγχος, η σχέση με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, οι δυνατότητες προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης, και από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως την προσωπικότητα του καθενός, τις προσωπικές ανάγκες, τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες που διαφέρουν από άτομο σε άτομο, το μορφωτικό επίπεδο, την ηλικία, το φύλο και πλήθος άλλων παραγόντων. Ο Koustelios (2001) ταξινομεί τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: (α) παράγοντες που είναι σχετικοί με το εργασιακό περιβάλλον, (β) παράγοντες που σχετίζονται με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας, και (γ) παράγοντες που είναι σχετικοί με τα άτομα (εργαζόμενους).

Έρευνα των May-Chiun και Ramayah (2011) υποστηρίζει ότι ο προϊστάμενος παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Όταν η διοίκηση βοηθάει στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων, με τις συμβουλές της και τα υλικά μέσα που παρέχει, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίησή τους. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να αναπτύξει τις δεξιότητές του, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά του στα εργασιακά του καθήκοντα. Η παραχώρηση ευθυνών από τη διοίκηση και οι θέσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλή υπευθυνότητα, από προοπτικές εξέλιξης και προόδου, έχουν θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ αντιθέτως, όταν οι προοπτικές για προσωπική ανάπτυξη (θεωρίες Maslow, Alderfer, Herzberg) είναι περιορισμένες η κατάκτηση υψηλών επιπέδων ικανοποίηση δεν είναι εφικτή (Graham & Messner, 1998).

Μελετώντας την οργανωσιακή κουλτούρα του κάθε οργανισμού σε συνδυασμό με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, προκύπτουν στοιχεία τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης (Belias & Koustelios, 2014). Οργανισμοί οι οποίοι χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές επιδρούν αρνητικά, ενώ καινοτόμες πολιτικές και πολιτικές υποστηρικτικές στο έργο του εργαζόμενου επιδρούν θετικά, στην εργασιακή ικανοποίηση (Bigliardi, Ivo Dormio, Galati, & Schiuma, 2012). Αν οι εργαζόμενοι καταφέρουν να αποδεχθούν την κουλτούρα του οργανισμού και να ταυτιστούν με αυτή, νιώθοντας τον εαυτό τους κομμάτι του ίδιου του οργανισμού, βιώνουν υψηλά επίπεδα

ικανοποίησης. Σε αντίθετη περίπτωση θα περιθωριοποιηθούν, με αποτέλεσμα τη χαμηλή απόδοση, τις συγκρούσεις, και στο τέλος την απομάκρυνσή τους (Lund, 2003). Από τις έρευνες φαίνεται πως υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης (Tzeng, Ketefian, & Redman, 2002; Girma, 2016). Επιπλέον, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίζει ένα περιβάλλον ασφάλειας και υγιεινής για την αποφυγή ατυχημάτων. Τα οφέλη είναι πολλαπλά και προέρχονται από τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων, αλλά και από την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων, με ότι αυτό συνεπάγεται στην απόδοση και στην παραγωγικότητά τους (Gyekye, 2005).

Εκτός από τις συνθήκες ασφάλειας κατά την εκτέλεση της εργασίας, η εργασιακή ασφάλεια, με την έννοια της μεγαλύτερης δυνατής εξασφάλισης της θέσης εργασίας, αποτελεί θετικό παράγοντα. Το άτομο αποσπάται από αρνητικές σκέψεις που αφορούν το εργασιακό του μέλλον και αφοσιώνεται πλήρως στην εργασία του, διοχετεύοντας σε αυτήν όλη την ενέργειά του. Η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας παρατηρείται στις εργασίες με καθεστώς μερικής απασχόλησης, οι οποίες επιπλέον, παρέχουν ελάχιστες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ελάχιστες προοπτικές εξέλιξης (De Graaf-Zijl, 2012). Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι με σχέση προσωρινής εργασίας είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους μόνιμους υπαλλήλους (Wilkin, 2012), αλλά είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου (Dawson, Veliziotis, & Hopkins, 2014). Γενικότερα, οι μόνιμοι υπάλληλοι φαίνεται πως είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες εργαζομένων. Όμως, οι Nestor και Leary (2000), σε έρευνά τους σε πανεπιστήμιο της δυτικής Βιρτζίνια, διαπίστωσαν ότι το μη μόνιμο προσωπικό ήταν περισσότερο εργασιακά ικανοποιημένο από το μόνιμο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η μονιμότητα είχε αρνητική επίδραση.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση των ρόλων και η ασάφεια των ρόλων έχουν αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και οδηγούν στο στρες των ρόλων (Koustelios & Kousteliou, 1998; Αργυράκης & Καλουπής, 2011; Koustelios, Theodorakis et al, 2004; Belias, Koustelios, Sdrolias, & Aspidis, 2015). Η υπερφόρτωση διαφορετικών ρόλων στην εργασία και στην προσωπική ζωή, η ανάληψη δηλαδή, πολλών καθηκόντων στον εργασιακό χώρο και εκτός αυτού, επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή συμπεριφορά, καθώς και την προσωπικότητα του ατόμου έχοντας αρνητικά αποτελέσματα, όπως δυσαρέσκεια από την εργασία, κούραση και

ένταση (Beehr, Walsh, & Taber, 1976). Η υπερφόρτωση ρόλων οδηγεί σε σύγκρουση των ρόλων που έχει αναλάβει το άτομο, προκαλεί σύγχυση και μοιραία μειώνει τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης (Behrman & Perreault, 1984). Ένας παράγοντας ο οποίος μπορεί να μετριάσει την επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή ικανοποίηση είναι η αυτονομία (Belias et al., 2015). Επιπλέον, η αρμονία των ρόλων που αναλαμβάνει το άτομο, μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην αύξηση της εργασιακής του ικανοποίησης, και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση για την ίδια τη ζωή, διότι η ικανοποίηση από τη ζωή και από την εργασία συνδέονται θετικά (Tait, Padgett, & Baldwin, 1989). Γενικότερα, η ικανοποίηση από τη ζωή είναι το πώς αισθάνεται το κάθε άτομο για το σύνολο της προσωπικής του ζωής, μεταξύ των οποίων και η εργασία (Deiner, Napa, Oishi, Dzokoto, & Suh, 2000).

Η ικανοποίηση από την εργασία προϋποθέτει μια δυναμική ισορροπία μεταξύ της οικογένειας και της επαγγελματικής ζωής, καθώς η σύγκρουσή τους μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία (Dixon & Sagas, 2007). Η σύγκρουση αυτή, δημιουργεί εργασιακά προβλήματα στα οποία πολύ εργαζόμενοι προσπαθούν να βρουν διέξοδο με τη συμμετοχή τους σε συνδικαλιστικές οργανώσεις. Δεν είναι τυχαία τα αποτελέσματα ερευνών που δείχνουν ότι όσοι είναι μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων απολαμβάνουν μικρότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με όσους δεν είναι μέλη (Meng, 1990; Renaud, 2002). Η πολιτιστική κληρονομιά μιας κοινωνίας, οι αξίες πάνω στις οποίες δομείται η κάθε κοινωνία, και οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτή επηρεάζουν την ευημερία των ατόμων και έχουν ισχυρή επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση (Fargher, Kesting, Lange, & Pacheco, 2008).

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, τέσσερις σημαντικές μεταβλητές διαφοροποιούν τα αποτελέσματα των ερευνών. Αρχικά, συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία, όπως η ηλικία και το φύλο, εξετάζονται σε κάθε ερέυνα είτε πρόκειται για την εργασιακή ικανοποίηση είτε όχι. Στη συνέχεια, σπουδαίο ρόλο παίζουν ο μισθός, καθώς και το μορφωτικό επίπεδο που καθορίζει τη θέση εργασίας, τον μισθό και τον τρόπο κατανόησης του εργασιακού περιβάλλοντος.

2.2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και Μισθός

Η χρηματική αμοιβή από την εργασία που λαμβάνει ο κάθε άνθρωπος είναι αυτή που φαινομενικά καθορίζει την επιλογή του, προκειμένου να καλύψει τις βασικές

του βιολογικές ανάγκες τόσο του ίδιου, όσο και της οικογένειάς του, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας των αυξημένων αναγκών που έχει δημιουργήσει ο σύγχρονος τρόπος ζωής, και η δυσκολία εύρεσης εργασίας ανάλογης των ικανοτήτων και των προσωπικών επιθυμιών.

Η θεωρία παρακίνησης του Herzberg υποστηρίζει ότι ο μισθός δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης και μπορεί μόνο να εξασφαλίσει να μην υπάρχει δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας του Adams, η ύπαρξη ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών, το οποίο συνδέεται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και απόδοσης, αποτελεί τη βάση της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η ικανοποίηση ή όχι δεν εξαρτάται μόνο από το ύψος της αμοιβής, αλλά σχετίζεται και με τις αμοιβές των υπολοίπων εργαζομένων, είτε στον ίδιο οργανισμό, είτε σε άλλες εταιρείες. Η αξία που δίνει στον μισθό του ένας εργαζόμενος έχει σχέση και με όσα προσφέρει στην εργασία του. Σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom, όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι για την απόδοσή του αμείβεται τουλάχιστον όσο πρέπει ή ακόμη και περισσότερο, τότε είναι ικανοποιημένος.

Οι Vila και García-Mora (2005) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται θετικά με το εισόδημα και αρνητικά με τις ώρες που αφιερώνονται στην εργασία (αναφέρεται στους Belias et al., 2014). Η σχέση που υπάρχει μεταξύ επίδοσης και αμοιβής, καθώς και της δικαιοσύνης στην παροχή των αμοιβών μπορεί να εξηγήσει τα αποτελέσματα ερευνών όπως αυτά των Clark και Oswald (1996), οι οποίοι σε έρευνά τους σε 5000 Βρετανούς εργάτες κατάληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αντιστρόφως ανάλογη με τον μισθό. Υψηλότερες αμοιβές προϋποθέτουν και μεγαλύτερη προσπάθεια από τον κάθε εργαζόμενο, περισσότερες ώρες εργασίας, περισσότερες ικανότητες και δεξιότητες. Αυτό αναπόφευκτα οδηγεί στο αίσθημα αδικίας σε σχέση με τους μισθούς που καταβάλλονται σε όσους έχουν λιγότερες δεξιότητες και εργάζονται λιγότερο. Παρόμοια ευρήματα παρουσίασαν και οι Cappelli και Sherer (1988), οι οποίοι δέκα χρόνια νωρίτερα υποστήριζαν ότι οι εργαζόμενοι που αμείβονται με μικρότερους μισθούς είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τον μέσο όρο ικανοποίησης του συνόλου των εργαζομένων.

Δεν θα πρέπει να δοθεί η λανθασμένη εντύπωση πως χαμηλότερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας οδηγούν και σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Έρευνα η οποία άντλησε στοιχεία από το European Community Household Panel (ECHP), τα οποία συλλέχθηκαν την περίοδο 1994-2001 από 14 χώρες της Ευρώπης και συγκεκριμένα

από τη Γερμανία, την Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία, τη Δανία, την Ελλάδα, την Ολλανδία, το Βέλγιο, το Λουξεμβούργο, την Ιρλανδία, την Ιταλία, την Πορτογαλία, την Αυστρία και τη Φινλανδία, έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ μικρότερη στους χαμηλόμισθους από ότι στους υψηλόμισθους. Υπάρχει μια θετική συσχέτιση αμοιβής και ικανοποίησης (Serrano & Vieira, 2005). Αναλύοντας περαιτέρω τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας, παρατηρείται ότι στις χώρες της Νότιας Ευρώπης, η διαφορά στα επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ χαμηλά αμειβόμενων και υψηλά αμειβόμενων θέσεων εργασίας είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες. Αυτό φαίνεται να οφείλεται στις συνθήκες εργασίας οι οποίες είναι δυσκολότερες στις χαμηλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας. Αντίθετα, στην Δανία και στην Ολλανδία η διαφορά είναι η μικρότερη, και ίσως να οφείλεται σε πρόσθετες μη οικονομικές παροχές, οι οποίες και αυξάνουν έμμεσα το ύψος των μισθών. Ενδιαφέρον στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο, σε αντίθεση με την παραπάνω έρευνα, οι χαμηλότερα αμειβόμενοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι (Clark & Oswald, 1996).

Αποτελεί κοινή παραδοχή, ότι ο μισθός είναι ένα μέσο αναγνώρισης των προσπαθειών και επιβράβευσης για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από τον οργανισμό στο κάθε άτομο, και μπορεί να γίνει είτε με την παροχή πρόσθετων αμοιβών (bonus), είτε με την παροχή αυξήσεων. Η επιβράβευση και αναγνώριση των προσπαθειών επιδρά στην ψυχολογία και αυξάνει την ικανοποίηση. Γνωρίζοντας ότι τα συστήματα αμοιβών, μπορούν να αποτελέσουν έναν προγνωστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, οι Grund και Sliwka (2001) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση δεν εξαρτάται μόνο από την απόλυτη τιμή του μισθού, αλλά και από τις αυξήσεις που λαμβάνει ο εργαζόμενος, έχοντας πάντα σαν σημείο αναφοράς τον αρχικό του μισθό.

Συμπερασματικά, από όλα τα παραπάνω, το ύψος του μισθού δεν φαίνεται να συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, στον βαθμό που θα περιμένει κανείς. Θα πρέπει να συνυπολογίζεται το σύνολο των παροχών και να λαμβάνεται υπόψη πως ο μισθός και οι παροχές αποτελούν και ένα μέσο επιβράβευσης και οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η έλλειψη ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών μέσα σε έναν οργανισμό, αποτελεί παράγοντα δυσαρέσκειας. Τέλος, συνδέεται και με τη φύση και τις συνθήκες της εργασίας, όπως είδαμε να συμβαίνει στις χώρες της Νότιας Ευρώπης.

2.2.3 Εργασιακή ικανοποίηση και Ηλικία

Η ηλικία των εργαζομένων είναι ένας σημαντικός παράγοντας που διαφοροποιεί τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων. Μελέτες και έρευνες δεν έχουν καταλήξει σε ένα συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίον η ηλικία επιδρά στην ικανοποίηση (Rhodes, 1983; Hickson & Oshagbemi, 1999).

Αρκετές έρευνες έδειξαν ότι τα επίπεδα ικανοποίησης είναι μειωμένα στις μικρές ηλικίες. Ιδιαίτερα, όσοι βρίσκονται κοντά στην ηλικία των 30, παρουσιάζουν τα χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Clark, 1996), γεγονός το οποίο πιθανόν να οφείλεται στις μεγάλες προσδοκίες που τρέφουν τα νεαρά άτομα, και οι οποίες πολλές φορές δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Επιπλέον, η έλλειψη εμπειρίας δυσκολεύει την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Καθώς περνούν τα χρόνια, ωστόσο, και αυξάνεται η εμπειρία, ο εργαζόμενος αποκτά μια ιδιαίτερη οικειότητα με το περιβάλλον και με τη φύση της εργασίας, η οποία τον βοηθάει να αντιμετωπίσει τα καθημερινά προβλήματα και τις δυσκολίες. Γνωρίζει καλύτερα τις δυνατότητές του, τα θέλω του, και οι δουλειές που επιλέγει είναι αυτές που ταιριάζουν καλύτερα στην προσωπικότητά του. Οι Blanchflower και Oswald (1999) σε έρευνά τους που συμπεριλάμβανε τις ΗΠΑ και αρκετές χώρες της Ευρώπης, καθώς και την Ελλάδα, διαπίστωσαν ότι οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι είχαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους νεότερους και ιδίως με τις ηλικίες των 30 και κάτω. Επιπλέον, τα επίπεδα ικανοποίησης και ο τρόπος με τον οποίον διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία, παρουσιάζουν ομοιότητες σε όλες τις χώρες της έρευνας, σε αντίθεση με τη διαφοροποίηση της ικανοποίησης ανάλογα με τον μισθό, η οποία παρουσιάζει διακυμάνσεις από χώρα σε χώρα.

Δεν είναι ξεκάθαρο αν η παραπάνω θετική σχέση είναι γραμμική ή όχι. Πιθανότερο να μην είναι γραμμική, αλλά να φθίνει καθώς περνούν τα χρόνια και φθάνει ο εργαζόμενος στην ηλικία συνταξιοδότησης (Hickson & Oshagbemi, 1999). Υπάρχουν στοιχεία, που προέκυψαν από ένα μεγάλο δείγμα εργαζομένων στη Μεγάλη Βρετανία, τα οποία δείχνουν ότι η ικανοποίηση ανάλογα με την ηλικία, μπορεί να εξηγηθεί με τη χρήση ενός σχήματος U. Δηλαδή, από ένα συγκεκριμένο επίπεδο ικανοποίησης κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών της απασχόλησης, παρατηρείται αρχικά μείωση της ικανοποίησης, η οποία στη συνέχεια αρχίζει να αυξάνεται μέχρι τη συνταξιοδότηση (Clark, Oswald, & Warr, 1996).

Το σίγουρο είναι ότι η σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης είναι καμπυλόγραμμη. Ο ενθουσιασμός από την εύρεση εργασίας, που έχει σαν αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, μετατρέπεται στη συνέχεια σε ανεκπλήρωτες προσδοκίες που σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπειρίας και γνώσεων κάνουν δύσκολη την ανταπόκριση στα καθήκοντα της εργασίας, οδηγώντας σε μείωση της ικανοποίησης. Με το πέρασμα των χρόνων παύουν να υπάρχουν οι παράγοντες που αναφέρθηκαν και ο εργαζόμενος αντλεί ικανοποίηση η οποία αυξάνεται παράλληλα με την ηλικία του, διότι γνωρίζει τι τον ικανοποιεί ή έχει συμβιβαστεί με την πραγματικότητα. Καθώς όμως φθάνει στη συνταξιοδότηση, η κούραση της εργασίας φθίνει τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης.

2.2.4 Εργασιακή ικανοποίηση και Φύλο

Το φύλο αποτελεί ένα χαρακτηριστικό των ατόμων το οποίο συγκεντρώνει το ενδιαφέρον σχεδόν όλων των ερευνών και μελετών, οποιουδήποτε αντικειμένου και επιστημονικού κλάδου. Τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης που σχετίζονται με το φύλο είναι και σε αυτή την περίπτωση αντικρουόμενα.

Οι Sloane και Williams (2000) υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από ότι οι άνδρες και αυτό είναι αποτέλεσμα της σωστής επιλογής της θέσης εργασίας από τις γυναίκες, οι οποίες επιλέγουν τις θέσεις εργασίας που έχουν υψηλής αξίας χαρακτηριστικά και ταιριάζουν με τις προσωπικές προτιμήσεις και φιλοδοξίες. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και η έρευνα των Bender, Donohue, και Heywood (2005), σύμφωνα με την οποία, οι γυναίκες αναφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία από ότι οι άνδρες. Επιπλέον, αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία σε χώρους εργασίας που κυριαρχείται από γυναίκες εργαζόμενες, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να εξηγηθεί με διάφορους τρόπους και υποθέσεις. Πιθανόν, η κατανόηση των προσωπικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών, των ατομικών διαφορών μεταξύ ατόμων του ίδιου φύλου να παίζει ρόλο στην ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Ίσως ο ανταγωνισμός μεταξύ ατόμων του ίδιου φύλου, ο οποίος φαίνεται να ανταποκρίνεται στην απαίτηση για εργασιακή δικαιοσύνη, να έχει θετική επίδραση στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Μεταξύ των καθηγητών πανεπιστημίου του Ηνωμένου Βασιλείου, οι γυναίκες τείνουν να είναι ελαφρώς πιο ικανοποιημένες με την καριέρα τους από τους άντρες συναδέλφους (Hickson & Oshagbemi, 1999).

Το ότι φαίνεται οι γυναίκες να είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τους άντρες στην εργασία τους, δεν αποτελεί απόλυτο κανόνα. Ο Chiu (1998) σε έρευνα του σε ένα δείγμα 326 δικηγόρων κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες από ότι οι άνδρες, εξαιτίας των λιγότερων ευκαιριών που έχουν για την εξέλιξη της καριέρα τους.

Είναι γνωστό και σύνηθες, οι θέσεις εργασίας των γυναικών να είναι υποδεέστερες από αυτές των αντρών, τόσο ως προς το κύρος, όσο και ως προς τις αμοιβές. Παρόλο αυτά η εργασιακή τους ικανοποίηση δεν είναι χαμηλότερη από αυτή των ανδρών (Weaver, 1978). Η πιθανότερη εξήγηση που θα μπορούσε να δοθεί είναι οι προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των δύο φύλων. Οι γυναίκες δείχνουν να έχουν χαμηλότερες προσδοκίες από αυτές των ανδρών (Clark, 1997), οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν ευκολότερα σε σχέση με τους υψηλούς και απαιτητικούς στόχους.

2.2.5 Εργασιακή ικανοποίηση και Μορφωτικό επίπεδο

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας ο οποίος διαμορφώνει διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από άτομο σε άτομο, είναι αυτός του μορφωτικού επιπέδου. Άτομα διαφορετικής μόρφωσης, έχουν γενικότερα, διαφορετικές αντιλήψεις στα περισσότερα θέματα της καθημερινότητας.

Σύμφωνα με την Γεωργιάδη (2008), εργαζόμενοι με υψηλή μόρφωση, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους εργαζόμενους χαμηλότερης μόρφωσης (βλ. Belias et al., 2013). Η διαπίστωση αυτή εξηγείται από το γεγονός ότι, το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο οδηγεί σε θέσης εργασίας με υψηλές αποδοχές, και με καλύτερες προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης (Blanchflower & Oswald, 1994). Ωστόσο, υπάρχουν έρευνες που έδειξαν ότι, οι εργαζόμενοι υψηλού μορφωτικού επιπέδου είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από εργαζόμενους χαμηλού μορφωτικού επιπέδου (Clark, 1996; Clark & Oswald, 1996; Ασπιώτη, 2013).

Γενικότερα, τα ερευνητικά ευρήματα για το πώς διαφοροποιούνται τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες μεταβλητές (μισθός, φύλο, μορφωτικό επίπεδο κτλ.) ποικίλουν και δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη σχέση μεταξύ τους (De Nobile & McCormick, 2008). Η σχέση αυτή γίνεται πολύπλοκότερη σε επαγγέλματα ειδικής φύσεως και υψηλών απαιτήσεων, όπως αυτό των στρατιωτικών.

2.2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στους υπηρετούντες στις ένοπλες δυνάμεις

Ο στρατός δεν αποτελεί ένα απλό εργασιακό περιβάλλον, όπως οι υπόλοιποι πολιτικοί οργανισμοί και τα άλλα επαγγέλματα (Blair & Phillips, 1983). Διαφέρει και ως προς τη φύση του, δηλαδή, τις απαιτήσεις σε καιρό ειρήνης και πολέμου, την πίεση που υπάρχει κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της εκτέλεσης του καθήκοντος, και ως προς τους κινδύνους που κρύβει για την ίδια τη σωματική ακεραιότητα.

Οι Sanchez et al. (2004) πραγματοποίησαν μια έρευνα σε 24.881 υπηρετούντες στον στρατό των ΗΠΑ, σε μάχιμες μονάδες και στην εφεδρεία. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι σημαντικότεροι παράγοντες που σχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίηση ήταν τα υψηλά επίπεδα εργασιακής πίεσης που βίωνε το προσωπικό, καθώς και η ποιότητα της εποπτείας από τους προϊσταμένους, εν αντιθέσει με άλλους παράγοντες εκτός εργασίας όπως υγεία, οικογένεια, που δεν είχαν καμία επίπτωση στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Φαίνεται πως οι υπηρεσίες στις οποίες υπηρετούν, αντιλαμβάνονται την πίεση και τις απαιτήσεις της εργασίας και λαμβάνουν την αναγκαία μέριμνα προς τις οικογένειές τους και τις καθημερινές τους υποχρεώσεις, ώστε να μην τους αποσπούν από τη συγκέντρωσή τους στις υψηλές απαιτήσεις του επαγγέλματός τους. Επίσης, η έρευνα των Reiner και Zhao (1999) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το περιβάλλον εργασίας, η ηγεσία και η οργάνωση των δραστηριοτήτων είναι μεταβλητές που προκαλούν σημαντικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση του στρατιωτικού προσωπικού, ενώ οι δημογραφικές μεταβλητές, σε γενικές γραμμές, δεν έδειξαν να έχουν αισθητή επίδραση.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον Βρετανικό στρατό (βλ. Limbert, 2004), έδειξε πως τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού που υπηρετούσε στα νησιά Φώκλαντ είχαν άμεση εξάρτηση με την κοινωνική αντίληψη και στήριξη. Ένας από τους σημαντικότερους τρόπους αναγνώρισης και επιβράβευσης των υπηρετούντων στις ένοπλες δυνάμεις είναι η κοινωνική αναγνώριση και αποδοχή από το κοινωνικό σύνολο του έργου και της αποστολής την οποία εκτελούν.

Το επάγγελμα του στρατιωτικού ήταν από τη φύση του ανδροκρατούμενο. Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη νέων οπλικών συστημάτων και η εισαγωγή της τεχνολογίας στο πεδίο της μάχης, βοήθησε τον γυναικείο πληθυσμό να εισέλθει δυναμικά στις τάξεις των στρατευμάτων όλου του κόσμου, μιας και ο ρόλος της σωματικής δύναμης, της αντοχής και γενικότερα της σωματικής διάπλασης, έχει

περιοριστεί σε ένα βαθμό. Ένα αρνητικό επακόλουθο ήταν να εμφανιστούν κρούσματα σεξουαλικής παρενόχλησης του αδύναμου φύλου, κάτι το οποίο ήταν αναμενόμενο μιας και είναι γνωστή η ύπαρξη αυτού του φαινομένου σε όλα τα άλλα επαγγέλματα όπου τα δύο φύλα συνυπάρχουν. Τα θύματα σεξουαλικής παρενόχλησης παρουσιάζουν μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη πρόθεση να εγκαταλείψουν τον στρατό εξαιτίας της συγκεκριμένης συμπεριφοράς (Antecol & Cobb-Clark, 2006).

Οι διακρίσεις δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ των δύο φύλων. Σε χώρες όπως οι ΗΠΑ, στις οποίες συνυπάρχουν άνθρωποι διαφορετικής εθνικής καταγωγής και θρησκευόμενος, υπάρχουν φυλετικές διακρίσεις ακόμη και στις τάξεις των στρατευμάτων. Οι φυλετικές διακρίσεις έχουν αρνητική σχέση με την ικανοποίηση και αυξάνουν την πιθανότητα εγκατάλειψης της εργασίας (Antecol & Cobb-Clark, 2009). Μειωμένη ικανοποίηση συνεπάγεται μειωμένο ηθικό των μονάδων, και κατ' επέκταση, μειωμένη αποτελεσματικότητα και εύλογα γεννάται το ερώτημα, αν και κατά πόσο άτομα με διαφορετική καταγωγή και εθνική συνείδηση θα πρέπει να υπηρετούν ή όχι στους εθνικούς στρατούς των χωρών.

Το στρατιωτικό επάγγελμα δύσκολα μπορεί να συγκριθεί με τα υπόλοιπα επαγγέλματα. Ευρήματα ερευνών έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι πολλοί νέοι πιστεύουν ότι ο στρατός δεν είναι ένα απλό εργασιακό περιβάλλον, και επιπλέον παρουσιάζει υψηλότερα επίπεδα δυσαρέσκειας από τους πολιτικούς οργανισμούς και από τα περισσότερα επαγγέλματα (Blair & Phillips, 1983). Δεν πρέπει να περνά απαρατήρητος, ένας σημαντικός παράγοντας με αρνητικό αντίκτυπο, όπως αυτός των συχνών μετακινήσεων που ταλαιπωρούν τον ίδιο τον στρατιωτικό αλλά και την οικογένειά του. Πολλές φορές, υπάρχουν περίοδοι που οικογένειες για υπηρεσιακούς λόγους χωρίζουν, είτε για μικρά, είτε ακόμη και για μεγάλα χρονικά διαστήματα (Burrell et al., 2006).

Έχει αναφερθεί, στις διάφορες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί και σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και σε έρευνες που έχουν γίνει σε πολιτικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις ότι, ο μισθός μπορεί να καθορίσει τα επίπεδα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Αυτό αποδεικνύει και έρευνα που έγινε στον Κινέζικο στρατό, και κυρίως στους κατώτερος αξιωματικούς (Hai, Danmin, Xia, Yunfeng, Xufeng, & Shengun, 2008). Τα επίπεδα ικανοποίησης είχαν άμεση και θετική εξάρτηση με τον μισθό τους και με την πιθανότητα χορήγησης αυξήσεων. Το χαμηλό βιοτικό επίπεδο του Κινέζικου λαού σε σχέση με των λαών του δυτικού πολιτισμού, αιτιολογεί

την καθοριστική σημασία που παίζει ο μισθός στην ικανοποίησή τους από την εργασία. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα έρευνας σε αξιωματικούς του Ελβετικού στρατού όπου η εργασιακή τους ικανοποίηση επηρεάζεται θετικά από την εξέλιξη της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας (Proyer, Annen, Eggimann, Schneider, & Ruch, 2012).

Η σαφήνεια του ρόλου, καθώς και ο φόρτος εργασίας, έχουν μια ισχυρή σχέση με την ικανοποίηση (Britt, Stetz, & Bliese, 2004). Πολλές φορές, ο στρατιωτικός μπορεί να βρεθεί σε θέση όπου ο ρόλος του να μην είναι ξεκάθαρος μιας και οι υποχρεώσεις του, που απορρέουν από τα καθήκοντά του, και την ειδικότητά του, καθώς και αυτές που απορρέουν και από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία να έρχονται σε σύγκρουση. Τέλος, οι καλές σχέσεις μεταξύ των μελών των μονάδων, η συνοχή των μονάδων ή όπως αναφέρεται στη στρατιωτική ορολογία, το πνεύμα μονάδος, επιδρά θετικά στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Manning & Fullerton, 1988).

Συμπερασματικά, όπως διαφαίνεται από τις παραπάνω έρευνες, οι αρνητικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης για τους στρατιωτικούς είναι η φύση της εργασίας (η ίδια η δουλειά) και ο προϊστάμενος. Η οικογένεια και οι καθημερινές υποχρεώσεις των στρατιωτικών δεν φαίνεται να τον επηρεάζουν, παρά μόνο η απουσία τους από τις οικογένειές τους για ορισμένα χρονικά διαστήματα λόγω των συχνών μετακινήσεων. Η αντίληψη της κοινωνίας για το έργο που προσφέρουν είναι ένας σημαντικός παράγοντας αναγνώρισης και επιβράβευσης. Προσοχή θα πρέπει να δοθεί στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των δύο φύλων, όπως και σε κάθε επάγγελμα άλλωστε, αλλά και τις τυχόν διακρίσεις τόσο μεταξύ των δύο φύλων όσο και μεταξύ ατόμων διαφορετικής φυλετικής καταγωγής και εθνικής συνείδησης.

2.2.7 Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση σε Έλληνες εργαζόμενους του δημόσιου τομέα

Τα τελευταία χρόνια έχει πραγματοποιηθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός ερευνών για την εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα σε αρκετά επαγγέλματα. Σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γρηγορίου και συν., 2011, 2012; Koustelios, 2001; Koustelios, Karabatsaki et al., 2004; Koustelios, Theodorakis et al., 2004; Κατσιγιάννη, 2006; Tsigilis et al., 2006; Αντωνιάδη, 2013; Παπαδόπουλος, 2013), σε ακαδημαϊκούς (Λαπαναΐτη, 2012), σε νοσηλευτές (Μαρνέρας και συν., 2010; Κουράκος και συν., 2012), σε δημόσιους φορείς (Kormikari,

Karastathis, Zournatzi, & Koustelios, 2013), σε δικηγόρους (Σαλιμάν & Πλατσίδου, 2011), σε ιδιωτικές εταιρίες (Ασπιώτη, 2013) και σε τράπεζες (Belias et al., 2014; Belias et al., 2015).

Σε έρευνα του Koustelios (2001) που πραγματοποιήθηκε σε 40 σχολεία (20 της πρωτοβάθμιας και 20 της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) της Θεσσαλονίκης βρέθηκε ότι, (α) οι εκπαιδευτικοί εμφάνισαν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης για την *Ίδια τη Δουλειά* και για τον *Προϊστάμενο*, (β) οι εκπαιδευτικοί εμφάνισαν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης για τον *Μισθό* και τις *Προαγωγές*, και (γ) τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών όπως, το φύλο, η εργασιακή εμπειρία και το επίπεδο μόρφωσης διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα εμφανίζεται και η έρευνα των Koustelios, Theodorakis et al. (2004), η οποία μεταξύ άλλων, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί φυσικής αγωγής είναι ικανοποιημένοι με την *Ίδια την Δουλειά*, τον *Προϊστάμενο*, τις *Συνθήκες Εργασίας* και τον *Οργανισμό*, ενώ είναι δυσαρεστημένοι με τον *Μισθό* και τις *Προαγωγές*. Παρόμοια αποτελέσματα εμφάνισε και η έρευνα των Koustelios, Karabatsaki et al. (2004). Επίσης, τα ευρήματα της έρευνας των Tsigilis et al. (2006), όσον αφορά στους παράγοντες ικανοποίησης, ευθυγραμμίζονται με τις παραπάνω έρευνες. Ο μισθός με τον οποίον αμείβονται οι εκπαιδευτικοί είναι ένας σημαντικός παράγοντας δυσαρέσκειας, που σε συνδυασμό με τη μη αναγνώριση της προσφοράς και το χαμηλό κοινωνικό κύρος του επαγγέλματος, οδηγούν σε χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης τους εκπαιδευτικούς, κυρίως, της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (Κατσιγιάννη, 2006). Η αναγνώριση της προσφοράς του δασκάλου και το κοινωνικό του κύρος έχουν μειωθεί σε σχέση με το παρελθόν, δεχόμενοι πολλές φορές, δικαίως και αδίκως, την κριτική των γονέων. Ως παράγοντες που αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση, η Κατσιγιάννη (2006) όρισε την προσωπική ικανοποίηση από την προσφορά, την ανεξαρτησία που προσφέρει το επάγγελμα των δασκάλων, καθώς και ο αριθμός των αργιών και διακοπών κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους.

Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αντλούν ικανοποίηση και από την οργανωσιακή επικοινωνία. Συγκεκριμένα, η προσωπική επικοινωνία είναι αυτή που επηρεάζει περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση από ότι η επικοινωνία που αφορά εργασιακά ζητήματα. Με την προσωπική επικοινωνία γίνεται

συζήτηση προσωπικών θεμάτων και προβλημάτων εκτός εργασίας, και εκφράζεται το ενδιαφέρον του διευθυντή για τα προσωπικά προβλήματα των εκπαιδευτικών. Δεν συμβαίνει το ίδιο με την επικοινωνία που σχετίζεται με εργασιακά ζητήματα, διότι σε αυτήν την περίπτωση νιώθουν ότι τους ασκείται κατά κάποιο τρόπο έλεγχος και αξιολόγηση. Ως γνωστόν, η αποτελεσματικότητα των δασκάλων συνδέεται άμεσα με τις επιδόσεις των μαθητών οι οποίες και καθορίζουν ανάλογα την εργασιακή τους ικανοποίηση (Παπαδόπουλος, 2013).

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, χαρακτηρίζουν σαν παράγοντα υψηλής ικανοποίησης τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, η ομαδικότητα στην εργασία και η συμμετοχή σε καινοτόμα προγράμματα είναι θετικοί καταλύτες (Αντωνιάδη, 2013). Ως γνωστόν, οι καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων μειώνουν τις συγκρούσεις, και το άτομο απαλλαγμένο από το άγχος που προέρχεται από αυτές, αφιερώνει όλη του την ενέργεια και την προσπάθειά του στην εργασία του, προσβλέποντας και στην επαγγελματική του εξέλιξη μέσα από την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων.

Μένοντας στους εκπαιδευτικούς και περνώντας στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η Λαπαναίτη (2012) διαπίστωσε ότι, η εργασιακή ικανοποίηση του ακαδημαϊκού προσωπικού του πανεπιστημίου Πατρών κυμαίνεται από μέτρια προς υψηλά επίπεδα. Οι υλικές συνθήκες (εγκαταστάσεις, εργαστήρια, βοηθητικό διδακτικό υλικό κτλ.) και το ύψος των αποδοχών είχαν αρνητική επίδραση, ενώ η αυτονομία, οι προοπτικές εξέλιξης και η εργασιακή ασφάλεια είχαν θετική επίδραση. Τα αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα λόγω των οικονομικών συνθηκών στην Ελλάδα από το τέλος του 2009 και έπειτα, καθώς περιορίστηκαν τα μέσα και οι αποδοχές των ακαδημαϊκών και όχι μόνο. Από τη φύση του, το επάγγελμά τους χαρακτηρίζεται από μεγάλη αυτονομία, επιλογή συγκεκριμένων πεδίων μελετών και ερευνών, καθώς και από εργασιακή ασφάλεια, λόγω της μονιμότητας που τους εξασφαλίζει η θέση τους.

Αφήνοντας τον χώρο της εκπαίδευσης, ένα άλλο επάγγελμα το οποίο έχει αποτελέσει αντικείμενο αρκετών μελετών είναι το νοσηλευτικό προσωπικό των νοσοκομειακών μονάδων. Η καθημερινή επαφή με ανθρώπους που έχουν σοβαρά προβλήματα υγείας, επηρεάζει τη συναισθηματική κατάσταση των νοσηλευτών. Οι υψηλές απαιτήσεις, τα εξαντλητικά ωράρια, το άγχος που αντιμετωπίζουν, αλλά και οι οργανωτικές αδυναμίες του συστήματος συμβάλουν στα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης (Μαρνέρας και συν., 2010). Σε αντίθετη κατεύθυνση κινούνται τα αποτελέσματα μιας

άλλης έρευνας που πραγματοποιήθηκε και αυτή σε νοσηλευτικό προσωπικό, και συγκεκριμένα στο νοσηλευτικό προσωπικό που εργάζεται στις παθολογικές κλινικές του εθνικού συστήματος υγείας. Φαίνεται πως η συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων απολαμβάνει υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ως σημαντικότεροι παράγοντες που επιδρούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι το αντικείμενο της εργασίας και οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους (Κουράκος και συν., 2012).

Παραμένοντας στις έρευνες του δημοσίου τομέα, αξίζει να αναφερθεί αυτή των Kormikari et al. (2013) η οποία διεξήχθη στους υπαλλήλους της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού (Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού) και της Ειδικής Γραμματείας Διατροφής και Άθλησης (Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης). Χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Koustelios και Bagiatis (1997) και κατέληξε σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Οι εργαζόμενοι του αθλητισμού στον δημόσιο φορέα είναι μερικώς ικανοποιημένοι στους τέσσερις από τους έξι παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης (*Εργασιακές Συνθήκες, Μισθός, Οργανισμός, και Η Ίδια η Δουλειά*) και περισσότερο ικανοποιημένοι από τον παράγοντα *Προϊστάμενο*. Η έρευνα έγινε σε μια χρονική στιγμή όπου η κρίση στην Ελληνική οικονομία ήταν σε εξέλιξη, με συνεχείς μειώσεις στους μισθούς και αβέβαιο μέλλον ακόμη και σε εργαζόμενους του δημοσίου τομέα. Ο παράγοντας όμως που προκαλεί τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια, δεν είναι ο *Μισθός* όπως θα αναμενόταν, αλλά οι *Προαγωγές*.

Στη συνέχεια θα παρουσιασθούν έρευνες που έχουν γίνει στον ιδιωτικό τομέα, σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και σε ελεύθερα επαγγέλματα. Οι διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα είναι αρκετές με σημαντικότερες την εργασιακή ασφάλεια, καθώς και το σύστημα εξέλιξης και προαγωγών των εργαζομένων.

2.2.8 Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση σε Έλληνες εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα

Στον ιδιωτικό τομέα όπου οι μισθοί είναι κατά κανόνα μικρότεροι, οι απαιτήσεις περισσότερες για την επίτευξη υψηλότερων στόχων και η εργασιακή ασφάλεια όχι δεδομένη, θα περίμενε κανείς τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης να είναι χαμηλότερα.

Έρευνα των Belias et al. (2014), σε Έλληνες τραπεζικούς υπαλλήλους, έδειξε το αντίθετο του αναμενομένου αποτελέσματος, διότι σαν σημαντικότερος παράγοντας που έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ο ίδιος ο οργανισμός.

Επιπλέον, η έρευνα συνέδεσε θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση με την παρακίνηση. Φαίνεται ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι επηρεάζονται περισσότερο θετικά από εσωτερικές μορφές παρακίνησης, παρά από εξωτερικές όπως οι ανταμοιβές και οι απειλές. Αντιθέτως, οι απειλές μειώνουν τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Γενικότερα, και από άλλες έρευνες, έχει αποδειχθεί ότι τα επίπεδα ικανοποίησης των Ελλήνων τραπεζικών υπαλλήλων μπορούν να χαρακτηριστούν από μέτρια έως υψηλά.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους υπαλλήλους του ΟΤΕ, μια πρώην δημόσια εταιρεία η οποία έχει περάσει πλέον στον έλεγχο της Deutsche Telecom, οι εργαζόμενοι έδειξαν να είναι ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενο τους και με τον τρόπο που αυτός ασκεί διοίκηση, καθώς και για το ενδιαφέρον που δείχνει για τα προβλήματά τους. Επιπλέον, δηλώνουν την ικανοποίησή τους, για τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των υπαλλήλων της εταιρείας, τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό τους, το ωράριο, καθώς και τη δυνατότητα που τους δίνεται για την προσωπική τους ανάπτυξη (Ασπιώτη, 2013). Τους δίνεται η δυνατότητα στα πλαίσια των καθηκόντων που εκτελεί ο κάθε υπάλληλος, να λαμβάνουν ένα μεγάλο μέρος των αποφάσεων που αφορούν την εργασία τους. Παράγοντες για τους οποίους εξέφρασαν τη δυσαρέσκειά τους είναι τα προγράμματα κατάρτισης που εφαρμόζονται από την εταιρεία, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσής τους (Ασπιώτη, 2013). Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών δραστηριοποιούνται σε έναν ώριμο κλάδο της αγοράς, όπου είναι περιορισμένη η ανάγκη για προγράμματα επιμόρφωσης, εκπαίδευσης και κατάρτισης. Επιλέγει, από ότι φαίνεται, υπαλλήλους οι οποίοι στο σύνολό τους καλύπτουν τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Οι παραπάνω διαπιστώσεις αφορούν το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί πως οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος σπουδών εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους εργαζόμενους που διαθέτουν χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο (Ασπιώτη, 2013). Αποτέλεσμα το οποίο επιβεβαιώνει πλήρως τους Clark και Oswald (1996), σύμφωνα με τους οποίους οι εργαζόμενοι υψηλού μορφωτικού επιπέδου είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από εργαζόμενους χαμηλού μορφωτικού επιπέδου.

Οι εργαζόμενοι μεγάλων εταιρειών έχουν μια σχετική εργασιακή ασφάλεια, και ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας σε σχέση με τους ελεύθερους επαγγελματίες. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες έχουν το προνόμιο της αυτονομίας σε σχέση με τα υπόλοιπα επαγγέλματα. Ποια είναι όμως η επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση; Οι δικηγόροι

ως αυτοαπασχολούμενοι, παρά τη δυνατότητα επιλογής των πελατών τους και του ωραρίου εργασίας, εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα δεν είναι ικανοποιημένοι από τον *Μισθό* τους, εκφράζουν μέτρια ικανοποίηση από την *Ίδια τη Δουλειά* και είναι ικανοποιημένοι από τις *Συνθήκες Εργασίας* (Σαλμάν & Πλατσίδου, 2011). Οι αυτοαπασχολούμενοι εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης λόγω έλλειψης εργασιακής ασφάλειας, σε αντίθεση με τον μισθό τους (Millan, Hessels, Thurik, & Aguado, 2011)

Οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα έρχονται αντιμέτωποι καθημερινά με την αβεβαιότητα όσον αφορά το μέλλον της εργασίας τους. Ωστόσο παρά τη μειωμένη εργασιακή ασφάλεια δείχνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα, οι οποίοι έχουν εξασφαλίσει τη μονιμότητα της εργασίας. Εδώ υπεισέρχεται η παράμετρος της προσωπικής ανάπτυξης, των προσωπικών προσδοκιών και φιλοδοξιών, οι οποίες έχουν περισσότερες ευκαιρίες να ικανοποιηθούν στους ιδιωτικούς οργανισμούς. Διαφορετικές είναι και οι ανάγκες τους, και κατ' επέκταση, τα μέσα παρακίνησης που πρέπει να χρησιμοποιούνται. Οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα παρακινούνται από την επιθυμία τους για προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, και την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Ενώ στον ιδιωτικό τομέα τη μεγαλύτερη δύναμη παρακίνησης έχουν οι αμοιβές (Buelens & Van den Broeck, 2007). Βασικοί λόγοι που ωθούν συγκεκριμένες κατηγορίες ατόμων, στον ιδιωτικό παρά στον δημόσιο τομέα, είναι η δυνατότητα καλύτερων αμοιβών μέσω της επαγγελματικής εξέλιξης, η ίδια η επαγγελματική εξέλιξη και η ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών.

2.2.9 Πόσο σημαντική είναι η εργασιακή ικανοποίηση

Αναμφίβολα η εργασία κατέχει ένα κεντρικό ρόλο στη ζωή των ανθρώπων. Όχι μόνο, εξασφαλίζει τις οικονομικές τους απολαβές για την κάλυψη αναγκών επιβίωσης και καλύτερης ποιότητας ζωής, αλλά καταναλώνει και το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου.

Σύμφωνα με τον Kahn (1973), (όπως αναφέρεται στους Αργυράκης & Καλουψής, 2011) η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, αφού οδηγεί τον κάθε εργαζόμενο σε μεγαλύτερη απόδοση και προσφορά στον εργασιακό χώρο. Μειώνει τα ποσοστά των υπαλλήλων που καθυστερούν να προσέλθουν στην εργασία, με ότι αυτό συνεπάγεται σε οικονομικό κόστος για τον οργανισμό μέσω της απώλειας εργατοωρών. Μειώνει την

κινητικότητα των εργαζομένων, δηλαδή την αναζήτηση νέας δουλειάς από τους εργαζόμενους που δεν είναι ικανοποιημένοι, ακόμη και τη συχνότητα των εργατικών ατυχημάτων. Μια μετά-ανάλυση του Hellman (1997) που είχε σκοπό να δείξει τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της τάσης φυγής από την εργασία, απέδειξε πως η σχέση είναι αρνητική. Όπως ο Kahn έτσι και ο Luthans (1995) υποστηρίζει ότι, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν λιγότερα εργατικά ατυχήματα, μπορούν να εκπαιδευτούν σε νέα καθήκοντα πολύ ευκολότερα, και γενικότερα κάνουν λιγότερα παράπονα. Σύμφωνα με τους Kreitner και Kinicki (1995, όπως αναφέρεται στους Αργυράκης & Καλουψής, 2011), η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση, (α) επιδρά θετικά στη σωστή συμπεριφορά του εργαζόμενου, (β) αυξάνει το ενδιαφέρον του για τον οργανισμό, ταυτίζοντάς τον με τους στόχους του, (γ) σχετίζεται αρνητικά με τη συμμετοχή σε συνδικαλιστικούς φορείς, και (δ) επηρεάζει την απόδοσή του προς τη θετική κατεύθυνση.

Επίσης, οι Saari και Judge (2004) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την απόδοση και την παραγωγικότητα, και συνδέεται θετικά με τη γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή του κάθε ατόμου. Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της απόδοσης επηρεάζεται προς τη θετική κατεύθυνση όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν ομαδικά (Doll & Gunderson, 1969), όταν το άτομο ταιριάζει με την εργασία που έχει επιλέξει (Carlson, 1969), από το επίπεδο της ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται (Slocum, 1971), από την αυτοπεποίθησή του (Inkson, 1978), την ικανοποίηση της ανάγκης για επίτευξη (Steers, 1975), καθώς και το πόσο το άτομο ελέγχει την ίδια του την εργασία (Norris & Niebuhr 1984). Η δυσαρέσκεια έχει επιπτώσεις όχι μόνο στην απόδοση και την παραγωγικότητα αλλά και στην καθυστέρηση του εργαζόμενου να προσέλθει στην εργασία, στις απουσίες, καθώς και στην απόφαση να αποσυρθεί από αυτή (Belias et al., 2013). Όσοι από τους εργαζόμενους δεν επιλέξουν τον δρόμο της παραίτησης και αναγκαστούν για διάφορους λόγους να παραμείνουν στην ίδια εργασία, θα έρθουν αντιμέτωποι με χρόνια αρνητικά συναισθήματα και στρεσογόνες καταστάσεις. Θα βρίσκονται σε μια συνεχή προσπάθεια αντιμετώπισης αυτών των καταστάσεων με αποτέλεσμα την εξάντλησή τους και τη συναισθηματική τους εξουθένωση (Maslach et al., 2001). Αποτέλεσμα της εργασιακής εξάντλησης και της συναισθηματικής εξουθένωσης είναι η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Bhana & Haffejee, 1996; Dolan, 1987).

Σύμφωνα με τους Kreitner και Kinicki (1995, αναφέρεται στους Αργυράκης & Καλουπής, 2011), οι μεταβλητές που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση και τη δύναμη της σχέσης τους με αυτήν παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2.

Πίνακας 2.2. Σχετιζόμενες μεταβλητές με την επαγγελματική ικανοποίηση (Πηγή Αργυράκης & Καλουπής, 2011).

| Σχετιζόμενες Μεταβλητές με την Ικανοποίηση | Κατεύθυνση Σχέσης | Δύναμη Σχέσης |
|--|-------------------|---------------|
| Απουσίες | Αρνητική | Αδύναμη |
| Καθυστερήσεις | Αρνητική | Αδύναμη |
| Κινητικότητα Εργαζομένων | Αρνητική | Μέτρια |
| Καρδιακές Παθήσεις | Αρνητική | Μέτρια |
| Στρες | Αρνητική | Μέτρια |
| Συνδικαλισμός | Αρνητική | Μέτρια |
| Ενδιαφέρον/Συμπεριφορά | Θετική | Μέτρια |
| Ταύτιση με Οργανισμό | Θετική | Δυνατή |
| Απόδοση | Θετική | Αδύναμη |
| Ικανοποίηση από ζωή | Θετική | Μέτρια |
| Διανοητική Υγεία | Θετική | Μέτρια |

Επισημαίνεται πως η κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των παραπάνω μεταβλητών δεν είναι ξεκάθαρη. Δηλαδή, δεν μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως αν για παράδειγμα, η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί στην ταύτιση των ατόμων με τον οργανισμό ή αν η ταύτιση με τον οργανισμό οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης.

Συνοψίζοντας, η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική συσχέτιση με την απόδοση και την παραγωγικότητα και αρνητική με την καθυστέρηση, τις απουσίες και τα εργατικά ατυχήματα, καθώς και με την εγκατάλειψη της εργασίας. Οι διοικήσεις των οργανισμών ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των εργαζομένων διότι με ικανοποιημένους εργαζόμενους, έχουν αυξημένη παραγωγικότητα και δεν έχουν απώλειες εργατοωρών, από απουσίες, καθυστερήσεις και ατυχήματα. Θα πρέπει να λαμβάνεται στα υπόψη των διοικήσεων, ότι ο δυσαρεστημένος υπάλληλος με την πρώτη ευκαιρία που θα του δοθεί θα αποχωρήσει από την εργασία του. Κάθε

επιχείρηση επενδύει πολλά σε χρόνο και χρήμα για αναζήτηση και εκπαίδευση του προσωπικού, το οποίο φυσικά δεν θέλει να το χάσει, πόσο μάλλον να το δει να εργάζεται στους ανταγωνιστές της. Η ταύτιση με τον οργανισμό δημιουργεί εργαζόμενους αφοσιωμένους στην εργασία τους, δίνοντας πάντα τον καλύτερο εαυτό τους για το καλό του συνόλου του οργανισμού.

2.3 Συμπεράσματα

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκαν οι διαφορετικοί παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίοι μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κύριες κατηγορίες. Στους παράγοντες που αφορούν, (α) την προσωπικότητα του κάθε ατόμου, όπως η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, και (β) την ίδια την εργασία, όπως ο μισθός, οι εργασιακές συνθήκες, οι προαγωγές, ο προϊστάμενος, τα καθήκοντα.

Στις ένοπλες δυνάμεις, ο σημαντικότερος αρνητικός παράγοντας είναι η πίεση που προέρχεται από τη φύση της εργασίας και κατ' επέκταση ο προϊστάμενος ο οποίος κατευθύνει και οργανώνει την εκτέλεση της εργασίας. Μεταξύ των παραγόντων που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η αναγνώριση του κοινωνικού τους έργου και της προσφοράς τους στο κοινωνικό σύνολο.

Η σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης έγκειται, όχι τόσο στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, όσο στην αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων για έναν οργανισμό, όπως οι συνεχιζόμενες απουσίες, οι συχνές ασθένειες, τα εργατικά ατυχήματα και η μείωση της κινητικότητας των εργαζομένων. Εξάλλου, ο εργαζόμενος ο οποίος είναι ικανοποιημένος ταυτίζεται με τον οργανισμό, είναι αφοσιωμένος σε αυτόν, και επιδεικνύει καλύτερη συμπεριφορά. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών διότι είναι σημαντική, τόσο για την καλή λειτουργία ενός οργανισμού, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική υγεία του ανθρώπου, καθώς και στην κοινωνική και οικογενειακή του συμπεριφορά. Ένα άτομο ικανοποιημένο από την εργασία του, είναι ένας άνθρωπος υγιής και ικανοποιημένος από την ζωή του. Επιδρά θετικά στην οικογένειά του, στους φίλους του, στους ανθρώπους με τους οποίους έρχεται σε επαφή και στο σύνολο της κοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Δείγμα

Στην έρευνα συμμετείχαν 6 κέντρα εκπαίδευσης της ΔΙΚΕ (ΙV ΜΠ), και συγκεκριμένα τα κέντρα εκπαίδευσης της Σπάρτης, της Καλαμάτας, της Τριπόλεως, του Ναυπλίου, της Πάτρας και του Μεσολογίου. Μοιράστηκαν 255 ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν 245, που δίνει ένα ποσοστό ανταπόκρισης 96%. Έγινε προσπάθεια η συμμετοχή του κάθε κέντρου εκπαίδευσης να είναι ανάλογη της δυνάμεώς του. Δηλαδή το ποσοστό συμμετοχής του κάθε κέντρου, στην έρευνα, να κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα.

Η δειγματοληψία έγινε κατά στρώματα ανάλογα με τον βαθμό του κάθε στρατιωτικού. Έγινε προσπάθεια ώστε, η συμμετοχή των στελεχών με βάση τον βαθμό που φέρουν, να είναι ανάλογη με τον αριθμό των υπηρετούντων στον αντίστοιχο βαθμό σε κάθε κέντρο εκπαίδευσης. Χωρίστηκαν σε δύο κύριες κατηγορίες, στους αξιωματικούς και υπαξιωματικούς (συμπεριλαμβανομένου και των ανθυπασπιστών). Δεν συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα οι ανώτεροι αξιωματικοί οι οποίοι, είναι λίγοι στον αριθμό. Με αυτήν τη μέθοδο αποκλείστηκε το ενδεχόμενο να συμπεριληφθούν στο δείγμα περιπτώσεις που δεν είναι αντιπροσωπευτικές ολόκληρου του πληθυσμού, και εξασφαλίστηκε η αναλογική συμμετοχή των δύο κατηγοριών που ορίστηκαν προηγουμένως (αξιωματικοί, υπαξιωματικοί).

Συμπεριλήφθηκαν και τα δύο φύλα (άνδρες, γυναίκες), παρά το γεγονός του μικρού αριθμού γυναικών που υπηρετούν στον ΕΣ, διότι ακολουθούν την ίδια διαδικασία εισαγωγής, εκπαίδευσης και εξέλιξης στον ΕΣ, αναλαμβάνοντας τις ίδιες ευθύνες, ανάλογα των καθηκόντων τους, με τον ανδρικό πληθυσμό. Οι ηλικίες του δείγματος κυμάνθηκαν από 20 – 50 χρονών περίπου.

3.2 Μέσα συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, Καταγραφής Εργασιακής (Επαγγελματικής) Ικανοποίησης (KEI) (Employee Satisfaction Inventory - ESI), (βλ. Παράρτημα «Α») το οποίο σχεδιάστηκε από τους Koustelios και Bagiatis (1997). Το εργαλείο αυτό στηρίζεται κατά κύριο λόγο στη θεωρία των Smith et al. (1969), καθώς και σε ερωτηματολόγιο που δημιούργησαν οι

Weiss, Dawis, England, και Lofquist (1967) οι οποίοι υποστηρίζουν την πολυδιάστατη φύση της εργασιακής ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο μετρά 6 διαστάσεις – παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης: τις *Συνθήκες Εργασίας*, τον *Μισθό*, τις *Προαγωγές*, την *Ίδια τη Δουλειά*, τον *Προϊστάμενο* και τον *Οργανισμό*. Ο συντελεστής αξιοπιστίας του Cornbach's α για τον καθένα παράγοντα είναι: *Συνθήκες εργασίας* ($\alpha = .80$), *Μισθός* ($\alpha = .79$), *Προαγωγές* ($\alpha = .62$), *Η Ίδια η Δουλειά* ($\alpha = .77$), *Προϊστάμενος* ($\alpha = .82$), *Οργανισμός* ($\alpha = .76$). Το ερωτηματολόγιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα εργαζομένων από διαφορετικά επαγγέλματα, και να περιγράψει τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του είναι 5-8 λεπτά, και μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό από το σύνολο των εργαζομένων (Koustelios & Bagiatas, 1997). Χρησιμοποιεί την πενταβάθμια κλίμακα Linkert, από (1) «διαφωνώ απόλυτα» έως το (5) «συμφωνώ απόλυτα». Αποτελείται από 24 ερωτήσεις: 5 αφορούν τις *Συνθήκες Εργασίας*, 4 τον *Μισθό*, 3 τις *Προαγωγές*, 4 την *Ίδια τη Δουλειά*, 4 τον *Προϊστάμενο*, και 4 τον *Οργανισμό*.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε διότι έχει σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη το εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα. Η αξιοπιστία του έχει ελεγχτεί σε προγενέστερες έρευνες όπως στην εκπαίδευση (Koustelios & Kousteliou, 2001; Tsigilis et al., 2006) και ειδικότερα στους καθηγητές φυσικής αγωγής (Koustelios et al., 2004; Koustelios & Tsigilis, 2005; Γρηγορίου, 2009), σε δημόσιους φορείς (Kormikari et al., 2013), σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (Belias et al., 2014) και σε ελεύθερους επαγγελματίες (Σαλμάν & Πλατσίδου, 2011).

3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατόπιν αιτήσεως αδειάς και έγκρισης από την στρατιωτική υπηρεσία, και με τη βοήθεια των διοικήσεων των κέντρων εκπαίδευσης των οποίων το προσωπικό συμμετείχε. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε εντός του χώρου εργασίας, αφού πρώτα ενημερώθηκαν και δόθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες για τον σκοπό της έρευνας στις διοικήσεις των μονάδων. Το χρονικό διάστημα που απαιτήθηκε για τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ήταν περίπου ένας μήνας (10 Μαρ 2016 έως 10 Απρ 2016).

Μοιράστηκαν από τον ερευνητή 255 ερωτηματολόγια εκ των οποίων συμπληρώθηκαν τα 245. Ήταν ιδιαίτερα υψηλό το ενδιαφέρον που έδειξαν οι

συμμετέχοντες για την έρευνα, το οποίο και απεικονίζεται καλύτερα στο ποσοστό συμμετοχής που άγγιξε το 96%. Πριν τη συλλογή των δεδομένων, έγινε ενημέρωση των στελεχών για τον σκοπό της έρευνας, για τον εθελοντικό χαρακτήρα αυτής, και διαβεβαιώθηκαν για την τήρηση της ανωνυμίας των απαντήσεων και την αποκλειστική χρήση τους για ερευνητικούς σκοπούς. Στη συνέχεια τους ζητήθηκε να απαντήσουν με πλήρη ειλικρίνεια για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε εντός μηνός έτσι ώστε να μη επηρεαστεί το αποτέλεσμα από τη μεταβολή των συνθηκών στο εξωτερικό περιβάλλον, οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και άλλων αστάθμητων παραγόντων.

3.4 Στατιστική ανάλυση

Για τον έλεγχο της δομικής εγκυρότητας του ερωτηματολογίου (*construct validity*) έγιναν οι κατάλληλες Διερευνητικές Παραγοντικές Αναλύσεις – ΔΠΑ (*exploratory factor analysis*) και Επιβεβαιωτικές Παραγοντικές Αναλύσεις – ΕΠΑ (*confirmatory factor analysis*) με την εκτίμηση της μέγιστης πιθανότητας (*maximum likelihood estimation*) (βλ. Harrington, 2009; Tabachnick & Fidell, 2013). Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το IBM AMOS 20. Στα μοντέλα που εξετάστηκαν αξιολογήθηκαν: (α) οι Απόλυτοι Δείκτες (ΑΔ) καλής προσαρμογής χ^2 και GFI (*Goodness-of-Fit Index*), το Τυποποιημένο Υπόλοιπο Ρίζας Αθροίσματος Διαφορών Μέσου (*Standardised Root Mean Squared Residual - SRMR*), η Ρίζα Αθροίσματος Διαφορών Μέσου Λάθους Προσέγγισης (*Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA*), τα Όρια Εμπιστοσύνης 90% της RMSEA (90% CI of RMSEA), η αναλογία χ^2/df , (β) οι Σχετικοί Δείκτες (ΣΔ) Συγκριτικός Δείκτης Προσαρμογής (*Comparative Fit Index – CFI*) και Αυξητικός Δείκτης Προσαρμογής (*Incremental Fit Index – IFI*), και (γ) οι Φειδωλοί – Parsimonious Δείκτες (ΦΔ) PNFI (*Parsimonious Normed Fit Index*) και PCFI (*Parsimonious Comparative Fit Index*) (Harrington, 2009; Tabachnick & Fidell, 2013).

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκαν απλές πολυμεταβλητές αναλύσεις διασποράς (Multivariate Analysis of Variance – MANOVA) για την ηλικία, τον βαθμό, την προέλευση, το εισόδημα, τα έτη υπηρεσίας, την πρώτη μονάδα προτίμησης υπηρετήσεως των στελεχών και την κατοικία, ως προς το σύνολο των εξαρτημένων μεταβλητών του ESI. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS 23.0. Για την περαιτέρω ανάλυση των στατιστικά

σημαντικών μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς (*post hoc* [μετά – ANOVA ανάλυση]) και τον εντοπισμό των στατιστικά σημαντικών διαφορών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Bonferroni (Meyers, Gamst, & Guarino, 2006). Το επίπεδο της στατιστικής σημαντικότητας τοποθετήθηκε στο επίπεδο $p \leq .05$ για όλες τις αναλύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση και Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση

Σκοπός της πρώτης ενότητας του κεφαλαίου ήταν ο έλεγχος της δομικής εγκυρότητας του ESI. Δηλαδή η αναθεώρηση, κατάργηση ή εμπλουτισμός των κριτηρίων του μοντέλου, και η διερεύνηση των παραγόντων που το υποστηρίζουν. Απαραίτητο για την ανάλυση του μοντέλου ήταν ο έλεγχος των προϋποθέσεων (διαχείριση απουσιών και παρεκκλίνων τιμών, κανονικότητα δείγματος) για την εφαρμογή της διερευνητικής και της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης.

4.1.1 Απούσες τιμές

Οι απούσες τιμές (*missing values*), με διακύμανση από 0 μέχρι 6 ανά κριτήριο, δεν είχαν συσχέτιση με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά και ούτε εμφάνισαν κάποια στερεότυπη επανάληψη. Κατά συνέπεια, η κατανομή τους ήταν εντελώς τυχαία (*missing completely at random*) (Harrington, 2009). Οι επιλογές αντιμετώπισης των τιμών που λείπουν περιλαμβάνουν (α) τη διαγραφή ολόκληρου του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει έστω και μια απύσα τιμή (*listwise deletion*), ή (β) τη διαγραφή μόνο της ερώτησης που περιλαμβάνει την απύσα περίπτωση (*pairwise deletion*), ή (γ) την αντικατάσταση με τη μέση τιμή (*mean substitution*), ή (δ) την πολλαπλή αντικατάσταση (*multiple imputation*) και την παλινδρόμηση (*regression*). Οι Tabachnick και Fidell (2013) υποστήριξαν ότι καμία λύση δεν είναι ιδανική. Οι ίδιοι συγγραφείς κατέληξαν ότι όταν το δείγμα είναι σχετικά μεγάλο και οι απούσες τιμές είναι λιγότερες του 5% του δείγματος, τότε οι διασπορές (*variances*) των μεταβλητών δεν θα επηρεαστούν και κάθε λύση είναι εξίσου έγκυρη. Οι απούσες τιμές του δείγματος ήταν κατά πολύ λιγότερες του 5% και αντικαταστάθηκαν με τη μέση τιμή της κάθε ερώτησης (το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν 2.45 για τις ερωτήσεις 10 και 12 και υπόλοιπες ήταν κάτω από το 1% και 0%).

4.1.2 Κανονικότητα δείγματος

Η συμμετρία και η κορύφωση του δείγματος εξετάστηκαν με τους δείκτες λοξότητας (*skewness*) και κυρτότητας (*kurtosis*) (Tabachnick & Fidell, 2013). Σύμφωνα με τις επισημάνσεις του Kline (2015), τα δεδομένα του ερωτηματολογίου κατανέμονται κανονικά, καθώς οι δείκτες λοξότητας έχουν τιμές χαμηλότερες από την απόλυτη τιμή 3

και οι δείκτες κυρτότητας χαμηλότερες από την απόλυτη τιμή 10. Επομένως τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση και τις περαιτέρω αναλύσεις.

4.1.3 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση

Η Διερευνητική παραγοντική ανάλυση – ΔΠΑ (exploratory factor analysis) διεξήχθη σε 245 ερωτηματολόγια. Το δείγμα κρίθηκε επαρκές για την ανάλυση των κύριων συνιστωσών. Η τιμή του κριτηρίου KMO ήταν .82. Τιμές μεγαλύτερες του .80 κρίνονται ικανοποιητικές και μεγαλύτερες του .90 εξαιρετικές. Ο anti-image πίνακας συσχετίσεων παρουσίασε τιμές κύριας διαγωνίου .66-.93, οι οποίες ήταν ικανοποιητικά υψηλές. Επιπλέον, η στατιστική σημαντικότητα του τεστ σφαιρικότητας του Bartlett (2791.4, $df = 276$, $p < .001$) υποδηλώνει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών του ερωτηματολογίου και τα δεδομένα είναι κατάλληλα για τη διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης.

Πίνακας 4.1. Ιδιοτιμές και ποσοστά διασποράς των ιδιοτιμών της ανάλυσης των κύριων συνιστωσών.

Σύνολο επεξηγούμενης διασποράς

| Μεταβλητές | Αρχικές Ιδιοτιμές | | | Εξαγωγή Sums of Squared (SS) Loadings | | | Περιστροφή SS Loadings ^a |
|------------|-------------------|-----------------|--------------|---------------------------------------|-----------------|--------------|-------------------------------------|
| | Σύνολο | % της Διασποράς | Αθροιστικό % | Σύνολο | % της Διασποράς | Αθροιστικό % | Σύνολο |
| 1 | 6.769 | 28.204 | 28.204 | 6.769 | 28.204 | 28.204 | 2.284 |
| 2 | 2.488 | 10.366 | 38.570 | 2.488 | 10.366 | 38.570 | 2.771 |
| 3 | 1.980 | 8.249 | 46.819 | 1.980 | 8.249 | 46.819 | 4.614 |
| 4 | 1.747 | 7.281 | 54.100 | 1.747 | 7.281 | 54.100 | 2.687 |
| 5 | 1.415 | 5.898 | 59.998 | 1.415 | 5.898 | 59.998 | 3.669 |
| 6 | 1.194 | 4.975 | 64.973 | 1.194 | 4.975 | 64.973 | 4.027 |
| 7 | 1.087 | 4.531 | 69.504 | 1.087 | 4.531 | 69.504 | 2.737 |
| 8 | .828 | 3.452 | 72.956 | | | | |
| 9 | .734 | 3.059 | 76.014 | | | | |
| 10 | .657 | 2.737 | 78.751 | | | | |
| 11 | .636 | 2.648 | 81.399 | | | | |
| 12 | .601 | 2.506 | 83.905 | | | | |
| 13 | .521 | 2.173 | 86.077 | | | | |
| 14 | .498 | 2.073 | 88.151 | | | | |
| 15 | .439 | 1.830 | 89.981 | | | | |
| 16 | .412 | 1.715 | 91.696 | | | | |
| 17 | .365 | 1.523 | 93.219 | | | | |
| 18 | .323 | 1.345 | 94.563 | | | | |
| 19 | .304 | 1.266 | 95.829 | | | | |
| 20 | .270 | 1.126 | 96.955 | | | | |
| 21 | .253 | 1.053 | 98.008 | | | | |
| 22 | .212 | .884 | 98.892 | | | | |
| 23 | .142 | .593 | 99.486 | | | | |
| 24 | .123 | .514 | 100.000 | | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Από τη ΔΠΑ ανάλυση κυρίων συνιστωσών με περιστροφή Oblimin, επτά (7) παράγοντες εξήχθησαν που εξηγούσαν το 69.50% της συνολικής δειγματικής διακύμανσης (Πίνακας 4.1). Οι φορτίσεις των κριτηρίων (*item loadings*) στους επτά παράγοντες του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον πίνακα δομής (*structure matrix*) των παραγόντων με περιστροφή Oblimin with Kaiser Normalization (βλ. Πίνακας 4.2). Από τα αποτελέσματα της λύσης των επτά παραγόντων διαφαίνεται ότι η συνεισφορά των μεταβλητών στους παράγοντες ήταν μικρή (κάτω από .50) και σε δύο παράγοντες υπήρχαν φορτίσεις μεταβλητών πάνω από .50.

Πίνακας 4.2. Φορτίσεις των κριτηρίων (*item loadings*) στους επτά παράγοντες του ερωτηματολογίου με περιστροφή Oblimin with Kaiser Normalization .

Πίνακας Δομής

| | Παράγοντες | | | | | | |
|------|------------|------|-------|------|-------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Q1 | .652 | | | | -.410 | .417 | |
| Q22 | .608 | | -.422 | | -.439 | .512 | |
| Q2 | .551 | | -.461 | | | .505 | |
| Q8R* | | .817 | | | | | |
| Q7R | | .804 | | | | | |
| Q9R | .414 | .758 | | | | | |
| Q6 | .566 | .573 | | | | | |
| Q18 | | | -.891 | | | | |
| Q19R | | | -.886 | | | | |
| Q20R | | | -.882 | | | | |
| Q17 | | | -.851 | | | | |
| Q4R | | | | .850 | | | |
| Q5R | | | | .793 | | | |
| Q3R | | | | .703 | | | |
| Q24R | | | | | -.895 | | |
| Q23R | | | | | -.892 | | |
| Q21 | .426 | | -.465 | | -.618 | | |
| Q16R | | | | | | .851 | |
| Q14 | | | | | | .800 | |
| Q13 | | | | | | .791 | |
| Q15R | | | | | | .789 | |
| Q10 | | | | | | | .854 |
| Q11 | | | | | | | .812 |
| Q12R | | | | | -.410 | | .485 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

* Το R σημαίνει ότι έγινε αντιστροφή στην κωδικοποίηση των απαντήσεων.

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία, το μητρικό μοντέλο των 6 παραγόντων, αλλά και τη δυσκολία ερμηνείας των 7 παραγόντων, επιχειρείται ξανά

ΔΠΑ με 6 παράγοντες. Οι έξι παράγοντες του ερωτηματολογίου εξηγούν το 64.97% της συνολικής δειγματικής διακύμανσης (βλ. Πίνακα 4.1) και μας παρέχει ασφάλεια να προχωρήσουμε στον υπολογισμό των μέσων τιμών των παραγόντων για τις περαιτέρω αναλύσεις (Meyers et al., 2006; Tabachnick & Fidell, 2013). Βασιζόμενοι στην ΔΠΑ των 6 παραγόντων του ερωτηματολογίου στον πίνακα δομής (*structure matrix*) των παραγόντων με περιστροφή Oblimin with Kaiser Normalization (Πίνακας 4.3) παρουσιάζονται οι φορτίσεις των κριτηρίων (*item loadings*) των παραγόντων του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 4.3. Φορτίσεις των κριτηρίων (*item loadings*) στους έξι παράγοντες του ερωτηματολογίου με περιστροφή Oblimin with Kaiser Normalization.

Πίνακας Δομής

| Μεταβλητές | Παράγοντες | | | | | |
|-----------------|-------------|--------|--------------|-------------------|--------------|------------------|
| | Οργανισμός | Μισθός | Προϊστάμενος | Συνθήκες Εργασίας | Προαγωγές | Η ίδια η Δουλειά |
| Ερωτ. 1 | .668 | | | | | .424 |
| Ερωτ. 22 | .617 | | | | | .521 |
| Ερωτ. 2 | .561 | | | | | .512 |
| Ερωτ. 21 | .491 | | .473 | | -.527 | |
| Ερωτ. 7(R)* | | .805 | | | | |
| Ερωτ. 8(R) | | .802 | | | | |
| Ερωτ. 9(R) | | .773 | | | | |
| Ερωτ. 6 | .514 | .604 | | | | |
| Ερωτ. 18 | | | -.890 | | | |
| Ερωτ. 19(R) | | | -.886 | | | |
| Ερωτ. 20(R) | | | -.882 | | | |
| Ερωτ. 17 | | | -.851 | | | |
| Ερωτ. 4(R) | | | | .851 | | |
| Ερωτ. 5(R) | | | | .791 | | |
| Ερωτ. 3(R) | | | | .698 | | |
| Ερωτ. 24(R) | | | | | -.784 | |
| Ερωτ. 23(R) | | | | | -.735 | |
| Ερωτ. 11 | | | | | -.695 | |
| Ερωτ. 10 | | | | | -.598 | |
| Ερωτ. 12(R) | | | | | -.555 | |
| Ερωτ. 16(R) | | | | | | .844 |
| Ερωτ. 14 | | | | | | .800 |
| Ερωτ. 13 | | | | | | .794 |
| Ερωτ. 15(R) | | | | | | .788 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

* Το R σημαίνει ότι έγινε αντιστροφή στην κωδικοποίηση των απαντήσεων.

Τα κριτήρια εμφάνισαν φορτίσεις που κυμαίνονται από 0.527 μέχρι 0.890. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Brown, 2015; Green, Salkind, & Akey, 2000; Tabachnick & Fidell, 2013), η απόρριψη κριτηρίων δεν πρέπει να βασίζεται

αποκλειστικά στα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων, αλλά να συνυπολογίζεται η θεωρία που υποστηρίζει το κριτήριο και τον παράγοντα στον οποίο εμπεριέχεται. Ως αποτέλεσμα, αποφασίστηκε να μη διαγραφεί κάποιο κριτήριο και να εκτιμηθεί η συνεισφορά στη δομή των παραγόντων και με την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (confirmatory factor analysis).

4.1.4 Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση

Η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (ΕΠΑ) διεξήχθη για να ελεγχτεί η δομική εγκυρότητα του μοντέλου με τη χρήση της μεθόδου μέγιστης πιθανοφάνειας (*maximum likelihood estimate*). Η προσαρμογή του μοντέλου εξετάζεται με τους *Απόλυτους Δείκτες* (χ^2 και χ^2/df , GFI, SRMR, RMSEA), τους *Σχετικούς Δείκτες* (CFI, NFI, IFI), και τους *Φειδωλούς (parsimonious) Δείκτες* (PNFI, PCFI). Σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία (Bollen, 1989; Brown, 2015; Kline, 2015; Meyers et al., 2006), για να είναι αποδεκτό ένα μοντέλο πρέπει ένας, τουλάχιστον, δείκτης από κάθε κατηγορία να πληροί την προϋπόθεση των αποδεκτών τιμών των δεικτών (βλ. Πίνακα 4.4).

Πίνακας 4.4. Απόλυτοι (Α), σχετικοί (Σ) και φειδωλοί (Φ) δείκτες (Δ) των μοντέλων της ΕΠΑ

| ΔΕΙΚΤΕΣ | ΑΡΧΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ | ΠΡΟΣΘΗΚΗ διαδρομών | Μετακίνηση Ερώτησης 21 | ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΤΙΜΕΣ ΔΕΙΚΤΩΝ* |
|-------------------|-------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------------|
| ΑΔ | | | | |
| χ^2 | 692.00 | 403.5 | 394.3 | |
| df | 237 | 233 | 233 | |
| χ^2/df ratio | 2.92 | 1.73 | 1.69 | < 3 |
| GFI | .81 | .88 | .88 | ≥ .90 |
| SRMR | .075 | .066 | .067 | ≤ .08 |
| RMSEA | .090 | .055 | .053 | ≤ .06 |
| 90% CI of RMSEA | .081-.096 | .046-.064 | .044-.062 | |
| ΣΔ | | | | |
| CFI | .83 | .94 | .94 | ≥ .90 |
| IFI | .83 | .94 | .94 | ≥ .90 |
| ΦΔ | | | | |
| PNFI | .65 | .73 | .73 | > .50 |
| PCFI | .71 | .79 | .79 | > .50 |

*Αποδεκτές τιμές δεικτών σύμφωνα με τους Bollen (1989), Brown (2015), Kline (2015), και Meyers, Gamst, και Guarino (2006).

Σε πρώτη φάση, όλοι οι δείκτες εμφάνισαν φτωχή εφαρμογή των κριτηρίων στο μοντέλο των 6 παραγόντων. Οι Δείκτες Τροποποίησης (*Modification Indices*)

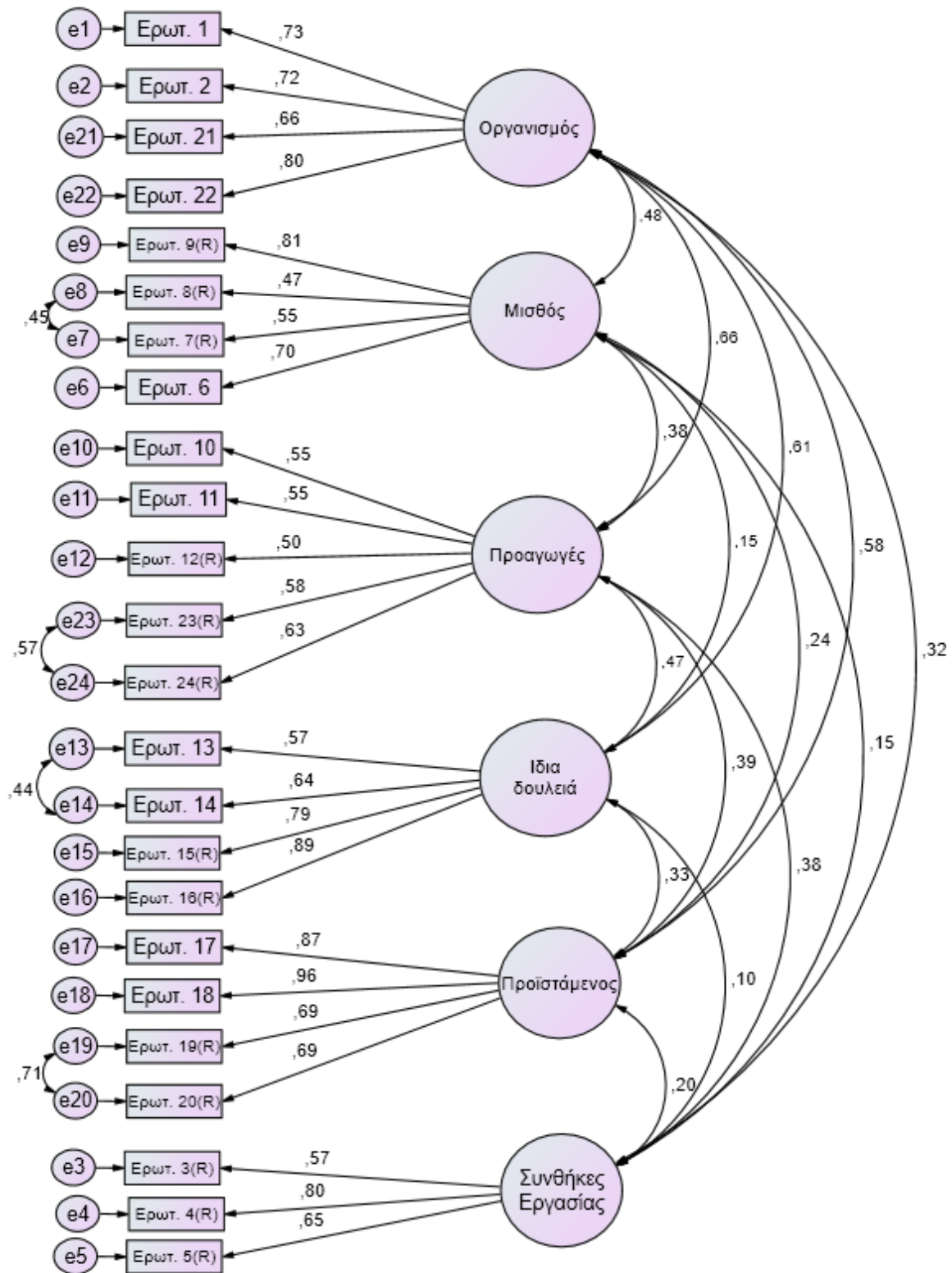
εμφάνισαν συνδιακύμανση μεταξύ των σφαλμάτων (*error covariance*) των κριτηρίων 7 και 8, 13 και 14, 19 και 20, και 23 και 24. Αφού η θεωρία επιβεβαιώνει τη σχέση και αλληλεπίδραση των παραπάνω κριτηρίων, προστέθηκε μία διαδρομή συνδιακύμανσης λαθών (*error covariance path*) μεταξύ των παραπάνω κριτηρίων. Στη συνέχεια, επανεξετάστηκε η δομική εγκυρότητα του μοντέλου. Όλοι οι δείκτες εμφανίστηκαν βελτιωμένοι. Ωστόσο, η ερώτηση 21 εμφάνισε τη χαμηλότερη φόρτιση στον παράγοντά της, η οποία ήταν χαμηλότερη του .50. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της ΕΠΑ και της ΔΠΑ (αμέσως επόμενη υψηλότερη φόρτιση της ερώτησης 21 με τον παράγοντα 1 [.491]), μετακινήσαμε την ερώτηση 21 στον πρώτο παράγοντα με τις ερωτήσεις 1, 2, και 22.

Τα αποτελέσματα αυτή τη φορά εμφάνισαν πολύ καλή εφαρμογή των κριτηρίων στο μοντέλο έξι παραγόντων, εξαιρουμένου του GFI. Επιπλέον τροποποιήσεις δεν έγιναν αφού (α) δεν επέφεραν στατιστικώς σημαντική αλλαγή στα αποτελέσματα, και (β) δεν μπορούσαν να ερμηνευτούν από τη θεωρία.

Οι τυποποιημένες επιβαρύνσεις των κριτηρίων στους αντίστοιχους παράγοντες κυμάνθηκαν από 0.47 μέχρι 0.96 και κρίνονται από καλές μέχρι άριστες (Σχήμα 4.1). Οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων κυμάνθηκαν από 0.10 μέχρι 0.66 (Σχήμα 4.1).

Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής Cronbach's α υπολογίστηκε 0.70 για τον παράγοντα *Συνθήκες Εργασίας*, 0.76 για τον παράγοντα *Μισθός*, 0.73 για τον παράγοντα *Προαγωγές*, 0.83 για τον παράγοντα *Η Ίδια η Δουλειά*, 0.90 για τον παράγοντα *Προϊστάμενος*, και 0.81 για τον παράγοντα *Οργανισμός*. Για το συνολικό μοντέλο, η τιμή α υπολογίστηκε στο 0.88. Καμία στατιστικώς σημαντική βελτίωση δεν προέκυψε στην περίπτωση που αφαιρούσαμε κάποιο κριτήριο (*Cronbach's α if item deleted*) (Nunnally & Bernstein, 1994).

Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν και επιβεβαιώθηκαν από τη ΔΠΑ και την ΕΠΑ, οδήγησαν στην επιβεβαίωση των τριών από τους έξι παράγοντες του αρχικού ερωτηματολογίου, και στη δημιουργία τριών νέων ως προς το περιεχόμενο, εκ των οποίων οι δύο μετονομάστηκαν προκειμένου να τονισθεί αυτό που πραγματικά περιγράφουν οι προτάσεις, από τις οποίες αποτελούνται.



Σχήμα 4.1. Τοποποιημένες εκτιμήσεις των 24 κριτηρίων του Employee Satisfaction Inventory (ESI), σύμφωνα με την ΕΠΑ. (Το R στην παρένθεση υποδηλώνει ότι οι απαντήσεις έχουν αντιστραφεί)

Παραμένουν ίδιοι ως προς την ονομασία και τις προτάσεις οι παράγοντες *Μισθός*, *Η ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος*.

Μισθός

6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό τον μισθό
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω

Η Ίδια η Δουλειά

13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί
15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή

Προϊστάμενος

17. Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι
18. Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου
19. Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής
20. Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός

Άλλαξε ως προς τις προτάσεις από τις οποίες αποτελείται ο παράγοντας *Προαγωγές*¹ στον οποίον προστέθηκαν δύο προτάσεις από τον παράγοντα *Οργανισμός* και οι οποίες αφορούν την ευνοιοκρατία (πρόταση 23), και την ύπαρξη διακρίσεων (πρόταση 24).

Προαγωγές

10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία
24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της

¹ Ο παράγοντας *Προαγωγές* του αρχικού ερωτηματολογίου αποτελείται από τα κριτήρια-προτάσεις:

10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή.
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή.
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες

Για τους δύο νέους παράγοντες που δημιουργήθηκαν, ο ένας ονομάστηκε *Μονάδα Υπηρετήσης* και απαρτίζεται από τις προτάσεις 1, 2 από τον αρχικό παράγοντα *Συνθήκες Εργασίας*², και από τις προτάσεις 21, 22, του αρχικού παράγοντα *Οργανισμός*³. Ο άλλος παράγοντας ονομάστηκε *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας* και απαρτίζεται από τις προτάσεις 3, 4, 5 του παράγοντα *Συνθήκες Εργασίας*, και οι οποίες αναφέρονται αποκλειστικά σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

Μονάδα Υπηρετήσης

1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος
21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ

Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας

3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου
4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου

² Ο παράγοντας *Συνθήκες Εργασίας* του αρχικού ερωτηματολογίου αποτελείται από τα κριτήρια-προτάσεις:

1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ.
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος.
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου.
4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου.
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου.

³ Ο παράγοντας *Οργανισμός* του αρχικού ερωτηματολογίου αποτελείται από τα κριτήρια-προτάσεις:

21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της.
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ.
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία.
24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της.

4.2 Πολυμεταβλητές Αναλύσεις Διασποράς

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της ΕΠΑ για τη δομή των παραγόντων, υπολογίστηκαν οι ατομικές μέσες τιμές του κάθε παράγοντα του τροποποιημένου ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα «B»). Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της εργασιακής ικανοποίησης (ερωτηματολόγιο ESI, Παράγοντες: *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος*) έγιναν απλές πολυμεταβλητές αναλύσεις διασποράς (Multivariate Analyses of Variance – MANOVA) για τις ανεξάρτητες μεταβλητές *Ηλικία* (20-29, 30-39, 40-54 έτη), *Βαθμός* (Υπαξιωματικοί, Αξιωματικοί), *Προέλευση* (ΕΠΟΠ-ΕΜΘ, ΣΜΥ, ΣΣΕ-ΣΣΑΣ), *Εισόδημα* (≤ 1000 , 1001-1500, ≥ 1501), *Έτη Υπηρεσίας* (1-10, 11-20, 21+), *Πρώτη Μονάδα Προτίμησης* (Ναι, Όχι), και *Κατοικία* (Ενοίκιο, ΣΟΑ-ΣΟΜΥ, Ιδιόκτητη). Για την περαιτέρω ανάλυση των στατιστικά σημαντικών μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς (*post hoc* [μετά – ANOVA ανάλυση]) και τον εντοπισμό των στατιστικά σημαντικών διαφορών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Bonferroni (Meyers et al., 2006). Το επίπεδο της στατιστικής σημαντικότητας τοποθετήθηκε στο επίπεδο $p \leq .05$ για όλες τις αναλύσεις.

4.2.1 Ηλικία

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) για την *Ηλικία* (20-29, 30-39, 40-54 έτη) στο σύνολο των παραγόντων του ESI (*Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος*) παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's $\lambda = .889$, $F_{12, 474} = 2.390$, $p = .005$). Τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα ($p \leq .05$) για την *Ηλικία* στις εξαρτημένες μεταβλητές, *Η Ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος* ($F_{2, 242} = 7.19$, $p = .001$, $F_{2, 242} = 3.20$, $p = .043$, αντίστοιχα). Οι πηγές διασποράς, τα μέσα τετράγωνα, οι βαθμοί ελευθερίας, το κριτήριο F και το επίπεδο σημαντικότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.5.

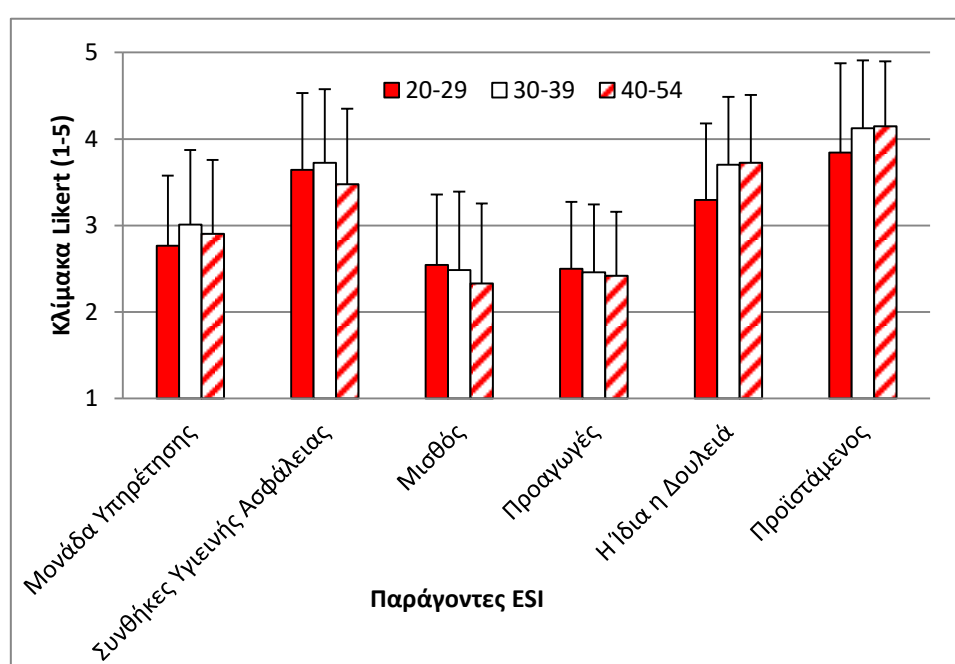
Πίνακας 4.5. Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την *Ηλικία*.

| Πηγή Διασποράς | Εξαρτημένες μεταβλητές | Άθροισμα Τετραγώνων | df | Μέσα Τετράγωνα | F | p |
|----------------|------------------------|---------------------|-----|----------------|-------|-------|
| Ηλικία | Μονάδα Υπηρετήσης | 2.349 | 2 | 1.174 | 1.654 | .193 |
| | Συνθήκες | 2.603 | 2 | 1.301 | 1.712 | .183 |
| | Μισθός | 2.072 | 2 | 1.036 | 1.327 | .267 |
| | Προαγωγές | .293 | 2 | .146 | .251 | .779 |
| | Η ίδια η Δουλειά | 9.706 | 2 | 4.853 | 7.189 | .001* |
| | Προϊστάμενος | 4.817 | 2 | 2.409 | 3.200 | .043* |
| Σφάλμα | Μονάδα Υπηρετήσης | 171.778 | 242 | .710 | | |
| | Συνθήκες | 183.989 | 242 | .760 | | |
| | Μισθός | 188.865 | 242 | .780 | | |
| | Προαγωγές | 141.413 | 242 | .584 | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 163.355 | 242 | .675 | | |
| | Προϊστάμενος | 182.180 | 242 | .753 | | |
| Σύνολο | Μονάδα Υπηρετήσης | 174.127 | 244 | | | |
| | Συνθήκες | 186.592 | 244 | | | |
| | Μισθός | 190.937 | 244 | | | |
| | Προαγωγές | 141.706 | 244 | | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 173.061 | 244 | | | |
| | Προϊστάμενος | 186.997 | 244 | | | |

Η Bonferroni μετά-ANOVA ανάλυση για τον παράγοντα *Η Ίδια η Δουλειά* έδειξε ότι οι στρατιωτικοί με *Ηλικία* 20-29 χρονών ($M = 3.30$, $TA = .89$) είχαν μικρότερες τιμές από τους στρατιωτικούς με *Ηλικία* 30-39 ($M = 3.70$, $TA = .79$) και 40-54 χρονών ($M = 3.72$, $TA = .79$). Στις υπόλοιπες αντιπαραθέσεις ζευγών δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιών ($p > .05$). Επίσης, η Bonferroni μετά-ANOVA ανάλυση για το στατιστικά σημαντικό εύρημα στον παράγοντα *Προϊστάμενος*, δεν εντόπισε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις συγκρίσεις μεταξύ των ηλικιών και αυτό μπορεί να οφείλεται σε σφάλμα Τύπου II, καθώς και στη συντηρητική δομή των διαδικασιών της μεθόδου Bonferroni. Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης*, *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας*, *Μισθός*, *Προαγωγές*, *Η Ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος* ανάλογα με την *Ηλικία* παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.6 και απεικονίζονται στο Σχήμα 4.2.

Πίνακας 4.6. Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος* ανάλογα με την *Ηλικία* των στρατιωτικών.

| | | Παράγοντες του ESI | | | | | |
|--------|-----|--------------------|-------------------|----------|-----------|------------------|--------------|
| Ηλικία | N | Οργανισμός | Συνθήκες εργασίας | Μισθός | Προαγωγές | Η Ίδια η Δουλειά | Προϊστάμενος |
| 20-29 | 84 | 2.77±.81 | 3.64±.89 | 2.54±.81 | 2.50±.77 | 3.30±.89 | 3.84±1.03 |
| 30-39 | 72 | 3.01±.87 | 3.73±.85 | 2.48±.91 | 2.46±.78 | 3.70±.79 | 4.13±.78 |
| 40-54 | 89 | 2.90±.85 | 3.48±.87 | 2.33±.93 | 2.42±.74 | 3.72±.79 | 4.15±.75 |
| Σύνολο | 245 | 2.89±.85 | 3.61±.88 | 2.45±.89 | 2.46±.76 | 3.57±.84 | 4.04±.86 |



Σχήμα 4.2. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (TA) των εξαρτημένων μεταβλητών, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος* ανάλογα με την *Ηλικία* των στρατιωτικών.

4.2.2 Βαθμός

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) ανάλογα με τον *Βαθμό* των στρατιωτικών (Υπαξιωματικοί, Αξιωματικοί) στο σύνολο των παραγόντων του ESI (*Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος*) παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's $\lambda = .920$, $F_{6, 238} = 3.463$, $p = .003$). Τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα ($p \leq .05$) για τον *Βαθμό* στις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα*

Υπηρετήσης και Προϊστάμενος ($F_{1, 243} = 10.98, p = .001, F_{1, 243} = 12.17, p = .001$, αντίστοιχα).

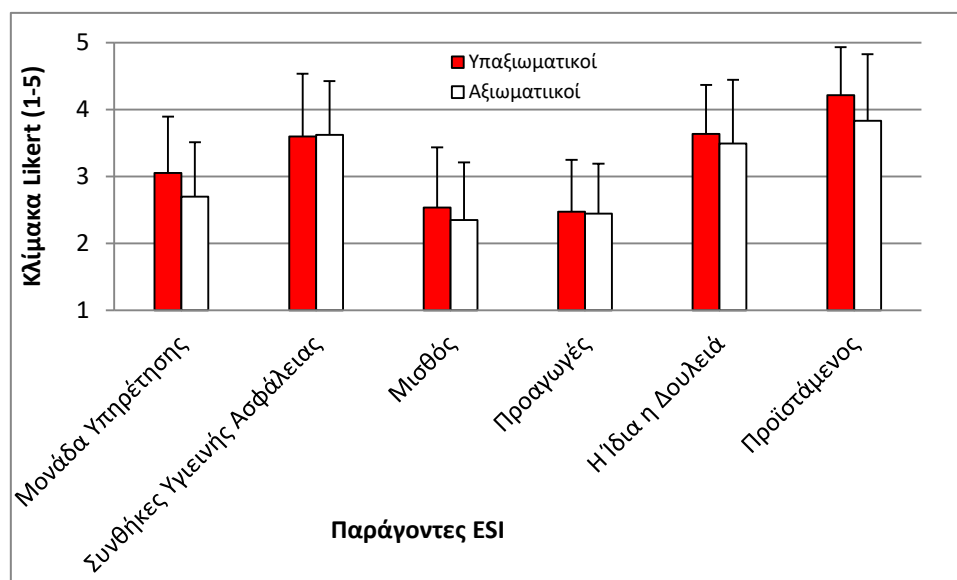
Πίνακας 4.7. Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με τον Βαθμό των στρατιωτικών.

| Πηγή Διασποράς | Εξαρτημένες μεταβλητές | Άθροισμα Τετραγώνων | df | Μέσα Τετράγωνα | F | p |
|----------------|------------------------|---------------------|-----|----------------|-------|-------|
| Βαθμός | Μονάδα Υπηρετήσης | 7.526 | 1 | 7.526 | 10.98 | .001* |
| | Συνθήκες | .029 | 1 | .029 | .038 | .846 |
| | Μισθός | 2.074 | 1 | 2.074 | 2.67 | .104 |
| | Προαγωγές | .055 | 1 | .055 | .094 | .759 |
| | Η ίδια η Δουλειά | 1.249 | 1 | 1.249 | 1.77 | .185 |
| | Προϊστάμενος | 8.921 | 1 | 8.921 | 12.17 | .001* |
| Σφάλμα | Μονάδα Υπηρετήσης | 166.601 | 243 | .686 | | |
| | Συνθήκες | 186.563 | 243 | .768 | | |
| | Μισθός | 188.862 | 243 | .777 | | |
| | Προαγωγές | 141.651 | 243 | .583 | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 171.812 | 243 | .707 | | |
| | Προϊστάμενος | 178.077 | 243 | .733 | | |
| Σύνολο | Μονάδα Υπηρετήσης | 174.127 | 244 | | | |
| | Συνθήκες | 186.592 | 244 | | | |
| | Μισθός | 190.937 | 244 | | | |
| | Προαγωγές | 141.706 | 244 | | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 173.061 | 244 | | | |
| | Προϊστάμενος | 186.997 | 244 | | | |

Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες, *Μονάδα Υπηρετήσης* και *Προϊστάμενος*, οφείλονται στις υψηλότερες τιμές των υπαξιωματικών ($M = 3.05, TA = .84; M = 4.21, TA = .72$, αντίστοιχα) σε σχέση με τους αξιωματικούς ($M = 2.70, TA = .81; M = 3.83, TA = .99$, αντίστοιχα). Οι πηγές διασποράς, τα μέσα τετράγωνα, οι βαθμοί ελευθερίας, το κριτήριο F και το επίπεδο σημαντικότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.7. Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος*, ανάλογα με τον Βαθμό των στρατιωτικών παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.8. και απεικονίζονται στο Σχήμα 4.3.

Πίνακας 4.8. Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος* ανάλογα με τον *Βαθμό* των στρατιωτικών.

| Βαθμός | N | Παράγοντες του ESI | | | | | |
|---------|-----|--------------------|-----------------------------|----------|-----------|------------------|--------------|
| | | Μονάδα Υπηρετήσης | Συνθήκες Υγιεινής Ασφάλειας | Μισθός | Προαγωγές | Η Ίδια η Δουλειά | Προϊστάμενος |
| Υπαξιοί | 131 | 3.05±.84 | 3.60±.94 | 2.53±.90 | 2.47±.78 | 3.64±.73 | 4.21±.72 |
| Αξιοί | 114 | 2.70±.81 | 3.62±.80 | 2.35±.86 | 2.44±.75 | 3.49±.95 | 3.83±.99 |
| Σύνολο | 245 | 2.89±.85 | 3.61±.88 | 2.45±.89 | 2.46±.76 | 3.57±.84 | 4.04±.86 |



Σχήμα 4.3. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (TA) των εξαρτημένων μεταβλητών *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος* ανάλογα με τον *Βαθμό* των στρατιωτικών.

4.2.3 Προέλευση

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) για την *Προέλευση* των στρατιωτικών (ΕΠΟΠ-ΕΜΘ, ΣΜΥ, ΣΣΕ-ΣΣΑΣ) στο σύνολο των παραγόντων του ESI (*Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος*) παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's $\lambda = .827$, $F_{12, 474} = 3.937$, $p = .000$). Τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα ($p \leq .05$) για την *Προέλευση* στις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα*

Υπηρετήσης, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος ($F_{2, 242} = 6.61, p = .002, F_{2, 242} = 4.71, p = .010, F_{2, 242} = 12.05, p = .000$, αντίστοιχα). Οι πηγές διασποράς, τα μέσα τετράγωνα, οι βαθμοί ελευθερίας, το κριτήριο F και το επίπεδο σημαντικότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.9.

Πίνακας 4.9. Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την Προέλευση των στρατιωτικών.

| Πηγή Διασποράς | Εξαρτημένες μεταβλητές | Άθροισμα Τετραγώνων | df | Μέσα Τετράγωνα | F | p |
|----------------|------------------------|---------------------|-----|----------------|-------|-------|
| Προέλευση | Μονάδα Υπηρετήσης | 9.013 | 2 | 4.506 | 6.61 | .002* |
| | Συνθήκες | 4.122 | 2 | 2.061 | 2.73 | .067 |
| | Μισθός | 1.781 | 2 | .891 | 1.14 | .322 |
| | Προαγωγές | .256 | 2 | .128 | .219 | .804 |
| | Η ίδια η Δουλειά | 6.482 | 2 | 3.241 | 4.71 | .010* |
| | Προϊστάμενος | 16.939 | 2 | 8.470 | 12.05 | .000* |
| Σφάλμα | Μονάδα Υπηρετήσης | 165.144 | 242 | .682 | | |
| | Συνθήκες | 182.470 | 242 | .754 | | |
| | Μισθός | 189.155 | 242 | .782 | | |
| | Προαγωγές | 141.450 | 242 | .585 | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 166.579 | 242 | .688 | | |
| | Προϊστάμενος | 170.058 | 242 | .703 | | |
| Σύνολο | Μονάδα Υπηρετήσης | 174.127 | 244 | | | |
| | Συνθήκες | 186.592 | 244 | | | |
| | Μισθός | 190.937 | 244 | | | |
| | Προαγωγές | 141.706 | 244 | | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 173.061 | 244 | | | |
| | Προϊστάμενος | 186.997 | 244 | | | |

Η Bonferroni μετά-ANOVA ανάλυση για τον παράγοντα *Μονάδα Υπηρετήσης* έδειξε ότι οι στρατιωτικοί προερχόμενοι από τα ΑΣΕΙ της ΣΣΕ και της ΣΣΑΣ ($M = 2.64, TA = .79$) είχαν μικρότερες τιμές από τους στρατιωτικούς προερχόμενοι από την ΣΜΥ ($M = 2.94, TA = .73$) και αυτών προερχόμενοι από τον θεσμό των ΕΠΟΠ και ΕΜΘ ($M = 3.09, TA = .94$). Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρήθηκαν και για τον παράγοντα *Η ίδια η Δουλειά* όπου οι προερχόμενοι από τα ΑΣΕΙ της ΣΣΕ και της ΣΣΑΣ ($M = 3.39, TA = .97$) είχαν μικρότερες τιμές από τους στρατιωτικούς προερχόμενοι από τη ΣΜΥ ($M = 3.54, TA = .73$) και αυτών προερχόμενοι από τον θεσμό των ΕΠΟΠ και ΕΜΘ ($M = 3.78, TA = .75$). Ωστόσο, για τον παράγοντα *Προϊστάμενος*, η Bonferroni μετά-ANOVA ανάλυση έδειξε ότι (α) οι στρατιωτικοί προερχόμενοι από τα ΑΣΕΙ της ΣΣΕ και της ΣΣΑΣ ($M = 3.68, TA = 1.01$) είχαν μικρότερες τιμές από τους

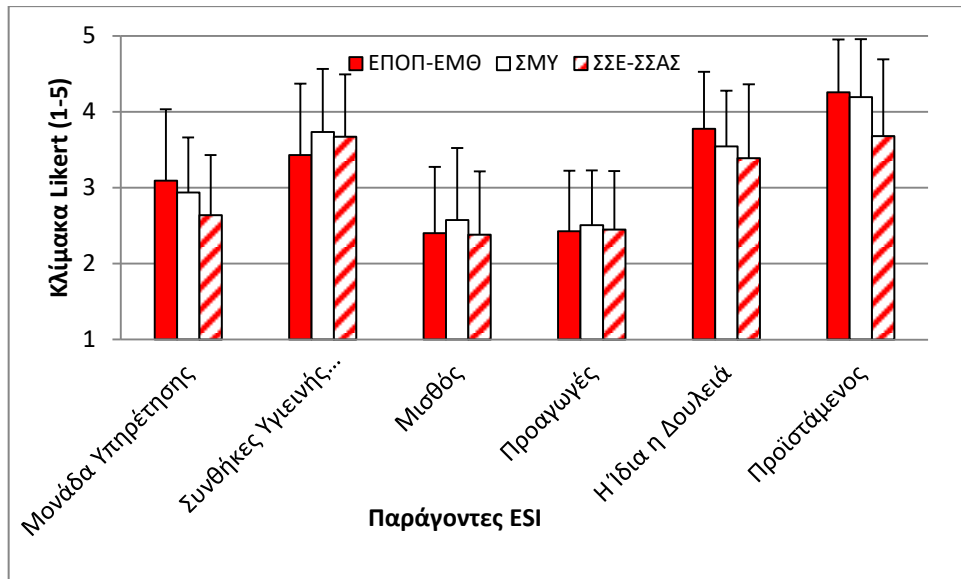
στρατιωτικούς προερχόμενοι από τον θεσμό των ΕΠΟΠ και ΕΜΘ ($M = 4.26$, $TA = .69$), και (β) οι προερχόμενοι από τη ΣΜΥ ($M = 4.19$, $TA = .76$) είχαν μικρότερες τιμές από τους στρατιωτικούς προερχόμενοι από τον θεσμό των ΕΠΟΠ και ΕΜΘ. Στις υπόλοιπες αντιπαραθέσεις ζευγών δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιών ($p > .05$). Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης*, *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας*, *Μισθός*, *Προαγωγές*, *Η Ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος*, ανάλογα με την Προέλευση των στρατιωτικών παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.10 και απεικονίζονται στο Σχήμα 4.4.

Πίνακας 4.10. Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης*, *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας*, *Μισθός*, *Προαγωγές*, *Η Ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος* ανάλογα με την Προέλευση των στρατιωτικών.

| Προέλευση | N | Παράγοντες του ESI | | | | | |
|-----------|-----|--------------------------|------------------------------------|---------------|------------------|-------------------------|---------------------|
| | | <i>Μονάδα Υπηρετήσης</i> | <i>Συνθήκες Υγιεινής Ασφάλειας</i> | <i>Μισθός</i> | <i>Προαγωγές</i> | <i>Η Ίδια η Δουλειά</i> | <i>Προϊστάμενος</i> |
| ΕΠΟΠ-ΕΜΘ | 84 | 3.09±.94 | 3.43±.94 | 2.40±.87 | 2.43±.80 | 3.78±.75 | 4.26±.69 |
| ΣΜΥ | 76 | 2.94±.73 | 3.73±.83 | 2.57±.95 | 2.51±.72 | 3.54±.73 | 4.19±.76 |
| ΣΣΕ-ΣΣΑΣ | 85 | 2.64±.79 | 3.67±.82 | 2.38±.83 | 2.45±.77 | 3.39±.97 | 3.68±1.01 |
| Σύνολο | 245 | 2.89±.85 | 3.61±.88 | 2.45±.89 | 2.46±.76 | 3.57±.84 | 4.04±.86 |

4.2.4 Εισόδημα

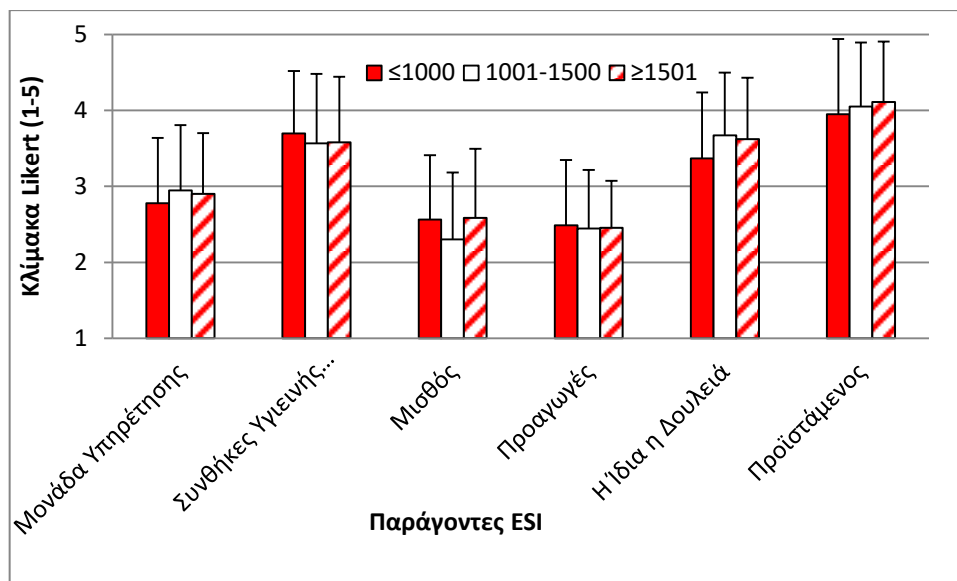
Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) για το *Εισόδημα* (≤ 1000 , $1001-1500$, ≥ 1500) στο σύνολο των παραγόντων του ESI (*Μονάδα Υπηρετήσης*, *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας*, *Μισθός*, *Προαγωγές*, *Η Ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος*) δεν παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's $\lambda = .932$, $F_{12, 474} = 1.425$, $p = .151$). Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης*, *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας*, *Μισθός*, *Προαγωγές*, *Η Ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος*, ανάλογα με το *Εισόδημα* των στρατιωτικών παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.11. και απεικονίζονται στο Σχήμα 4.5.



Σχήμα 4.4. Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος* ανάλογα με την *Προέλευση* των στρατιωτικών.

Πίνακας 4.11. Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος* ανάλογα με το *Εισόδημα* των στρατιωτικών.

| | | Παράγοντες του ESI | | | | | |
|-----------|-----|--------------------|-----------------------------|----------|-----------|------------------|--------------|
| Εισόδημα | N | Μονάδα Υπηρετήσης | Συνθήκες Υγιεινής Ασφάλειας | Μισθός | Προαγωγές | Η Ίδια η Δουλειά | Προϊστάμενος |
| ≤1000 | 71 | 2.78±.86 | 3.69±.83 | 2.56±.85 | 2.49±.86 | 3.37±.87 | 3.95±.99 |
| 1001-1500 | 113 | 2.95±.86 | 3.57±.91 | 2.30±.88 | 2.45±.77 | 3.67±.83 | 4.05±.84 |
| ≥1501 | 61 | 2.90±.80 | 3.58±.86 | 2.58±.91 | 2.45±.62 | 3.62±.81 | 4.11±.80 |
| Σύνολο | 245 | 2.89±.85 | 3.61±.88 | 2.45±.89 | 2.46±.76 | 3.57±.84 | 4.04±.86 |



Σχήμα 4.5. Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος, ανάλογα με το Εισόδημα των στρατιωτικών.

4.2.5 Έτη Υπηρεσίας

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) για τα Έτη Υπηρεσίας (1-10, 11-20, 21+) στο σύνολο των παραγόντων του ESI (Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος) παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's $\lambda = .896$, $F_{12, 474} = 2.230$, $p = .010$). Τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα ($p \leq .05$) για τα Έτη Υπηρεσίας στην εξαρτημένη μεταβλητή Η Ίδια η Δουλειά ($F_{2, 242} = 5.76$, $p = .004$). Οι πηγές διασποράς, τα μέσα τετράγωνα, οι βαθμοί ελευθερίας, το κριτήριο F και το επίπεδο σημαντικότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.12.

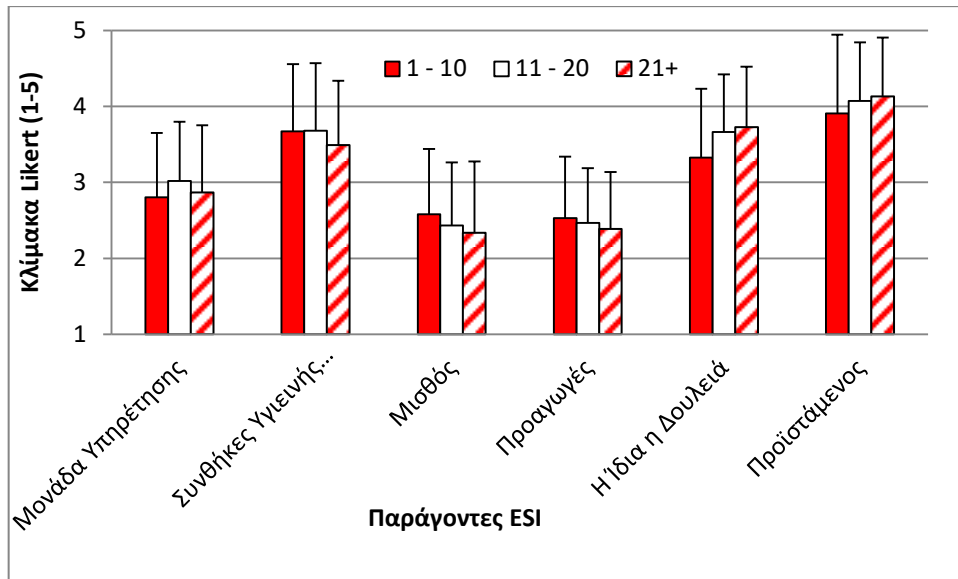
Η Bonferroni μετά-ANOVA ανάλυση για τον παράγοντα Η Ίδια η Δουλειά έδειξε ότι οι στρατιωτικοί με Έτη Υπηρεσίας 1-10 ($M = 3.33$, $TA = .91$) είχαν μικρότερες τιμές από τους στρατιωτικούς με έτη υπηρεσίας 11-20 ($M = 3.67$, $TA = .76$) και με Έτη Υπηρεσίας 20+ ($M = 3.73$, $TA = .80$). Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος, ανάλογα με τα Έτη Υπηρεσίας των στρατιωτικών παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.13 και απεικονίζονται στο Σχήμα 4.6.

Πίνακας 4.12. Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με τα Έτη Υπηρεσίας των στρατιωτικών.

| Πηγή Διασποράς | Εξαρτημένες μεταβλητές | Άθροισμα Τετραγώνων | df | Μέσα Τετράγωνα | F | p |
|----------------|------------------------|---------------------|-----|----------------|-------|-------|
| Έτη Υπηρεσίας | Μονάδα Υπηρετήσης | 1.821 | 2 | .910 | 1.279 | .280 |
| | Συνθήκες | 1.915 | 2 | .958 | 1.255 | .287 |
| | Μισθός | 2.642 | 2 | 1.321 | 1.698 | .185 |
| | Προαγωγές | .930 | 2 | .465 | .799 | .451 |
| | Η ίδια η Δουλειά | 7.861 | 2 | 3.930 | 5.757 | .004* |
| | Προϊστάμενος | 2.342 | 2 | 1.171 | 1.535 | .218 |
| Σφάλμα | Μονάδα Υπηρετήσης | 172.306 | 242 | .712 | | |
| | Συνθήκες | 184.677 | 242 | .763 | | |
| | Μισθός | 188.294 | 242 | .778 | | |
| | Προαγωγές | 140.776 | 242 | .582 | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 165.200 | 242 | .683 | | |
| | Προϊστάμενος | 184.655 | 242 | .763 | | |
| Σύνολο | Μονάδα Υπηρετήσης | 174.127 | 244 | | | |
| | Συνθήκες | 186.592 | 244 | | | |
| | Μισθός | 190.937 | 244 | | | |
| | Προαγωγές | 141.706 | 244 | | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 173.061 | 244 | | | |
| | Προϊστάμενος | 186.997 | 244 | | | |

Πίνακας 4.13. Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος ανάλογα με τα Έτη Υπηρεσίας των στρατιωτικών.

| Έτη Υπηρεσίας | N | Παράγοντες του ESI | | | | | |
|---------------|-----|--------------------|-----------------------------|----------|-----------|------------------|--------------|
| | | Μονάδα Υπηρετήσης | Συνθήκες Υγιεινής Ασφάλειας | Μισθός | Προαγωγές | Η Ίδια η Δουλειά | Προϊστάμενος |
| 1-10 | 85 | 2.80±.85 | 3.67±.89 | 2.58±.86 | 2.53±.81 | 3.33±.91 | 3.91±1.04 |
| 11-20 | 70 | 3.02±.78 | 3.68±.89 | 2.43±.83 | 2.47±.72 | 3.67±.76 | 4.07±.77 |
| 21+ | 90 | 2.86±.89 | 3.49±.85 | 2.34±.94 | 2.38±.75 | 3.73±.80 | 4.13±.77 |
| Σύνολο | 245 | 2.89±.85 | 3.61±.88 | 2.45±.89 | 2.46±.76 | 3.57±.84 | 4.04±.86 |



Σχήμα 4.6. Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος* ανάλογα με τα Έτη Υπηρεσίας των στρατιωτικών.

4.2.6 Πρώτη Μονάδα Προτίμησης

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) για την *Πρώτη Μονάδα Προτίμησης*, (Ναι, Όχι) στο σύνολο των παραγόντων του ESI (*Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος*) παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's $\lambda = .923$, $F_{6, 235} = 3.274$, $p = .004$). Τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα ($p \leq .05$) για τους παράγοντες *Μονάδα Υπηρετήσης* ($F_{1, 240} = 12.59$, $p < .001$), *Η Ίδια η Δουλειά* ($F_{1, 240} = 12.11$, $p = .001$), και *Προϊστάμενος* ($F_{1, 240} = 7.51$, $p = .007$). Οι πηγές διασποράς, τα μέσα τετράγωνα, οι βαθμοί ελευθερίας, το κριτήριο F και το επίπεδο σημαντικότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.14.

Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες *Μονάδα Υπηρετήσης, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος* οφείλονται στο ότι οι στρατιωτικοί που υπηρετούν στην *Πρώτη Μονάδα Προτίμησης* ($M = 3.03$, $TA = .81$, $M = 3.70$, $TA = .81$, $M = 4.15$, $TA = .77$, αντίστοιχα) είχαν μεγαλύτερες τιμές από τους στρατιωτικούς που δεν υπηρετούν στην πρώτη μονάδα προτίμησης ($M = 2.64$, $TA = .85$, $M = 3.31$, $TA = .85$, $M = 3.83$, $TA = 1.02$, αντίστοιχα). Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας,*

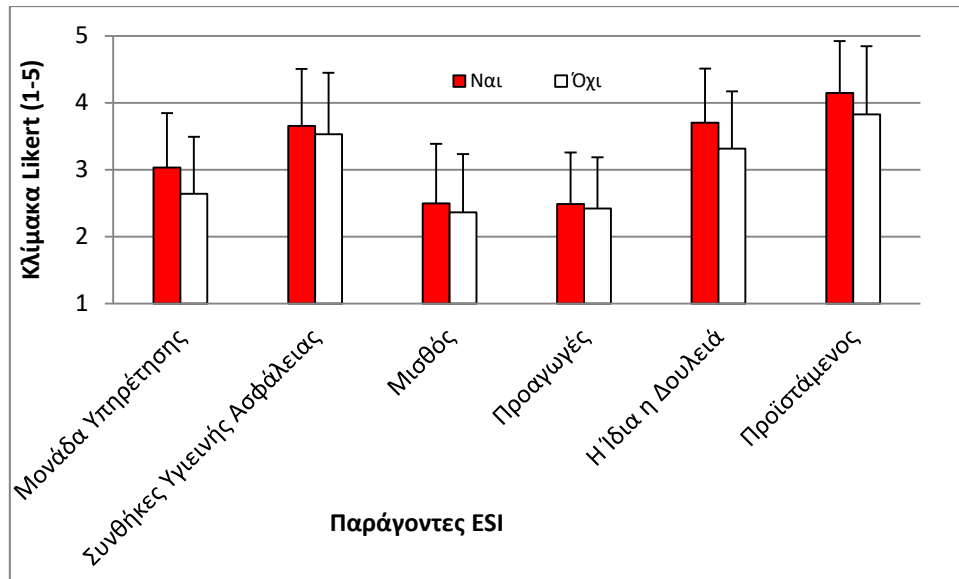
Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος, ανάλογα με την Πρώτη Μονάδα Προτίμησης των στρατιωτικών παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.15. και απεικονίζονται στο Σχήμα 4.7.

Πίνακας 4.14. Περιληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την Πρώτη Μονάδα Προτίμησης.

| Πηγή Διασποράς | Εξαρτημένες μεταβλητές | Άθροισμα Τετραγώνων | df | Μέσα Τετράγωνα | F | p |
|-------------------------|------------------------|---------------------|-----|----------------|--------|-------|
| Πρώτη Μονάδα Προτίμησης | Μονάδα Υπηρετήσης | 8.606 | 1 | 8.606 | 12.590 | .000* |
| | Συνθήκες | .845 | 1 | .845 | 1.103 | .295 |
| | Μισθός | 1.008 | 1 | 1.008 | 1.289 | .257 |
| | Προαγωγές | .267 | 1 | .267 | .455 | .500 |
| | Η ίδια η Δουλειά | 8.260 | 1 | 8.260 | 12.110 | .001* |
| | Προϊστάμενος | 5.658 | 1 | 5.658 | 7.512 | .007* |
| Σφάλμα | Μονάδα Υπηρετήσης | 164.050 | 240 | .684 | | |
| | Συνθήκες | 183.815 | 240 | .766 | | |
| | Μισθός | 187.759 | 240 | .782 | | |
| | Προαγωγές | 140.560 | 240 | .586 | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 163.708 | 240 | .682 | | |
| | Προϊστάμενος | 180.746 | 240 | .753 | | |
| Σύνολο | Μονάδα Υπηρετήσης | 172.655 | 241 | | | |
| | Συνθήκες | 184.660 | 241 | | | |
| | Μισθός | 188.767 | 241 | | | |
| | Προαγωγές | 140.826 | 241 | | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 171.969 | 241 | | | |
| | Προϊστάμενος | 186.404 | 241 | | | |

Πίνακας 4.15. Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος ανάλογα με την Πρώτη Μονάδα Προτίμησης.

| Παράγοντες του ESI | | | | | | | |
|-------------------------|-----|-------------------|-----------------------------|----------|-----------|------------------|--------------|
| Πρώτη Μονάδα Προτίμησης | N | Μονάδα Υπηρετήσης | Συνθήκες Υγιεινής Ασφάλειας | Μισθός | Προαγωγές | Η Ίδια η Δουλειά | Προϊστάμενος |
| Ναι | 156 | 3.03±.81 | 3.65±.85 | 2.50±.89 | 2.49±.77 | 3.70±.81 | 4.15±.77 |
| Όχι | 86 | 2.64±.85 | 3.53±.92 | 2.36±.87 | 2.42±.76 | 3.31±.85 | 3.83±1.02 |
| Σύνολο | 242 | 2.89±.85 | 3.61±.88 | 2.45±.89 | 2.46±.76 | 3.57±.84 | 4.04±.86 |



Σχήμα 4.7. Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος* ανάλογα με την *Πρώτη Μονάδα Προτίμησης* των στρατιωτικών.

4.2.7 Κατοικία

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) για την *Κατοικία*, (Ενοίκιο, ΣΟΑ-ΣΟΜΥ, Ιδιόκτητη) στο σύνολο των παραγόντων του ESI (*Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος*) παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's $\lambda = .904$, $F_{12, 472} = 2.04$, $p = .020$). Τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα ($p \leq .05$) για τις εξαρτημένες μεταβλητές *Μονάδα Υπηρετήσης* ($F_{2, 241} = 4.26$, $p = .015$) και *Η Ίδια η Δουλειά* ($F_{2, 241} = 6.77$, $p = .001$). Οι πηγές διασποράς, τα μέσα τετράγωνα, οι βαθμοί ελευθερίας, το κριτήριο F και το επίπεδο σημαντικότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.16.

Η Bonferroni μετά-ANOVA ανάλυση έδειξε ότι (α) για τον παράγοντα *Μονάδα Υπηρετήσης*, οι στρατιωτικοί που μένουν σε ιδιόκτητες κατοικίες ($M = 3.06$, $TA = .81$) είχαν μεγαλύτερες τιμές από τους στρατιωτικούς που μένουν σε ενοικιαζόμενες κατοικίες ($M = 2.77$, $TA = .86$) και (β) για τον παράγοντα *Η Ίδια η Δουλειά* οι στρατιωτικοί που μένουν σε ενοικιαζόμενες κατοικίες ($M = 2.77$, $TA = .86$) είχαν μικρότερες τιμές από αυτούς που μένουν σε ιδιόκτητες κατοικίες ($M = 3.06$, $TA = .81$) και σε κατοικίες ΣΟΑ-ΣΟΜΥ ($M = 3.98$, $TA = .75$). Οι υπόλοιπες αντιπαραθέσεις ζευγών δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Οι μέσες τιμές και οι

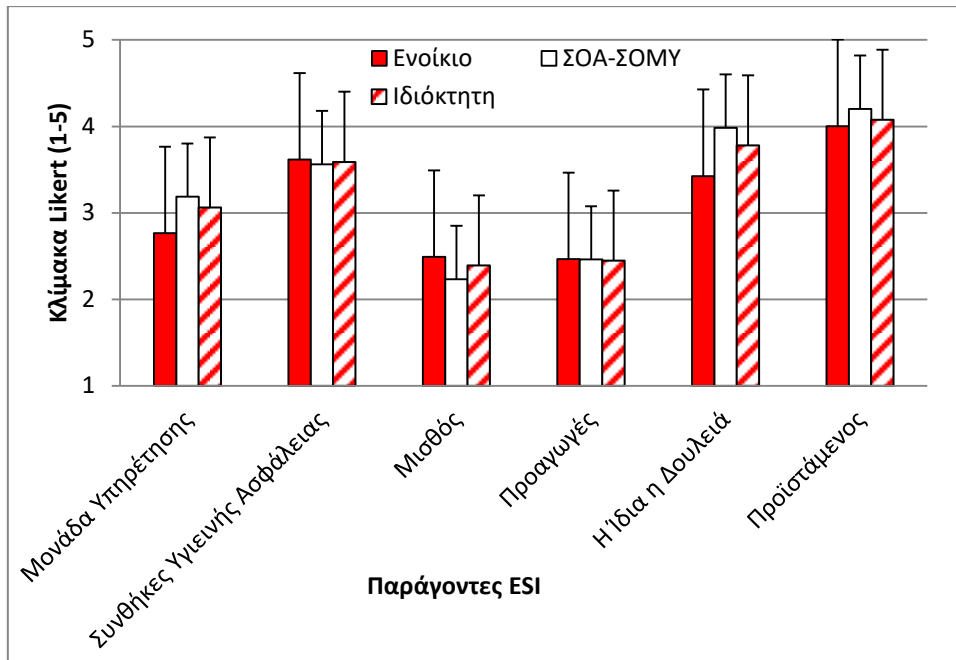
τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος*, ανάλογα με την *Κατοικία* των στρατιωτικών παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.17. και απεικονίζονται στο Σχήμα 4.8.

Πίνακας 4.16. Περίληπτικός πίνακας των Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την *Κατοικία*.

| Πηγή Διασποράς | Εξαρτημένες μεταβλητές | Άθροισμα Τετραγώνων | df | Μέσα Τετράγωνα | F | p |
|----------------|------------------------|---------------------|-----|----------------|------|-------|
| Κατοικία | Μονάδα Υπηρετήσης | 5.916 | 2 | 2.958 | 4.26 | .015* |
| | Συνθήκες | .076 | 2 | .038 | .049 | .952 |
| | Μισθός | 1.233 | 2 | .617 | .788 | .456 |
| | Προαγωγές | .015 | 2 | .008 | .013 | .987 |
| | Η ίδια η Δουλειά | 9.206 | 2 | 4.603 | 6.77 | .001* |
| | Προϊστάμενος | .714 | 2 | .357 | .463 | .630 |
| Σφάλμα | Μονάδα Υπηρετήσης | 167.462 | 241 | .695 | | |
| | Συνθήκες | 186.361 | 241 | .773 | | |
| | Μισθός | 188.593 | 241 | .783 | | |
| | Προαγωγές | 141.687 | 241 | .588 | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 163.849 | 241 | .680 | | |
| | Προϊστάμενος | 185.995 | 241 | .772 | | |
| Σύνολο | Μονάδα Υπηρετήσης | 173.378 | 243 | | | |
| | Συνθήκες | 186.437 | 243 | | | |
| | Μισθός | 189,826 | 243 | | | |
| | Προαγωγές | 141.703 | 243 | | | |
| | Η ίδια η Δουλειά | 173.056 | 243 | | | |
| | Προϊστάμενος | 186.709 | 243 | | | |

Πίνακας 4.17. Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος* ανάλογα με την *Κατοικία*.

| Κατοικία | N | Παράγοντες του ESI | | | | | |
|-----------|-----|--------------------|-----------------------------|----------|-----------|------------------|--------------|
| | | Μονάδα Υπηρετήσης | Συνθήκες Υγιεινής Ασφάλειας | Μισθός | Προαγωγές | Η Ίδια η Δουλειά | Προϊστάμενος |
| Ενοίκιο | 154 | 2.77±.86 | 3.62±.89 | 2.49±.89 | 2.46±.78 | 3.43±.88 | 4.00±.94 |
| ΣΟΑ-ΣΟΜΥ | 16 | 3.19±.62 | 3.56±.95 | 2.23±.74 | 2.46±.73 | 3.98±.75 | 4.20±.80 |
| Ιδιόκτητη | 74 | 3.06±.81 | 3.59±.84 | 2.39±.91 | 2.45±.75 | 3.78±.72 | 4.07±.76 |
| Σύνολο | 244 | 2.89±.85 | 3.61±.88 | 2.44±.89 | 2.46±.76 | 3.57±.84 | 4.04±.88 |



Σχήμα 4.8. Μέσες τιμές (Μ) και τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) των εξαρτημένων μεταβλητών, Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος ανάλογα με την Κατοικία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Συζήτηση–συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν, να εξετάσει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών του ΕΣ. Έγινε μια προσπάθεια διερεύνησης των παραγόντων που αφορούν τη *Μονάδα Υπηρετήσης*, τις *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας*, τον *Μισθό*, τις *Προαγωγές*, την *Ίδια τη Δουλειά*, και τον *Προϊστάμενο*. Οι παραπάνω παράγοντες του τροποποιημένου ερωτηματολογίου ESI των Koustelios και Bagiatis, (1997) ορίστηκαν ως εξαρτημένες μεταβλητές και εξετάστηκαν σε σχέση με ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά (*Βαθμός, Ηλικία, Προέλευση, Εισόδημα, Ετών Υπηρεσίας, Πρώτη Μονάδας Προτίμηση, και Κατοικία*).

5.1.1 Έλεγχος δομικής εγκυρότητας του ερωτηματολογίου με επιβεβαιωτική ανάλυση (confirmatory analysis) και εξερευνητική ανάλυση (exploratory analysis).

Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν επιβεβαίωσαν πλήρως το μοντέλο των 6 παραγόντων των Koustelios και Bagiatis (1997). Αυτό πιθανότητα να οφείλεται στην ιδιαιτερότητα του στρατιωτικού επαγγέλματος το οποίο, ουδεμία σχέση έχει, ούτε με τα επαγγέλματα του ιδιωτικού τομέα, αλλά ούτε και με τα επαγγέλματα του δημοσίου τομέα, παρά το γεγονός ότι η υπηρεσία της εθνικής ασφάλειας αποτελεί δημόσιο αγαθό. Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση, και η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση που πραγματοποιήθηκαν στο σύνολο του δείγματος έδειξαν ότι η δομή των παραγόντων του ερωτηματολογίου της εργασιακής ικανοποίησης, διαφοροποιείται όταν το δείγμα αφορά τις ένοπλες δυνάμεις.

Τα κριτήρια (προτάσεις-ερωτήσεις) που αφορούν τον παράγοντα *Προαγωγές*, φόρτιζαν θετικά μεταξύ τους, αλλά επιπλέον, και με δύο κριτήρια του παράγοντα *Οργανισμός* του αρχικού ερωτηματολογίου τα οποία, αφορούν την ευνοιοκρατία στην υπηρεσία, και την ύπαρξη διακρίσεων ανάμεσα στους εργαζομένους. Αξίζει να σημειωθεί ότι το σύστημα των προαγωγών είναι σε μεγάλο βαθμό τυποποιημένο, και οι προαγωγές εξαρτώνται κυρίως από τα χρόνια παραμονής στον βαθμό, την επιτυχή αποφοίτηση των βασικών σχολείων στον εκάστοτε βαθμό, καθώς και την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων σε κάθε βαθμό.

Τα άλλα δύο κριτήρια του αρχικού παράγοντα *Οργανισμός*, φόρτιζαν θετικά με δύο κριτήρια του αρχικού παράγοντα *Συνθήκες Εργασίας*. Αυτές οι τέσσερις προτάσεις-κριτήρια αφορούν το καθημερινό εργασιακό περιβάλλον του κάθε στρατιωτικού και όχι το σύνολο του οργανισμού (του στρατού). Αφορούν κυρίως το εργασιακό περιβάλλον της κάθε μονάδος, το οποίο διαμορφώνεται από την εκάστοτε διοίκηση, αλλά και από το σύνολο του προσωπικού που υπηρετεί σε αυτή, καθώς και από τα μέσα τα οποία διατίθενται για την εκτέλεση του έργου. Για αυτόν τον λόγο, ο παράγοντας *Οργανισμός* μετονομάστηκε σε *Μονάδα Υπηρετήσης*. Ο όρος *Οργανισμός* περιγράφει το σύνολο του στρατού, ενώ τα κριτήρια που φόρτισαν θετικά μεταξύ τους περιγράφουν τη *Μονάδα Υπηρετήσης*, στην οποία υπηρετεί ο κάθε στρατιωτικός.

Οι τρεις εναπομείναντες προτάσεις του παράγοντα *Συνθήκες Εργασίας* φόρτιζαν θετικά μεταξύ τους όπως και στο αρχικό ερωτηματολόγιο ESI. Παρατηρώντας τις τρεις προτάσεις γίνεται αντιληπτό ότι, αναφέρονται συγκεκριμένα σε συνθήκες που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια. Οπότε, για να είναι πιο ακριβής η ονομασία του παράγοντα αυτού, μετονομάστηκε σε *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας*.

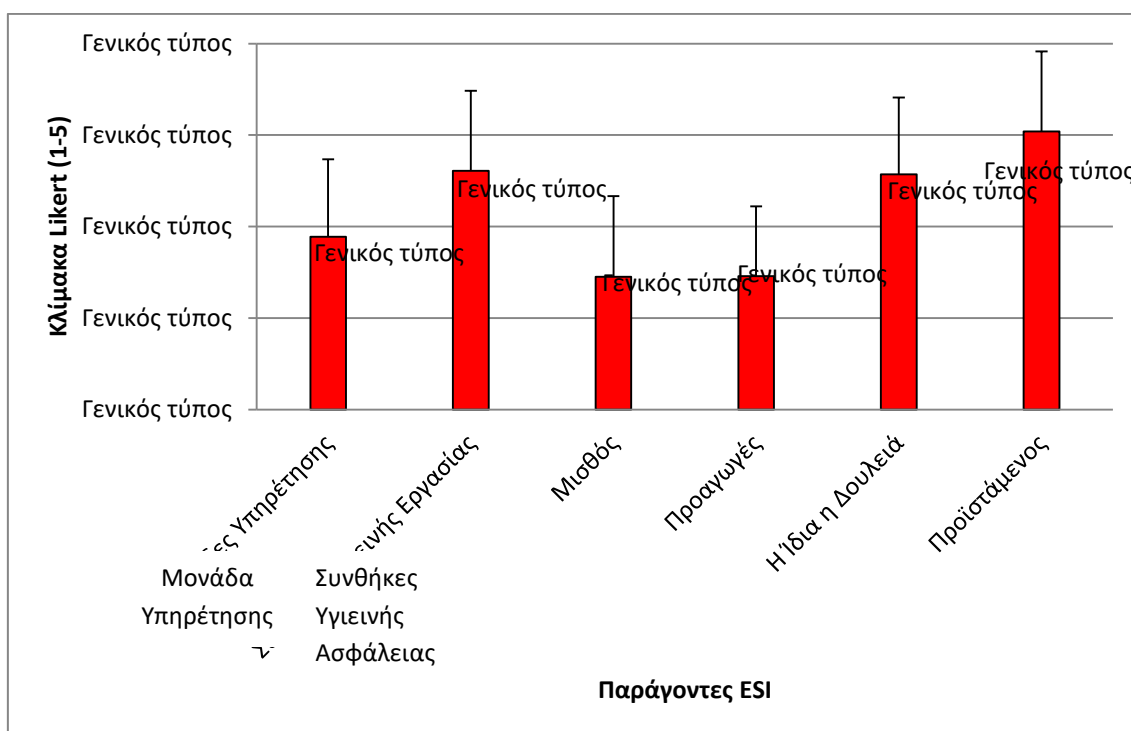
Τέλος η επιβεβαιωτική ανάλυση (confirmatory analysis) και η εξερευνητική ανάλυση (exploratory analysis) του ερωτηματολογίου, καταλήγει στην επιβεβαίωση των κριτηρίων των λοιπών παραγόντων, *Μισθός*, *Η Ίδια η Δουλειά*, και *Προϊστάμενος*.

5.1.2 Ικανοποίηση του συνόλου του δείγματος για κάθε εξεταζόμενο παράγοντα

Σύμφωνα με τη νέα μορφή που πήρε το μοντέλο των 6 παραγόντων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι στρατιωτικοί είναι ικανοποιημένοι από τον *Προϊστάμενο* ($M = 4.04$, $TA = .86$), τις *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας* ($M = 3.61$, $TA = .88$), και από την *Ίδια τη Δουλειά* ($M = 3.57$, $TA = .84$), είναι μερικώς ικανοποιημένοι από τη *Μονάδα Υπηρετήσης* ($M = 2.89$, $TA = .85$), ενώ εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους για τις *Προαγωγές* ($M = 2.46$, $TA = .76$) και τον *Μισθό* ($M = 2.45$, $TA = .89$). Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις παρουσιάζονται στο Σχήμα 5.1.

Από τα αποτελέσματα αναδεικνύεται ότι, οι σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων είναι σε πολύ καλά επίπεδα και φαίνεται ότι αντλούν ένα σημαντικό μέρος της ικανοποίησής τους από αυτή. Η παρούσα έρευνα έρχεται να επιβεβαιώσει έρευνες οι οποίες έγιναν στο παρελθόν στον ελλαδικό χώρο και έδειξαν ότι, ο προϊστάμενος είναι ο παράγοντας από τον οποίο οι εργαζόμενοι αντλούν την υψηλότερη ικανοποίηση. Όπως για παράδειγμα στους εκπαιδευτικούς (Koustelios

2001; Koustelios et al., 2004; Tsigilis et al., 2006), στους υπαλλήλους του ΟΤΕ (Ασπιώτη, 2013), της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού (Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού), και της Ειδικής Γραμματείας Διατροφής και Άθλησης (Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης) (Kormikari et al., 2013). Έρχεται όμως σε αντίθεση με έρευνα στον στρατό των ΗΠΑ, όπου ο προϊστάμενος και η ποιότητα εποπτείας γενικότερα, αποτελούν το μεγαλύτερο πρόβλημα του προσωπικού, επηρεάζοντας αρνητικά την εργασιακή του ικανοποίηση (Sanchez et al., 2004).



Σχήμα 5.1. Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (TA) των εξαρτημένων μεταβλητών, Μονάδα Υπηρετήσης, Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, Μισθός, Προαγωγές, Η Ίδια η Δουλειά, και Προϊστάμενος για όλους τους στρατιωτικούς.

Ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι στρατιωτικοί και από τις *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας*. Οι διοικήσεις των μονάδων με τη βοήθεια και τη συνεργασία των γραφείων υγιεινής και ασφάλειας (ΓΥΑ), δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας κατά την εκτέλεση της εργασίας, για το σύνολο του προσωπικού. Εξάλλου, έχει γίνει βίωμα και συνήθεια των στρατιωτικών να εκτελούν οποιαδήποτε εργασία και αποστολή, λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας.

Οι ακαδημαϊκοί καθηγητές εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης λόγω της αυτονομίας που τους παρέχει η εργασία τους (Λαπαναΐτη, 2012), δηλαδή από τη φύση της εργασίας (από την *Ίδια τη Δουλειά*). Ομοίως, το νοσηλευτικό προσωπικό που εργάζεται στις παθολογικές κλινικές του εθνικού συστήματος υγείας απολαμβάνει υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης λόγω του αντικειμένου της εργασίας (Κουράκος και συν., 2012). Παρόλο που για τους στρατιωτικούς οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα είναι αυστηρά καθορισμένα και η αυτονομία περιορισμένη, είναι ικανοποιημένοι από τον παράγοντα *Η Ίδια η Δουλειά*. Η αντίθεση αυτή μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι, όσοι επιθυμούν να ενταχθούν στις ένοπλες δυνάμεις γνωρίζουν εκ των προτέρων ότι, υπάρχει μια τυποποίηση των εργασιών και ένας προγραμματισμός στην εκτέλεσή τους, που κατευθύνεται από τα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας προς τα χαμηλότερα, και εν τέλει στα εκτελεστικά όργανα.

Η *Μονάδα Υπηρετήσης*, ικανοποιεί μερικώς τους στρατιωτικούς των κέντρων εκπαίδευσης στα οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα, παρά το γεγονός ότι, αποτελεί *Πρώτη Μονάδα Προτίμησης* για το 64,4% των συμμετεχόντων και θα αναμενόταν μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης. Παρατηρώντας προσεκτικά τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνεται ότι, οι στρατιωτικοί των κέντρων εκπαίδευσης πιστεύουν πως η υπηρεσία δεν φροντίζει, όσο οι ίδιοι θα επιθυμούσαν για τις ανάγκες τους. Για αυτόν τον λόγο ένα μεγάλο ποσοστό πιστεύει πως ούτε οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχαν ποτέ, και ούτε είναι και η καλύτερη υπηρεσία που έχει δουλέψει ποτέ. Παρά ταύτα θεωρούν τον χώρο εργασίας ευχάριστο, και ίσως αυτό να οφείλεται στις καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, καθώς και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Οι στρατιωτικοί δεν δείχνουν να είναι ικανοποιημένοι με τον παράγοντα *Μισθός*, ένα αποτέλεσμα που δεν θα μπορούσε να είναι διαφορετικό σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης, με συνεχείς μειώσεις μισθών. Η ικανοποίηση δεν εξαρτάται μόνο από το απόλυτο ύψος των αμοιβών, αλλά και από τη χορήγηση αυξήσεων και πρόσθετων παροχών, η οποία αποτελεί ένα μέσο αναγνώρισης του έργου που προσφέρουν οι εργαζόμενοι (Grund & Sliwka, 2001). Η επιβράβευση και η αναγνώριση επιδρά θετικά στην ψυχολογία του κάθε ατόμου, και αυξάνει την ικανοποίησή του.

Με τον παράγοντα *Προαγωγές* δεν είναι ικανοποιημένοι, και εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους για το σύστημα των προαγωγών, παρά την τυποποίησή του σε μεγάλο βαθμό. Ίσως με την τυποποίηση αυτή να μην είναι δυνατός ο διαχωρισμός των

στρατιωτικών που προσφέρουν περισσότερο από τον μέσο όρο και πέρα από τα καθήκοντά τους, από αυτούς που απλά εκπληρώνουν τα τυπικά καθήκοντά τους.

Τα παραπάνω, επιβεβαιώνουν αποτελέσματα προγενέστερων ερευνών που έχουν γίνει στην Ελλάδα σε διάφορα επαγγέλματα, και έδειξαν πως οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό τους και από το σύστημα προαγωγών (Koustelios, 2001; Koustelios, Theodorakis, et al., 2004; Togia, Koustelios, & Tsigilis, 2004; Κατσιγιάννη, 2006; Tsigilis et al., 2006; Γρηγορίου, 2009; Αντωνιάδη, 2013; Λαπαναΐτη, 2012). Και γενικότερα, τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι χαμηλότερα στους στρατιωτικούς, επιβεβαιώνοντας την άποψη ότι ο στρατός δεν είναι ένα απλό εργασιακό περιβάλλον, και υπάρχει μεγαλύτερη δυσαρέσκεια από ότι στους πολιτικούς οργανισμούς και σε άλλα επαγγέλματα (Blair & Phillips, 1983). Ένας εύκολος τρόπος για τη βελτίωσή τους, είναι η αλλαγή καθηκόντων στα πλαίσια της μονάδας και αλλαγή προϊσταμένου, διότι η αλλαγή του αντικειμένου εργασίας και εργοδότη (στην προκειμένη περίπτωση, του προϊσταμένου) συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης (Chadi & Hetschko, 2014).

5.1.3 Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με την *Ηλικία*

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, στατιστικά σημαντική διαφορά στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης υπάρχει στους παράγοντες, *Η Ίδια η Δουλειά* και *Προϊστάμενος*, όπου οι μικρότεροι σε *Ηλικία* στρατιωτικοί (20-29 ετών) παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε *Ηλικία* στρατιωτικούς. Σε αυτό το εύρος ηλικίας συναντάμε κυρίως τους ανθυπολοχαγούς και τους υπαξιωματικούς των παραγωγικών σχολών. Τα συγκεκριμένα στελέχη είναι αυτά που καλούνται να φέρουν σε πέρας όχι μόνο διοικητικά και οργανωσιακά καθήκοντα άλλα επιπρόσθετα καλούνται να εκπαιδεύσουν τους στρατιώτες.

Το παραπάνω αποτέλεσμα συμφωνεί με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους εκπαιδευτικούς φυσικής αγωγής, στην οποία οι μικρότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί (κάτω των 35) παρουσίασαν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Γρηγορίου, 2009). Επίσης, συμφωνεί με έρευνες οι οποίες, έχουν γίνει στη Βρετανία και στις ΗΠΑ, και διαπίστωσαν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης να είναι μειωμένα στις μικρές ηλικίες, και κυρίως, σε όσους βρίσκονται κοντά στην ηλικία των 30 ετών (Clark, 1996; Blanchflower & Oswald, 1999). Ο τρόπος διαφοροποίησης των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με την ηλικία, δεν διαφέρει από χώρα

σε χώρα, και δεν επηρεάζεται από τις πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των χωρών (Blanchflower & Oswald, 1999; Koustelios, 2001). Η διαφοροποίηση αυτή έχει σχήμα U που υποδηλώνει ότι, στα πρώτα χρόνια της εργασίας υπάρχει ικανοποίηση, μειώνεται στα αμέσως επόμενα έτη εργασίας, και από ένα σημείο και μετά αυξάνεται μέχρι τη συνταξιοδότηση (Clark και συν., 1996).

Θα αναμενόταν, επομένως, στις ηλικίες 20-29 των στρατιωτικών να είχαμε υψηλότερη ικανοποίηση σε σχέση με τις ηλικίες 30-39 και 40-54. Οι νεαροί αξιωματικοί και υπαξιωματικοί των παραγωγικών σχολών, καλούνται με την αποφοίτησή τους να αναλάβουν σημαντικές θέσεις ευθύνης, να εκπαιδεύσουν και να διοικήσουν έναν μεγάλο αριθμό όχι μόνο στρατιωτών, αλλά και υπαξιωματικών προερχόμενοι από τον θεσμό των ΕΜΘ και ΕΠΟΠ με αρκετά χρόνια υπηρεσίας, δηλαδή δύο κατηγορίες προσωπικού με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Οι στρατιώτες καλούνται να εκπληρώσουν τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις χωρίς πολλές φορές να το επιθυμούν, με τα αρνητικά επακόλουθα που συνεπάγεται η διοίκηση και η εκπαίδευση μη εθελοντών. Επιπλέον το πλήθος των υπαξιωματικών προερχόμενο από τον θεσμό των ΕΜΘ, είναι ηλικιακά μεγαλύτερο και με περισσότερες εμπειρίες σε σχέση με τους μικρούς αξιωματικούς της ΣΣΕ.

Οι παραπάνω ιδιαιτερότητες, ο φόρτος εργασίας, σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπειρίας, κάνουν το έργο, τόσο των νεαρών αξιωματικών της ΣΣΕ, όσο και των υπαξιωματικών της ΣΜΥ, δύσκολο, με αποτέλεσμα να εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους στον παράγοντα *Η Ίδια η Δουλειά*.

5.1.4 Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με τον Βαθμό (Υπαξικοί-Αξικοί)

Στο σύνολο των παραγόντων, οι υπαξιωματικοί (στην κατηγορία αυτή έχουν συμπεριληφθεί και οι ανθυπασπιστές) παρουσίασαν υψηλότερους μέσους όρους από τους αξιωματικούς (εκτός από τις *Συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας* που είναι στα ίδια επίπεδα). Αυτά τα στοιχεία έρχονται σε αντίθεση με τους υπηρετούντες στην πολεμική αεροπορία, όπου οι εθελοντές υπαξιωματικοί παρουσίασαν τα χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Τσερέμογλου, 2014). Ιδιαίτερα στον παράγοντα *Μονάδα Υπηρετήσης και Προϊστάμενος*, η διαφορά κρίνεται στατιστικά σημαντική.

Η *Μονάδα Υπηρετήσης* και ο *Προϊστάμενος*, είναι δύο παράγοντες που επηρεάζουν ο ένας τον άλλον. Πιο συγκεκριμένα, ο διοικητής της μονάδας είναι αυτός

που δημιουργεί το κλίμα και την κουλτούρα στη μονάδα, τη φιλοσοφία και το πνεύμα με το οποίο εργάζονται και συνεργάζονται οι στρατιωτικοί. Είναι αυτός που δίνει λύσεις στα προβλήματα τους και τους στηρίζει στις δυσκολίες, όχι μόνο σε θέματα εργασίας αλλά και σε προσωπικά ζητήματα. Κατανέμει τα καθήκοντα και τις ευθύνες στο προσωπικό του και καθορίζει την αποστολή του καθενός εντός της μονάδας. Υπάρχει όμως πιθανότητα το βάρος των ευθυνών και των υποχρεώσεων να μην κατανέμονται ομοιόμορφα μεταξύ των στελεχών της κάθε μονάδας, πιθανόν, εξαιτίας της έλλειψης εμπιστοσύνης στις ικανότητες ορισμένων χαμηλόβαθμων στελεχών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την υπερφόρτωση καθηκόντων στους αξιωματικούς, προκειμένου να διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία των μονάδων τους.

Επιπλέον, λόγω της ιεραρχικής δομής του στρατεύματος, η επίπληξη και τιμωρία για οποιαδήποτε παράλειψη χαμηλόβαθμου στελέχους, δεν περιορίζεται μόνο στο πρόσωπό του. Φέρει ευθύνη και ο προϊστάμενος του, συνήθως αξιωματικός, δεχόμενος και ο ίδιος τις επιπτώσεις των πράξεων του, διότι είναι υπεύθυνος και για τις πράξεις του και για τους υφισταμένους του. Και όπως συμβαίνει με τους εκπαιδευτικούς, όπου η απόδοση των μαθητών κρίνει την αποτελεσματικότητα των δασκάλων και οι καλές μαθησιακές επιδόσεις των μαθητών αυξάνουν την εργασιακή τους ικανοποίηση (Παπαδόπουλος, 2013), έτσι συμβαίνει και με τους στρατιωτικούς. Η απόδοση των υφισταμένων είναι αυτή που καθορίζει τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των προϊσταμένων αξιωματικών, παράλληλα με τη στάση της διοικήσεως.

Για να αποφευχθεί η δημιουργία λανθασμένης εντύπωσης, σχετικά με τον τρόπο κατανομής των καθηκόντων μεταξύ των στρατιωτικών, πρέπει να τονισθεί ότι οι υποχρεώσεις μεταξύ αξιωματικών και υπαξιωματικών είναι διαφορετικής φύσεως. Τα καθήκοντά των υπαξιωματικών, και ιδίως αυτών που προέρχονται από τους θεσμούς των ΕΜΘ-ΕΠΟΠ, είναι περισσότερο εκτελεστικά παρά διοικητικά όπως των αξιωματικών. Γι' αυτόν τον λόγο, ακόμη και στις περιπτώσεις που σε ορισμένους ανατίθενται διοικητικά καθήκοντα, ο προϊστάμενος αξιωματικός αισθανόμενος υποχρεωμένος από την ευσυνειδησία και τον επαγγελματισμό του, είναι πάντα δίπλα του, για την εξασφάλιση της επιτυχίας στα διοικητικά του καθήκοντα.

5.1.5 Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με την *Προέλευση*

Τοποθετώντας τους στρατιωτικούς σε κατηγορία βάση την *Προέλευση* τους, γίνεται ένας διαχωρισμός των αξιωματικών που προέρχονται από τις παραγωγικές σχολές, δηλαδή των αξιωματικών της ΣΣΕ και της ΣΣΑΣ, και αυτών που προέρχονται από τη ΣΜΥ. Επίσης, διαχωρίζονται οι υπαξιωματικοί προερχόμενοι από τη ΣΜΥ από τους υπαξιωματικούς που προέρχονται από τους θεσμούς των ΕΜΘ και ΕΠΟΠ. Στατιστικά σημαντική διαφορά προέκυψε στους παράγοντες, *Μονάδα Υπηρετήσης, Η Ίδια η Δουλειά και Προϊστάμενος*. Τα αποτελέσματα, επιβεβαιώνουν τη συνέπεια των αποτελεσμάτων της προηγούμενης παραγράφου όπου οι στρατιωτικοί εξετάστηκαν με βάση τον *Βαθμό* (Αξκοί, Υπαξκοί). Οι υπαξιωματικοί (ΕΜΘ-ΕΠΟΠ) εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τους υπαξιωματικούς της ΣΜΥ, και οι αξιωματικοί της ΣΣΕ και της ΣΣΑΣ εμφανίζουν τα χαμηλότερα επίπεδα.

Συγκεκριμένα, στον παράγοντα *Προϊστάμενος*, οι ΕΜΘ-ΕΠΟΠ είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους στρατιωτικούς προερχόμενοι από τη ΣΜΥ, αλλά και από τους στρατιωτικούς της ΣΣΕ και ΣΣΑΣ. Για το σύνολο των αξιωματικών και των υπαξιωματικών που αποφοιτούν από τις παραγωγικές σχολές (ΣΣΕ-ΣΣΑΣ, ΣΜΥ), η πρώτη τους τοποθέτηση είναι σε κέντρα εκπαίδευσεως, χωρίς να έχουν τη δυνατότητα επιλογής, γεγονός που ίσως αποτελεί την αιτία που εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους. Αντιθέτως, το πλήθος των υπαξιωματικών προερχόμενοι κυρίως από τον θεσμό των ΕΜΘ, έχουν τη δυνατότητα επιλογής σε ποια μονάδα θα υπηρετήσουν, και φαίνεται πως είναι επιλογή τους να υπηρετούν σε κέντρα εκπαίδευσεως, κάτι το οποίο τους οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης για τον παράγοντα *Προϊστάμενο*.

Στους παράγοντες *Μονάδα Υπηρετήσης* και *Η Ίδια η Δουλειά*, οι στρατιωτικοί των ΑΣΕΙ, της ΣΣΕ και της ΣΣΑΣ, εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από αυτούς της ΣΜΥ και τους ΕΠΟΠ-ΕΜΘ. Μεταξύ των τριών κατηγοριών (ΕΜΘ-ΕΠΟΠ, ΣΜΥ, ΣΣΕ-ΣΣΑΣ), υπάρχει διαφορετική ανάθεση καθηκόντων. Οι στρατιωτικοί της ΣΣΕ-ΣΣΑΣ, ως επί το πλείστον, αναλαμβάνουν διοικητικά καθήκοντα και είναι εκπαιδευτές των στρατιωτών. Οι προερχόμενοι από τη ΣΜΥ και τον θεσμό των ΕΜΘ-ΕΠΟΠ αναλαμβάνουν καθήκοντα που έχουν σχέση με τη Διοικητική Μέριμνα (ΔΜ) του κάθε στρατοπέδου όπως, μεταφορές, συντήρηση οχημάτων, εφοδιασμό και μισθοτροφοδοσία εκπαιδευομένων, διαχειρίσεις υλικών και καυσίμων, και ότι άλλο έχει σχέση με την ειδικότητα που φέρει ο καθένας τους, πλην ορισμένων που αναλαμβάνουν

και διοικητικά καθήκοντα. Η διοίκηση και εκπαίδευση νέου προσωπικού αποτελεί από τη φύση της ένα δύσκολο έργο. Η ποιότητά του (μορφωτικό επίπεδο, προθυμία, εθελοντισμός κτλ) διαφοροποιείται από σειρά εκπαίδευσης – σε σειρά εκπαίδευσης και συνεχώς προκύπτουν απρόβλεπτες και νέες καταστάσεις. Αντίθετα, η δουλειά των στρατιωτικών της ΣΜΥ και των ΕΜΘ-ΕΠΟΠ είναι περισσότερο τυποποιημένη, και επειδή γνωρίζουν τα καθήκοντα της ειδικότητάς τους (αρτοποιός, οδηγός, μάγειρας, τεχνίτης κτλ) δεν έχουν να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν, ιδιαίτερα, δύσκολες και απρόσμενες καταστάσεις. Το μόνο που μεταβάλλεται για αυτούς είναι ο φόρτος εργασίας ανάλογα την περίοδο.

Κλείνοντας τη διερεύνηση των παραγόντων ανάλογα με την *Προέλευση*, διαπιστώνεται ότι το προσωπικό, ανεξάρτητα της προέλευσης, αντιλαμβάνεται πως *Η Ίδια η Δουλειά* η οποία αφορά την εκπαίδευση των στρατιωτών, οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, και όχι μόνο η *Μονάδα Υπηρετήσης* και ο *Προϊστάμενος* όπως φάνηκε προηγουμένως, κατά την εξέταση των παραγόντων ανάλογα με τον βαθμό.

5.1.6 Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με το *Εισόδημα*

Ο *Μισθός* εξετάστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή και βρέθηκαν χαμηλά τα επίπεδα ικανοποίησης του συνόλου των στρατιωτικών. Εξετάζοντας το συνολικό *Εισόδημα* ως ανεξάρτητη μεταβλητή, δεν προκύπτει καμία στατιστική σημαντικότητα για καμία από τις μεταβλητές. Το ύψος του εισοδήματος δεν επηρεάζει τον τρόπο που βλέπουν οι στρατιωτικοί το επάγγελμά τους. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι είναι ικανοποιημένοι με τον μισθό τους.

Ο πιθανότερος παράγοντας που θα περίμενε κανείς να διαφοροποιεί τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με το εισόδημα, είναι ο *Μισθός*. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό του Ιπποκράτειου Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης, έδειξε πως το εισόδημα διαφοροποιεί σημαντικά τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης ως προς τους παράγοντες μισθός – παροχές και επικοινωνία (Ματάπα, 2015). Πιθανότατα, οι διαφορές στις απολαβές στο προσωπικό του νοσοκομείου να είναι μεγάλες και αυτό να έχει επιπτώσεις και στην επικοινωνία. Αντίθετα, οι διαφορές στην κλίμακα ιεραρχίας των στρατιωτικών είναι μικρές και γι' αυτό και δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά στον παράγοντα *Μισθός*.

Πλήθος των ερευνών έχουν χρησιμοποιήσει τον μισθό και το εισόδημα ως εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα ποικίλουν. Ορισμένες διαπίστωσαν ότι υπάρχει μια θετική διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης και του εισοδήματος (Serrano & Vieira, 2005) και ορισμένες αρνητική διαφοροποίηση, δηλαδή οι εργαζόμενοι που έχουν χαμηλότερο εισόδημα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τον μέσο όρο ικανοποίησης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Clark & Oswald, 1996; Cappelli & Sherer, 1988).

5.1.7 Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με τα Έτη Υπηρεσίας

Τα Έτη Υπηρεσίας του δείγματος συμβαδίζουν ως επί το πλείστον με την Ηλικία, διότι υπάρχει ένα ανώτατο όριο ηλικίας μέχρι το οποίο μπορεί να γίνει δεκτό ένα άτομο στις τάξεις του στρατεύματος. Δηλαδή, οι στρατιωτικοί με τα λιγότερα Έτη Υπηρεσίας (1-10), ανήκουν στην μικρότερη Ηλικία (20-29). Στατιστικά σημαντική διαφορά για τα έτη υπηρεσίας παρατηρήθηκε στον παράγοντα *Η Ίδια η Δουλειά*, όπως και στην περίπτωση της ανεξάρτητης μεταβλητής της ηλικίας, η οποία εξετάστηκε προηγουμένως.

Οι στρατιωτικοί με τα λιγότερα Έτη Υπηρεσίας (1-10), είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι από όλους τους στρατιωτικούς. Τη μεγαλύτερη ικανοποίηση εκφράζουν όσοι έχουν πάνω από 20 Έτη Υπηρεσίας. Φαίνεται πως το αποτέλεσμα συμφωνεί με έρευνες που έχουν γίνει σε άλλα επαγγέλματα στον ελλαδικό χώρο, οι οποίες κατέληξαν στο συμπέρασμα πως τα Έτη Υπηρεσίας έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως σε ακαδημαϊκούς καθηγητές (Λαπαναΐτη, 2012) και σε νοσηλευτές (Λαμπράκη, Βλασιάδης, Πατεράκης, & Φιλαλήτης, 2016). Δεν συμφωνεί όμως, με έρευνα σε τραπεζικούς υπαλλήλους, αλλά ούτε έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματά της, στην οποία δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάλογα με τα Έτη Υπηρεσίας (Δρουγουτιάν, 2010).

Οι λόγοι που μπορούν να εξηγήσουν αυτό το αποτέλεσμα, πρέπει να αναζητηθούν στην έλλειψη εμπειρίας, καθώς και στη μικρότερη αυτονομία η οποία χαρακτηρίζει το έργο των στρατιωτικών, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών της υπηρεσίας τους. Η εργασία τους είναι σε αρκετό βαθμό τυποποιημένη, βασιζόμενη στους ισχύοντες κανονισμούς, διαταγές και κατεύθυνσης της εκάστοτε διοικήσεως της κάθε μονάδας. Ο βαθμός αυτονομίας της θέσης εργασίας, σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldman (1980), είναι ένας από τους

παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση (βλ. Παπάνης & Ρόντος, 2005; Oldham & Hackman, 2010). Η αυτονομία και η αίσθηση της ελευθερίας, αυξάνει την πρωτοβουλία του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων (Belias et al., 2015), οδηγεί το άτομο στην υπευθυνότητα (η οποία αποτελεί έναν από τους παράγοντες κινήτρων της θεωρίας του Herzberg), και η εκπλήρωσή τους συμβάλλει στη αύξηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης (βλ. Hersey & Blanchard, 1982; Pardee, 1990).

5.1.8 Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με την *Πρώτη Μονάδα Προτίμησης*

Ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος διαφοροποιεί αρνητικά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, είναι αυτός των συχνών μετακινήσεων που ταλαιπωρούν τον ίδιο τον στρατιωτικό αλλά και τις οικογένειές τους (Burrell et al., 2006). Πολλές φορές υπάρχουν περίοδοι που οικογένειες για υπηρεσιακούς λόγους χωρίζουν, είτε για μικρά, είτε ακόμη κι για μεγάλα διαστήματα.

Με το παραπάνω εύρημα έρχεται να συμφωνήσει και η παρούσα έρευνα, η οποία και αποδεικνύει ότι οι στρατιωτικοί νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι σε κάθε εξαρτημένη μεταβλητή όταν υπηρετούν σε μονάδα πρώτης προτίμησης. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στους παράγοντες *Μονάδα Υπηρετήσης*, *Η Ίδια η Δουλειά* και *Προϊστάμενος*. Είναι σύνηθες για τους στρατιωτικούς να επιλέγουν μονάδα υπηρετήσης η οποία βρίσκεται πλησίον του τόπου καταγωγής τους, ή της συζύγου, κοντά στο οικογενειακό τους και φιλικό τους περιβάλλον. Οι συγγενείς και οι φίλοι παρέχουν την απαραίτητη συναισθηματική αλλά και υλική υποστήριξη για την αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων της ζωής, με αποτέλεσμα την ευκολότερη αντιμετώπισή τους, και κατ' επέκταση, την υιοθέτηση θετικότερης στάσης απέναντι στην εργασία. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξε και μια άλλη έρευνα που έγινε στις ένοπλες δυνάμεις. Συγκεκριμένα, η έρευνα του Τσερέμογλου (2014) έδειξε ότι οι στρατιωτικοί απολαμβάνουν σχετικά υψηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Το 77.3% των συμμετεχόντων υπηρετούσε στην πρώτη μονάδα προτίμησης. Γίνεται αντιληπτό, ότι η υπηρετήση σε μονάδα πρώτης προτίμησης διαφοροποιεί θετικά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, σε αντίθεση με την υπηρετήση σε μονάδα διαφορετικής επιθυμίας.

5.1.9 Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με την *Κατοικία των στελεχών*

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή κατοικία τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους παράγοντες, *Μονάδα Υπηρετήσης* και *Η Ίδια η Δουλειά*. Οι στρατιωτικοί, οι οποίοι έχουν εξασφαλισμένη στέγαση από την υπηρεσία, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Συγκεκριμένα, οι στρατιωτικοί που κατοικούν σε ιδιόκτητες κατοικίες, είναι εμφανώς περισσότερο ικανοποιημένοι από όσους μένουν σε ενοικιαζόμενη, διότι προφανώς υπηρετούν στην μονάδα που επιθυμούν. Για τον παράγοντα *Η Ίδια η Δουλειά*, διαπιστώθηκε ότι όσοι κατοικούν σε ΣΟΑ-ΣΟΜΥ είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτούς που μένουν στο ενοίκιο αλλά και από αυτούς που μένουν σε ιδιόκτητη *Κατοικία*. Γνωρίζοντας ότι οι συχνές μετακινήσεις των στρατιωτικών έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίησή τους (Burrell et al., 2006), το παραπάνω συμπέρασμα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να εξισορροπήσει τη δυσαρέσκεια των στρατιωτικών από τις μεταθέσεις. Η εξασφάλιση στέγης από τη στρατιωτική υπηρεσία σε όσο το δυνατόν περισσότερους στρατιωτικούς οι οποίοι μετατίθενται μακριά από τον τόπο προτίμησής τους, θα μειώσει τη δυσαρέσκειά τους και θα αυξήσει την εργασιακή τους ικανοποίηση, με ότι αυτό συνεπάγεται στην απόδοσή τους στον χώρο εργασίας.

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι, οι στρατιωτικοί αναγνωρίζουν το κοινωνικό πρόσωπο της υπηρεσίας, και όσοι από αυτούς μένουν σε ΣΟΑ-ΣΟΜΥ εκφράζουν την ικανοποίησή τους για την δουλειά τους. Αλλά, και όσοι μένουν σε ιδιόκτητη *Κατοικία*, φαίνονται να είναι ικανοποιημένοι με τη μονάδα στην οποία υπηρετούν, γεγονός το οποίο οδηγεί στην οργανωσιακή τους δέσμευση, στην ηθική δέσμευση με τη μονάδα τους.

5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η έρευνα διεξήχθη σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο, στη νότια Ελλάδα, σε μονάδες του εσωτερικού της χώρας, με συγκεκριμένη αποστολή, που είναι η εκπαίδευση των οπλιτών θητείας. Θα ήταν ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί και σε μεγαλύτερη κλίμακα συμπεριλαμβάνοντας και μονάδες της παραμεθορίου, η αποστολή των οποίων είναι εντελώς διαφορετική. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να γίνει

σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ στελεχών προερχόμενοι από διαφορετικό όπλο-σώμα, και διαφορετική μονάδα υπηρετήσης.

Μια κρίσιμη κατηγορία εργαζομένων σε κάθε οργανισμό είναι τα μεσαία στελέχη, τα οποία δέχονται την πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου και για την επίλυση των προβλημάτων των μικρότερων στελεχών, σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπειρίας. Τον ρόλο των μεσαίων στελεχών στον ΕΣ αναλαμβάνουν οι αξιωματικοί που φέρουν τον βαθμό του Ανθυπολοχαγού, Υπολοχαγού, του Λοχαγού αλλά και του Ταγματάρχη. Η πραγματοποίηση διαχρονικών ερευνών στα συγκεκριμένου βαθμού στελέχη, καθώς και σε όλα τα σχολεία εκπαίδευσης των στελεχών, θα δημιουργούσε μια εντυπωσιακή βάση δεδομένων ικανή να βοηθήσει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, για τις μεθόδους διοίκησης, και για τη βελτίωση του χώρου εργασίας, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής, παράλληλα με την αύξηση της εργασιακής απόδοσης.

Παράγοντες όπως, η ασάφεια ρόλου και η σύγκρουση ρόλων, θα μπορούσαν να προστεθούν στους παράγοντες προς διερεύνηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η ιεραρχία βαθμών έρχεται σε αντίθεση με τα καθήκοντα. Επίσης, θα μπορούσε να διερευνηθεί πως διαφοροποιούνται οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με τα καθήκοντα των στρατιωτικών (διοικητικά, επιτελικά, οικονομικά). Από την παρούσα έρευνα υπάρχουν ενδείξεις πως όσοι ασκούν διοικητικά καθήκοντα, ως επί το πλείστον οι αξιωματικοί, εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, αποτέλεσμα το οποίο έρχεται σε αντίθεση με άλλα επαγγέλματα (π.χ., οι εκπαιδευτικοί), όπου αυτοί που βρίσκονται σε υψηλότερη κλίμακα της ιεραρχίας τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Bishay, 1996).

Η ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών, και η ενδυνάμωση του προσωπικού μέσω των σχολείων εκπαίδευσης, αποτελούν δύο μεταβλητές που χρήζουν ιδιαίτερης διερεύνησης. Εξάλλου, είναι γνωστό από τη θεωρία του Herzberg, ότι η υπευθυνότητα (ανάληψη πρωτοβουλιών) και ανάπτυξη δεξιοτήτων (σχολεία εκπαίδευσης) αποτελούν κίνητρα, τα οποία αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, έχει αποδειχθεί από έρευνα των Πλατσίδου και Ταρασιάδου (2010) ότι η υπευθυνότητα αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και σε έλληνες εργαζόμενους.

Ο χώρος του στρατεύματος μπορεί να αποτελέσει ένα τεράστιο πεδίο ερευνών της επιστήμης της οργανωσιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς. Σε αυτού του είδους τις έρευνες, μπορούν να συνδράμουν με την επιστημονική τους κατάρτιση και οι στρατιωτικοί ψυχολόγοι που προέρχονται από την ΣΣΑΣ. Τα αποτελέσματα των ερευνών, θα βοηθήσουν στην κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Η κατανόηση των αλληλεπιδράσεων που δημιουργούνται εντός του στρατεύματος θα οδηγήσει στη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας με θετικά αποτελέσματα στο προσωπικό, αλλά και στον ίδιο τον Στρατό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 142-175.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Antecol, H., & Cobb-Clark, D. (2006). The sexual harassment of female active-duty personnel: Effects on job satisfaction and intentions to remain in the military. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 61(1), 55-80.
- Antecol, H., & Cobb-Clark, D. (2009). Racial harassment, job satisfaction, and intentions to remain in the military. *Journal of Population Economics*, 22(3), 713-738.
- Αντωνιάδη, Κ. (2013). *Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης* (Μεταπτυχιακή εργασία). Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Κύπρου, Κύπρος.
- Αργυράκης, Π., & Καλουπής, Σ. (2011). Σύγκρουση ρόλων, Ασάφεια ρόλων και Επαγγελματική Ικανοποίηση. *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 8(1), 10-18.
- Ασπιώτη, Β. (2013). *Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Beehr, T., Walsh, J., & Taber, T. (1976). Relationship of stress to individually and organizationally valued states: higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61, 41-47. doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.41.
- Behling, O., Labovitz, G., & Kosmo, R. (1968). The Herzberg controversy: A critical reappraisal. *Academy of Management Journal*, 11(1), 99-108.
- Behrman, D., & Perreault, W. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salesperson. *Journal of Marketing*, 48, 9-21. doi: 10.2307/1251506.

- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1207.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., Koutiva, M., Zounartzi, E., & Varsanis, K. (2014). Motivation and job satisfaction among Greek bank employees. *PRIME*, 7, 71-87.
- Belias, D., Koustelios, A., Zounartzi, E., Koutiva, M., Sdrolias, L., & Barbi, I. (2013). Job satisfaction and job burnout of coaches. A review of the international literature. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 3(3), 27-38.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, S. J. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479-496. doi:10.1093/oep/gpi015.
- Bhana, A., & Haffejee, N. (1996). Relation among measures of burnout, job satisfaction, and role dynamics for a sample of South African child-care social workers. *Psychological Reports*, 79(2), 431-434. doi:10.2466/pr0.1996.79.2.431.
- Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*, 42(1), 36-51. doi.org/10.1108/03055721211207752.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3(3), 147-155.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1994). *Estimating a wage curve for Britain 1973-1990* (No. w4770). National Bureau of Economic Research.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1999). Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction. *NBER working paper*, 7487.
- Blair, J., & Phillips, R. (1983). Job Satisfaction Among Youth in Military and Civilian Work Settings. *Armed Forces & Society*, 9(4), 555-568. doi:10.1177/0095327X8300900403.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equation with latent variables*. New York: Wiley.

- Britt, T., Stetz, M., & Bliese, P. (2004). Work-relevant values Strengthen the stressor-strain relation in Elite Army Units. *Military Psychology, 16*(1), 1-17. doi.org/10.1207/s15327876mp1601_1.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Brunstein, J. C. (1993). Personal goals and subjective wellbeing: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(5), 1061–1070. doi.org/10.1037/0022-3514.65.5.1061.
- Buchanan, B., (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*(4), 533-546. doi: 10.2307/2391809.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review, 67*(1), 65-74. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x.
- Burrell, L., Adams, G., Durand, D., & Castro, C. (2006). The impact of military lifestyle demands on well-being, army, and family outcomes. *Armed Forces & Society, 33*(1), 43-58. doi:10.1177/0002764206288804.
- Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1988). Satisfaction, market wages & labor relations: An airline study. *Industrial Relations, 27*(1), 56-73. doi:10.1111/j.1468-232X.1988.tb01046.x.
- Carlson, R. E. (1969). Degree of job fit as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Personnel Psychology, 22*, 159-170. doi:10.1111/j.1744-6570.1969.tb02299.x.
- Cavanagh, J. S. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing, 17*, 704-711. doi:10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x.
- Chadi, A., & Hetschko, C. (2014). *The magic of the new: How job changes affect job satisfaction*. Institute for Labour Law and Industrial Relations in the European Union (IAAEU.) Discussion Paper Series in Economics No. 05/2014.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Ppsychology, 86*(3), 425-445. doi.org/10.037/0021-9010.86.3.425.

- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the workplace from theory to practice*, vol. 2, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Γρηγορίου, Ι. (2009). *Οι ψυχολογικοί παράγοντες που μεγιστοποιούν την εργασιακή ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής των νομών Αργολίδας, Αρκαδίας και Λακωνίας* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Σπάρτη.
- Γρηγορίου, Ι., Τραυλός, Α.Κ., Κριεμάδης, Α., Κουστέλιος, Α., & Γιαννόπουλος, Γ. (2012). Η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εκπαιδευτικής επάρκειας των καθηγητών Φυσικής Αγωγής. Στους Α. Κ. Τραυλός, Α. Κριεμάδης, και Δ. Γαργαλιάνος (Επιμ.), *Βιβλίο Πρακτικών Πανελληνίου Συνεδρίου Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής "Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Αθλητισμό: Η Απάντηση στις Προκλήσεις του Σήμερα και του Αύριο"* (σελ. 61-62). Σπάρτη, Λακωνίας: Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Γρηγορίου, Ι., Τραυλός Α., Κουστέλιος, Α., Κριεμάδης, Α., & Γιαννόπουλος, Γ. (2011). Οι ψυχολογικοί παράγοντες που μεγιστοποιούν την εργασιακή ικανοποίηση των καθηγητών Φυσικής Αγωγής των νομών Αργολίδας, Αρκαδίας και Λακωνίας. Παρουσίαση στο *Επιστημονικό Συνέδριο «Έρευνα και Εφαρμογές στην Αθλητική Επιστήμη»*. Αθήνα, 6 – 8 Μαΐου (Περίληψη, σελ. 76).
- Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex Roles*, 38(7/8), 521-537. doi:10.1023/A:1018722208646.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217. doi:10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labor Economics*, 4, 341-372. doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381. doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7.
- Clark, A. E., Oswald, A. J., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81. doi: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x.
- Dawson, C., Veliziotis, M., & Hopkins, B. (2014). Temporary employment, job satisfaction and subjective wellbeing. *Economic and Industrial Democracy*, doi: 10.1177/0143831X14559781.

- De Graaf-Zijl, M. (2012). Job satisfaction and contingent employment. *De Economist*, 160(2), 197-218. doi: 10.1007/s10645-011-9180-7.
- De Nobile, J. J., & McCormick, J. (2008). Job satisfaction of Catholic primary school staff: a study of biographical differences. *International Journal of Educational Management*, 22(2), 135-150. doi.org/10.1108/09513540810853549.
- Deiner, E., Napa, C. K., Oishi, S., Dzokoto, V., & Suh, E. M. (2000). Positivity and construction of life satisfaction judgments: Global happiness is not the sum of its parts. *Journal of Happiness Studies*, 1, 159-176. doi:10.1023/A:1010031813405.
- Dixon, M. A., & Sagas, M. (2007). The Relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78(3), 236-247.
- Doherty, A. (1998). Managing our human resources: a review of organizational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1, 1-24. doi:10.1016/S1441-3523(98)70097-X.
- Dolan, N. (1987). The relationship between burnout and job satisfaction in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 12(1), 3-12. doi:10.1111/j.1365-2648.1987.tb01297.x.
- Doll, R. E., & Gunderson, E. K. E. (1969). Occupational group as a moderator of the job satisfaction-job performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 53, 359-361. doi.org/10.1037/h0028099.
- Δρουγουτιάν, Ν., (2010). *Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση: Μελέτη περίπτωσης σε Ελληνική τράπεζα (Μεταπτυχιακή Εργασία)*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Estes, B., & Polnick, B. (2012). Examining motivation theory in higher education: An expectancy theory analysis of tenured faculty productivity. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-7.
- Ewen, R. B., Smith, P.C., Hulin, C. L., & Locke, E. A. (1966). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 544-550. doi.org/10.1037/h0024042.
- Fargher, S., Kesting, S., Lange, T., & Pacheco, G. (2008). Cultural heritage and job satisfaction in Eastern and Western Europe. *International Journal of Manpower*, 29(7), 630-650. doi.org/10.1108/01437720810908938.

- Faruk, S. (2015). The mediating effect of leader–member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis. *Journal of Management & Organization*, 18(2), 159-174. doi.org/10.1017/S1833367200000936.
- Girma, S. (2016). The relationship between leadership style, job satisfaction and culture of the organization. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 35-48.
- Green, S. B., Salkind, N. J., & Akey, T. M. (2000). *Using SPSS for windows. Analyzing and understanding data*. New Jersey: Practice Hall.
- Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). An Examination of Adams Theory of Inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288. doi: 10.2307/2391900.
- Graham, M., & Messner, P. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202. doi.org/10.1108/09513549810225925.
- Grund, C., & Sliwka, D. (2001). The impact of wage increases on job satisfaction-empirical evidence and theoretical implications. *IZA Discussion Paper, No 387*.
- Gyekye, A. (2005). Workers perceptions of workplace safety and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 11, 291–302. doi.org/10.1080/10803548.2005.11076650.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi.org/10.1037/h0076546.
- Hai, Y., Danmin, M., Xia, Z., Yunfeng, S., Xufeng L., & Shengun, W. (2008). The influence of a pay increase on job satisfaction: a study with the Chinese Army. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(10), 1333-1339. doi.org/10.2224/sbp.2008.36.10.1333.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. Oxford University Press, New York.
- Hellman, C. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689. doi.org/10.1080/00224549709595491.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources, 6th ed*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*: Transaction Publishers.

- Hickson, C., & Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. *International Journal of Social Economics*, 26(4), 537-544. doi.org/10.1108/03068299910215960.
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369-390. doi:10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49(3), 209-216. doi.org/10.1037/h0022164.
- Inkson, J. H. K. (1978). Self Esteem as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63, 243-247. doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.243.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General Scale: A comparison of global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200. doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.193.
- Κατσιγιάννη, Β. (2006). *Η επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης* (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Kautonen, T., Hytti, U., Bögenhold, D., & Heinonen, J. (2012). Job satisfaction and retirement age intentions in Finland: Self-employed versus salary earners. *International Journal of Manpower*, 33(4), 424 - 440. doi.org/10.1108/01437721211243778.
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 31(2), 145-172. doi:10.1016/0030-5073(83)90118-6.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.), New York: Guilford Press.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial/organizational psychology. In M. D. Dunnetteand & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology. Volume 1. Theory in industrial and organizational psychology* (pp. 75-170). Palo, Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Kopelman, R., Prottas, D., & Davis, A. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, *XX*(2), 255-271.
- Kormikari, S., Karastathis, D., Zournatzi, E., & Koustelios, A. (2013). Investigating Employees Job Satisfaction on Public Sporting Bodies. *Hellenic Journal Sport & Recreation Management*, *10*(1), 31-43.
- Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ., Ρεκλείτη, Μ., Ζυγά, Σ., Κοτρώτσιου, Ε., & Γκούβα, Μ. (2012). Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας-νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, *29*(1), 61-69.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, *15*, 354-358. doi.org/10.1108/EUM0000000005931.
- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, *57*, 476-496. doi:10.1177/0013164497057003008.
- Koustelios, A., Karabatsaki, D., & Kousteliou, I. (2004). Autonomy and job satisfaction for sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, *95*, 883-886. doi:10.2466/pr0.95.3.883-886.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, *82*, 131-136. Doi:10.2466/pr0.1998.82.1.131.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I. (2001). Job satisfaction and job burnout in the education. *Psychology*, *8*(1), 30-39.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *The International Journal of Educational Management*, *18*(2), 87-92. doi.org/10.1108/09513540410522216.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, *11*(2), 189-203. doi:10.1177/1356336X05052896.

- Λαμπράκη, Μ., Βλασιάδης, Κ., Πατεράκης, Γ., & Φιλαλήθης, Α., (2016). Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 33(4), 472-478.
- Λαπαναΐτη, Α. (2012). *Η εργασιακή ικανοποίηση του ακαδημαϊκού προσωπικού, μια εμπειρική διερεύνηση του Πανεπιστημίου Πατρών* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st Century, binder ready version: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.
- Lawter, L., Kopelman, R., & Prottas, D. (2015). McGregor theory XY and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, XXVII(1-4), 84-101.
- Limbirt, C. (2004). Psychological well-being and job satisfaction amongst military personnel on unaccompanied tours: The Impact of perceived social support and coping strategies. *Military Psychology*, 16(1), 37-51. doi.org/10.1207/s15327876mp1601_3.
- Locke, E., A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189. doi:10.1016/0030-5073(68)90004-4.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2015). Breaking the Rules: A Historical Overview of Goal-Setting Theory. In A.J. Elliot (Ed.), *Advances in Motivation Science* (pp. 99–126). Academic Press.
- Locke, E. A., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152. doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125.
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219 – 236. doi.org/10.1108/0885862031047313.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maghradi, A. (1999). Assessing the effect of job satisfaction on managers. *International Journal of Value-based Management*, 12(1), 1-12. doi: 10.1023/A:1007741607794.
- Malik, E. M., & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal* 24(8), 1031-1036. doi: 10.5829/idosi.wasj.2013.24.08.2442.

- Manning, M., & Fullerton, T. (1988). Health and well-being in highly cohesive units of the U.S. Army. *Journal of Applied Social Psychology, 18*(6), 503–519. doi:10.1111/j.1559-1816.1988.tb00032.x.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management, 7*(1), 77-99. doi:10.1177/1470595807075180.
- Μαρνέρας, Χ., Θεοδωρακοπούλου, Γ., Αλμπάνη, Ε., Γκούβα, Μ., Δημοπούλου, Ε., & Κοτρώτσιου, Ε. (2010). Ικανοποίηση από την Εργασία και Επίπεδα Άγχους σε Νοσηλευτές που εργάζονται σε Νεφρολογικά Κέντρα. *Νοσηλευτική, 49*(1), 3–90.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Ματάπα, Ε. (2015). *Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ικανοποίηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού του Ιπποκράτειου Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης (Μεταπτυχιακή εργασία)*. Πανεπιστήμιο Μακεδονία, Θεσσαλονίκη.
- May-Chiun, L., & Ramayah, T. (2011). Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs. *Journal of Management Development, 30*(4), 427-440. doi.org/10.1108/026217111111126891.
- McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review, 41-49*.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review, 81*(1), 117-126.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meng, R. (1990). The relationship between unions and job satisfaction. *Applied Economics, 22*, 1635-1648. doi.org/10.1080/00036849000000070.
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2011). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics, 40*(3), 651–670. doi: 10.1007/s11187-011-9380-1.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior I: Essential theories of motivation and leadership*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Nestor, P. I., & Leary, P. (2000). The relationship between tenure and non-tenure track status of Extension faculty and job satisfaction. *Journal of Extension*, 38(4), 8-13.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78-84.
- Norris, D. R., & Niebuhr, R. E. (1984). Attributional influences on the job performance job satisfaction relationship. *Academy of Management Journal*, 27, 424-431. doi:10.2307/255933.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). The theory of measurement error. In I. Nunnally, & I. Bernstein (ed.), *Psychometric theory (3rd ed)* (pp. 212 -215). McGrawHill.
- Oldham, G., & Hackman, R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479. doi:10.1002/job.678.
- Organ, D., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizen behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x.
- Pardee, R. (1990). Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation. Available at <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>.
- Παπαδόπουλος, Ι. (2013). Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή επικοινωνία και η αυτό-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική μελέτη στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *ΕΣΔΟ Oral*, 134-154.
- Παπάνης, Ε., & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία-κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Σιδέρης.
- Paul, W. J., Robertson, K. B., & Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 47(2), 61-78.
- Reiner, M., & 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, 35-18. doi:10.1177/0734371X9901900301.

- Renaud, S. (2002). Rethinking the union membership/job satisfaction relationship. *International Journal of Manpower*, 23(2), 137-150. doi.org/10.1108/01437720210428397.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behaviour: a review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-367. doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior (15th Edition)*. Boston: Pearson.
- Proyer, R., T., Annen, H., Eggimann, N., Schneider, A., & Ruch, W. (2012). Assessing the “good life” in a military context: How does life and work-satisfaction relate to orientations to happiness and career-success among swiss professional officers? *Social Indicators Research*, 106(3), 577–590. doi:10.1007/s11205-011-9823-8.
- Πλατσίδου, Μ., & Ταρασιάδου, Α. (2010). Τα κίνητρα επαγγελματικής εξέλιξης των νηπιαγωγών και η επίδρασή τους στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 49, 145-160.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Σαλμάν, Α. & Πλατσίδου, Μ. (2011). Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση των δικηγόρων της Θεσσαλονίκης. *Το βήμα των κοινωνικών επιστημών*, IE(60), 53-77.
- Sanchez, R., Bray, R., Vincus, A., & Bann, C. (2004). Predictors of job satisfaction among active duty and reserve/guard personnel in the U.S. Military. *Military Psychology*, 16(1), 19-35. doi.org/10.1207/s15327876mp1601_2.
- Serrano, D. L., & Vieira, J. A. (2005). *Low-pay higher pay and Job Satisfaction within the European Union. Empirical evidence from fourteen countries*. IZA discussion papers number 1558. Institute for the study of Labor.
- Shipley, D., & Kiely, J. (1988). Motivation and dissatisfaction of industrial salespeople- How relevant is Herzberg's theory? *European Journal of Marketing*, 22(1), 17-30. doi.org/10.1108/EUM0000000005264.
- Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14(3), 473-502. doi:10.1111/1467-9914.00142.

- Slocum, J. W. (1971). Motivation in managerial levels: Relationships of need satisfaction to job performance. *Journal of Applied Psychology, 55*, 312-316. doi.org/10.1037/h0031537.
- Smith, P. C. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Applications, assessment, causes and consequences*. London: SAGE.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology, 70*, 469-480. doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.469.
- Steers, R. M. (1975). Effects of need for achievement on the job performance-job attitude relationship. *Journal of Applied Psychology, 60*, 678-682. doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.678.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology, 74*(3), 502-507.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research, 26*(3), 373–383. doi.org/10.1016/j.lisr.2004.01.004
- Τσερέμογλου, Ι. (2014). *Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση στην Πολεμική Αεροπορία: Μελέτη περίπτωσης 116 Πτέρυγα Μάχης* (Μεταπτυχιακή εργασία) Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006) Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Review, 1*(8), 256-261.

- Tzeng, H., M., Ketefian, S., & Redman, R. W. (2002). Relationship of nurses, assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39(1), 79-84. doi.org/10.1016/S0020-7489(00)00121-8.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn Jr, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior: Experience Grow Contribute* (13th ed.) Danvers, MA: Wiley.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. NY: John Wiley & sons.
- Wanous, P. J. (1976). Organizational entry: from naive expectations to realistic beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 22-29. doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.22.
- Weaver, C. (1978). Sex differences in the determinants of job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(2), 265-274. doi:10.2307/255759.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 22.
- Wilkin, C. L. (2012). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 47-64. doi: 10.1002/job.1790.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Εργασιακής Ικανοποίησης (ΚΕΙ)

Employee Satisfaction Inventory (ESI)



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ
& ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΚΕ(ΙΥΜΠ)

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 προτάσεις. Οι απαντήσεις δίνονται σύμφωνα με την κλίμακα Linkert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

Η συμμετοχή είναι εθελοντική, ανώνυμη και οι πληροφορίες απόλυτα εμπιστευτικές. Οι απαντήσεις θα πρέπει να είναι ειλικρινής και να εκφράζουν την προσωπική σας άποψη. Είναι σημαντικό για την έρευνα να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Λγός (ΕΜ) Σιατήρας Βασίλειος

Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία: 20-29 30-39 40-54

Προέλευση: ΕΠΟΠ-ΕΜΘ ΣΜΥ ΣΣΕ-ΣΣΑΣ

Βαθμός: Υπαξικός Αξικός

Έτη υπηρεσίας: 1-10 11-20 21+

Μονάδα υπηρετήσης: ΚΕΕΜ
 ΚΕΜΧ
 ΚΕΤΧ
 9 ΣΠ
 11 ΣΠ
 2/39 ΣΕ

Εισόδημα: ≤1000 1001-1500 ≥1501

Πρώτη μονάδα προτίμησης: Ναι Όχι

Κατοικία: Ενοίκιο ΣΟΑ-ΣΟΜΥ Ιδιόκτητη

Ερωτηματολόγιο

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

| | | | | |
|-----------------|---------|--------------------|---------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Δεν είμαι σίγουρος | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ο εξαρισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό τον μισθό | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Η δουλειά μου είναι βαρετή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Παράρτημα Β

Αρχικό και Τροποποιημένο Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Εργασιακής Ικανοποίησης (ΚΕΙ)

Employee Satisfaction Inventory (ESI)

| | | Μισθός | Η Ίδια η Δουλειά | Προϊστάμενος | Προαγωγές (αρχικό ESI) | Προαγωγές (τροποποιημένο ESI) | Οργανισμός (αρχικό ESI) | Μονάδα Υπηρεσίας (τροποποιημένο ESI) | Συνθήκες Εργασίας (αρχικό ESI) | Συνθήκες Υγείας και Ασφάλειας (τροποποιημένο ESI) |
|----|--|--------|------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|---|-----------------------------------|---|
| 1 | Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ | | | | | | | X | X | |
| 2 | Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος | | | | | | | X | X | |
| 3 | Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου | | | | | | | | X | X |
| 4 | Ο εξαρισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου | | | | | | | | X | X |
| 5 | Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου | | | | | | | | X | X |
| 6 | Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω | X | | | | | | | | |
| 7 | Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό | X | | | | | | | | |
| 8 | Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό τον μισθό | X | | | | | | | | |
| 9 | Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω | X | | | | | | | | |
| 10 | Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή | | | | X | X | | | | |
| 11 | Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή | | | | X | X | | | | |
| 12 | Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες | | | | X | X | | | | |
| 13 | Η δουλειά μου είναι αξιόλογη | | X | | | | | | | |
| 14 | Η δουλειά μου με ικανοποιεί | | X | | | | | | | |
| 15 | Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα) | | X | | | | | | | |
| 16 | Η δουλειά μου είναι βαρετή | | X | | | | | | | |
| 17 | Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι | | | X | | | | | | |
| 18 | Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου | | | X | | | | | | |
| 19 | Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής | | | X | | | | | | |
| 20 | Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός | | | X | | | | | | |
| 21 | Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της | | | | | | X | X | | |
| 22 | Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ | | | | | | X | X | | |
| 23 | Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία | | | | | X | X | | | |
| 24 | Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της | | | | | X | X | | | |