

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα
Μεταπτυχιακό Σπουδών (ΔΔΠΜΣ)**

Τοπική Και Περιφερειακή Ανάπτυξη Και Αυτοδιοίκηση

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Θέμα: Η εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζόμενους
στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Το παράδειγμα
του Δήμου Ηγουμενίτσας**



Δρίμτζιας Σπυρίδων

Ηγουμενίτσα 2017

Περίληψη

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας σημαντικός δείκτης, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα. Σημαντικός, διότι είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την παραγωγικότητα και την εξέλιξη των οργανισμών.

Αρκετές έρευνες έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν, τόσο σε διεθνή επίπεδο, όσο και εθνικό. Όσο αναφορά τον δημόσιο τομέα, στην χώρα μας οι αντίστοιχες έρευνες είναι περιορισμένες, ενώ στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ανύπαρκτες. Γι' αυτόν το λόγο, σκέφτηκα να καταγράψω μέσω της παρούσας εργασίας, την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Δήμου Ηγουμενίτσας.

Στόχος της εργασίας είναι να προσδιορίσω την έννοια «εργασιακή ικανοποίηση» και τον τρόπο μέτρησής της.

Συνολικά απεστάλησαν 200 ερωτηματολόγια στους υπαλλήλους του Δήμου Ηγουμενίτσας, και συλλέχτηκαν 194 συμπληρωμένα. Μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων, αναδείχθηκαν έξι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης – σχέσεις με τους συναδέλφους, ενδυνάμωση, προσφορά, αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, εξωτερικές ανταμοιβές και εξέλιξη-αυτονομία. Από αυτές, οι τέσσερις – Σχέσεις, Ενδυνάμωση, Αποτελεσματικότητα, Προσφορά – διαπιστώθηκε ότι επηρεάζουν την συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Από την έρευνας, προέκυψαν κάποια ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν έναυσμα για παρόμοιες μελέτες στο μέλλον, αλλά και να αξιοποιηθούν από τους ίδιους τους εργαζόμενους ή την διοίκησή τους.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω:

Την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Νίκη Γλαβέλη, για την υπομονή της, τις σημαντικές συμβουλές της και την συνολική βοήθεια που μου προσέφερε και κατά την διάρκεια των εξαμήνων αλλά και στην σύνταξη της παρούσας εργασίας.

Τους συναδέλφους μου στον Δήμο Ηγουμενίτσας, που απάντησαν με χαρά τα ερωτηματολόγια και έτσι με βοήθησαν σημαντικά στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Την οικογένειά μου, που με στήριξε απρόσκοπτα όλον αυτόν τον καιρό.

Περιεχόμενα

<i>Περίληψη</i>	2
<i>Ευχαριστίες</i>	3
<i>Περιεχόμενα</i>	4
<i>Εισαγωγή</i>	6
<i>Στόχος – Δομή της Διπλωματικής Εργασίας</i>	7
<i>Στόχος Διπλωματικής Εργασίας</i>	7
<i>Δομή Διπλωματικής Εργασίας</i>	7
<i>A' ΜΕΡΟΣ</i>	9
<i>Κεφάλαιο 1</i>	9
1.1 <i>Εργασιακό Περιβάλλον</i>	9
<i>Κεφάλαιο 2</i>	11
2.1 <i>Εργασιακή Ικανοποίηση</i>	11
2.1.1 <i>Ορισμοί Εργασιακής Ικανοποίησης</i>	11
2.1.2 <i>Εργασιακή Ικανοποίηση – Θεωρίες Υποκίνησης</i>	13
2.1.3 <i>Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση</i>	18
2.2 <i>Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης</i>	20
2.3 <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>	22
2.4 <i>Σημασία της Εργασιακής Ικανοποίησης στον Δημόσιο Τομέα</i>	22
<i>Κεφάλαιο 3</i>	25
3.1 <i>Ιστορικό Ερευνών Εργασιακής Ικανοποίησης στον Δημόσιο Τομέα</i>	25
<i>B' ΜΕΡΟΣ</i>	30
<i>Κεφάλαιο 4</i>	30
4.1 <i>Μεθοδολογία Έρευνας</i>	30
4.1.1 <i>Ερευνητικός Σκοπός</i>	30
4.1.2 <i>Ερευνητική Στρατηγική - Διαδικασία</i>	30
4.1.3 <i>Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης - MSQ</i>	31
4.1.4 <i>Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου (Ερωτηματολόγιο)</i>	33
4.2 <i>Διαστάσεις/Παράγοντες Ικανοποίησης</i>	34
4.3 <i>Παρουσίαση Αποτελεσμάτων</i>	35
4.3.1 <i>Δημογραφικά</i>	36
4.3.2 <i>Παράμετροι Ικανοποίησης</i>	40
4.3.3 <i>Ανοικτές Ερωτήσεις</i>	48
4.3.4 <i>Ικανοποίηση Βάσει Κριτηρίων</i>	50

4.4 Έλεγχος Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας	53
4.4.1 Συσχετίσεις	61
4.4.2 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης	61
Κεφάλαιο 5	63
5.1 Συμπεράσματα	63
5.2 Συνολική Ικανοποίηση	64
5.3 Επίλογος	66
Βιβλιογραφία	68
Ελληνική Βιβλιογραφία	68
Διεθνής Βιβλιογραφία	68
Παράρτημα	70

Εισαγωγή

Ο δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα έρευνας και ανάλυσης στις ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και σε δημόσιους οργανισμούς στην εποχή μας.

Στις μέρες μας, όλοι οι οργανισμοί στοχεύουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους, και για αυτόν τον σκοπό έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι. Έχει αποδειχθεί ότι παλαιότεροι τρόποι υποκίνησης των εργαζομένων, όπως οι αναφορές στην πλεονάζουσα ζήτηση για εργασία καθώς και ο φόβος της ανεργίας, δεν επαρκούν για να βοηθήσουν την υψηλή εργασιακή απόδοσή τους. Υπάρχει πάντα η ανάγκη για τον εντοπισμό προβλημάτων, όπως δυσαρέσκειες, συγκρούσεις, απογοήτευση και οι τρόποι επίλυσής τους, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων.

Συνεπώς, από τα θεωρητικά μοντέλα όπως το οργανόγραμμα, η παροχή κινήτρων, η επιπτώσεις για συμπεριφορές που δεν συνάδουν με το όραμα ενός οργανισμού, έως την εφαρμογή τους σε πραγματικό χρόνο μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, φαίνεται ότι «μεσολαβεί» ο δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης: όσο μεγαλύτερος είναι, τόσο καλύτερα τα αποτελέσματα.

Ο τομέας αυτός, της εργασιακής ικανοποίησης και της επίδρασης που έχει στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο: έχουν γίνει αρκετές πειραματικές έρευνες, ιδιαίτερα στο εξωτερικό, και έχουν βρεθεί κάποιοι παράγοντες που την επηρεάζουν, όμως δεν έχουμε καταλήξει σε ένα μετρήσιμο μοντέλο που να επαληθεύεται σε όλους τους οργανισμούς. Το κρίσιμο σημείο είναι να βρεθούν αυτές οι παράμετροι, οι οποίες θα σχετίζονται άμεσα με το προσωπικό μιας επιχείρησης, θα είναι μετρήσιμες και θα μπορούν να τις επηρεάσουν αλλά και να κατανοήσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Όσο αναφορά την χώρα μας, έχουν γίνει κάποιες έρευνες, στον ιδιωτικό τομέα κυρίως, με σκοπό την καταγραφή των παραμέτρων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Όμως είναι ακόμα λιγότερες αυτές που αφορούν τον δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στόχος – Δομή της Διπλωματικής Εργασίας

Στόχος Διπλωματικής Εργασίας

Ο στόχος της παρούσας εργασίας, είναι να μελετήσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον Δήμο Ηγουμενίτσας.

Αναλυτικότερα, μέσω της έρευνας αυτής, θα ερευνηθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασιακής ικανοποίησης, ανατρέχοντας στην διεθνή αλλά και ελληνική βιβλιογραφία, θα καταγραφούν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την μέτρησή της. Θα αναφερθούν παρόμοιες προσπάθειες που έχουν γίνει, και στον δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτές. Θα επιδιωχθεί να μετρηθεί συνολικός βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων της έρευνάς μας στον Δήμο Ηγουμενίτσας

Επίσης, θα τεθούν οι επιμέρους διαστάσεις και οι παράγοντες που πιθανόν να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, βασισμένοι σε αντίστοιχα μοντέλα που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί, και θα αναζητηθεί η επίδρασή τους στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Η επιλογή των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως πλαίσιο της έρευνάς μου, έγινε διότι αφ' ενός υπάρχουν ελάχιστες ανάλογες εργασίες και αφετέρου ότι και εγώ προσωπικά εργάζομαι στον Δήμο Ηγουμενίτσας, ως μόνιμος υπάλληλος γραφείου, και έτσι έχω εύκολη πρόσβαση στους συναδέλφους αλλά και στον τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας μας.

Δομή Διπλωματικής Εργασίας

Η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, το Μέρος Α και το Μέρος Β.

Το Α' Μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο, θα καταγραφεί η δομή και το εργασιακό περιβάλλον των Ο.Τ.Α. Στο δεύτερο, θα αναπτυχθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασιακής ικανοποίησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν και θα αναφερθούν κάποιες σχετικές έρευνες που έχουν γίνει πρόσφατα στον ίδιο τομέα.

Το Β' Μέρος αποτελείται επίσης από τρία κεφάλαια. α αναπτύξουμε αναλυτικά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, τα αποτελέσματά της, καθώς και τα συμπεράσματα που εξάγονται.

Α' ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1

1.1 Εργασιακό Περιβάλλον

Οι υπάλληλοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης διέπονται από τον Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα. Βάσει του κώδικα αυτού, δημόσιος υπάλληλος είναι αυτός που υπηρετεί το κοινωνικό σύνολο ασκώντας ένα λειτούργημα και εξαρτάται άμεσα από το Κράτος.

Οι υπάλληλοι των Ο.Τ.Α. διακρίνονται σε

- Μόνιμους Υπαλλήλους
- Με σύμβαση αορίστου χρόνου
- Με σύμβαση ορισμένου χρόνου
- Με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου
- Με σύμβαση έργου (εξωτερικοί ή ειδικοί συνεργάτες)

Από το Σύνταγμα ορίζεται πως ο δημόσιος υπάλληλος υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον, ασκεί τα καθήκοντά του δεσμευόμενος από τους κανόνες επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας, μεριμνά για την έντιμη, χρηστή και αποδοτική διαχείριση του δημόσιου χρήματος και συμπεριφέρεται στους πολίτες με σεβασμό και αντικειμενικότητα. Η επιλογή των δημόσιων υπαλλήλων γίνεται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το οποίο είναι Ανεξάρτητη Αρχή, ή από διαδικασίες οι οποίες έχουν εγκριθεί από τον ΑΣΕΠ. Οι οικονομικές τους απολαβές ορίζονται από τα μισθολόγια του δημόσιου τομέα, τα οποία προτείνονται και αλλάζουν από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Οικονομικών¹.

Κύριο χαρακτηριστικό της εργασίας στον δημόσιο τομέα, και άρα και στους ΟΤΑ, είναι η διασφάλιση που αυτή παρέχει για μόνιμη εργασία και σταθερές οικονομικές απολαβές. Αυτή η διασφάλιση διευκολύνει τον οικονομικό αλλά και

¹ Τάχος, Ειδικό Διοικητικό Δίκαιο, 1996

οικογενειακό σχεδιασμό του υπαλλήλου και πιθανώς ενισχύει την εργασιακή ικανοποίησή του.

Τα τελευταία χρόνια όμως, με κύρια αιτία την δημοσιονομική κρίση που ταλανίζει την χώρα μας, έχουν εφαρμοσθεί σαρωτικές αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις και στον δημόσιο τομέα. Οι πρώτες και άμεσες αλλαγές αφορούσαν τις οικονομικές απολαβές των εργαζομένων, με κύρια αλλαγή την μείωση των μισθών και την μείωση ή και ολική κατάργηση κάποιων επιδομάτων. Αυτό συντάραξε συθέμελα τον οικονομικό προγραμματισμό των δημόσιων υπαλλήλων και αύξησε την ανασφάλεια για το μέλλον.

Η συνεχής προσπάθεια για μη ελλειμματικούς προϋπολογισμούς αλλά και οι χρόνο με τον χρόνο νέες συμφωνίες με τους θεσμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα επιφέρουν περισσότερες αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα – και αυτό προφανώς ενισχύει την αβεβαιότητα και την ανασφάλεια των εργαζομένων. Οι κυριότερες αλλαγές που αναμένονται έως και το 2018 είναι οι εξής:

- Αλλάζει ο τρόπος επιλογής των επιτελικών στελεχών: Έχει ήδη συσταθεί το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών, το ποίο θα αποτελέσει την μόνη πηγή εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού για θέσεις διευθυντών, τμηματαρχών κ.ο.κ.
- Αξιολόγηση Δομών και Υπαλλήλων: είναι το πιο καυτό και κρίσιμο θέμα, αφού μέσω της αξιολόγησης θα γίνει πλήρης αναδιάρθρωση των οργανογραμμάτων. Ενώ αναμένεται και ο τρόπος αξιολόγησης των υπαλλήλων και οι επιπτώσεις αυτής.
- Προσλήψεις Υπαλλήλων: Ισχύουν ήδη περιορισμοί στον αριθμό των νέων προσλήψεων και αυτοί οι περιορισμοί θα ισχύουν έως και το 2021.
- Συλλογικές Διαπραγματεύσεις: Στόχος είναι με τις νέες συλλογικές διαπραγματεύσεις να εισαχθεί ένα εντελώς νέο σύστημα μισθοδοσίας, μετακινήσεων, συνδικαλιστικών προνομίων.
- Νέο Ενιαίο Μισθολόγιο: στόχος είναι να περιοριστούν ή ακόμα και να επαλειφθούν οι εξαιρέσεις του ενιαίου μισθολογίου.
- Κινητικότητα Υπαλλήλων: ήδη από το 2017, και με ορίζοντα το τέλος του 2018, έχει ξεκινήσει η εθελοντική κινητικότητα των δημόσιων

υπαλλήλων, με στόχο της μετακίνηση ανθρώπινου δυναμικού από πλεονάζουσες υπηρεσίες σε υπηρεσίες με σημαντικές ελλείψεις.

Το κλείσιμο της τρίτης αξιολόγησης που βρίσκεται σε εξέλιξη, έχει εντείνει τις ανησυχίες για πιθανές περαιτέρω αλλαγές στο καθεστώς που διέπει τους δημόσιους υπαλλήλους.

Κεφάλαιο 2

2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση

2.1.1 Ορισμοί Εργασιακής Ικανοποίησης

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τον όρο «εργασιακή ικανοποίηση», οι οποίοι έχουν προκύψει από διάφορες έρευνες που έχουν γίνει στο παρελθόν αλλά και από την διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία. Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε είμαι ότι πολλές φορές οι ορισμοί αυτοί είναι σχετικά αντικρουόμενοι – και αυτό πιθανώς οφείλεται στο ότι δεν υπάρχει μια κοινά αποδεκτή ερμηνεία για τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης.

Η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μια σύνθετη έννοια που έχει αποτελέσει σημαντικό πεδίο μελέτης της οργανωτικής/βιομηχανικής ψυχολογίας και η οποία αναφέρεται στην εκτίμηση ενός ατόμου για την εργασία του, ενώ συνδέεται με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες του γύρω από αυτή. Ως εννοιολογική κατασκευή συνίσταται από αρκετά επί μέρους στοιχεία, ενώ έως σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της.

Σύμφωνα με έναν από τους επικρατέστερους ορισμούς, η εργασιακή ικανοποίηση συνίσταται στη θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου απέναντι στο συγκεκριμένο έργο που εκτελεί, εφ' όσον, παράλληλα, εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες². Οι εν λόγω αξίες σχετίζονται με τον τρόπο δράσης του, με στόχο την απόκτηση και τη διατήρηση κάποιου πράγματος, θεωρούνται ως κάτι υποκειμενικό και σταθερό, ενώ ταξινομούνται κατά σημαντικότητα. Το αντίθετο μιας τέτοιας κατάστασης είναι η επαγγελματική δυσαρέσκεια, η οποία προκύπτει όταν υπάρχουν ασύμφωνα και

² Locke, 1976, *Handbook of industrial and organization*

συγκρουσιακά μεταξύ τους στοιχεία, όσον αφορά στα παραπάνω. Στη βάση αυτή, η ικανοποίηση πηγάζει από την υποκειμενική αξιολόγηση της εργασίας αποτελώντας μια ιδιαίτερα εξατομικευμένη υπόθεση.

Σύμφωνα με μια απόπειρα απλοποιημένης, ωστόσο ουσιαστικής, οριοθέτησής της, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα που έχει το άτομο για την εργασία του³. Με λίγα λόγια, αποτελεί τον θετικό προσανατολισμό και τη στάση ενός εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από δύο επί μέρους διαστάσεις και διακρίνεται σε ενδογενή και εξωγενή. Η ενδογενής σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται στις πλευρές της εργασίας που έχουν σχέση με αυτή καθ' εαυτή τη διεξαγωγή της (π.χ. ο βαθμός υπευθυνότητας, η χρήση δεξιοτήτων, η ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του έργου κ.ά.). Η εξωγενής αναφέρεται στο πλαίσιο εντός του οποίου πραγματοποιείται μια εργασία (π.χ. συνθήκες εργασίας, ωράρια, ασφάλεια, αμοιβές κ.ά.)⁴.

Για ορισμένους μελετητές, η εργασιακή ικανοποίηση επέρχεται στον βαθμό που συμπίπτουν οι ανάγκες του ατόμου και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει τον περιορισμό του χάσματος ανάμεσα στις ατομικές προσδοκίες και στην εργασιακή πραγματικότητα. Παρόμοια είναι και η προσέγγιση κατά την οποία η ικανοποίηση και η επαγγελματική εξέλιξη αποτελούν συνάρτηση του βαθμού σύμπτωσης της προσωπικότητας ενός ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος.

Λαμβάνοντας υπ' όψη την παραπάνω διάκριση και συνδέοντάς την με τα ξεχωριστά κίνητρα, ορισμένοι ερευνητές διαχωρίζουν τα άτομα σε αυτά που υποκινούνται από ενδογενή και σε εκείνα που υποκινούνται από εξωγενή κίνητρα. Όσοι δίνουν έμφαση στην ίδια την εκτέλεση της εργασίας ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, ενώ όσοι υποκινούνται κατά βάση από τη μισθοδοσία ή τις προαγωγές εντάσσονται στη δεύτερη.

Ωστόσο, για πολλούς μελετητές, ακόμη και αυτή η διάκριση έχει σχηματικό χαρακτήρα, καθώς η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί μια ενιαία στάση και αίσθηση απέναντι στην εργασία. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθάνονται

³ Spector, 1997, *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*

⁴ Warr Pb, 1990, *Decision latitude, job demands, and employee wellbeing*

διαφορετικά σε σχέση με διαφορετικές πλευρές της εργασίας, με αποτέλεσμα το ίδιο άτομο να είναι σχετικά ικανοποιημένο από μια πλευρά της εργασίας του και όχι από κάποια άλλη.

Επί πλέον, η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί κάτι σταθερό και διαχρονικό που συνδέεται με δεδομένες συνθήκες, ακόμη και όταν αναφερόμαστε στο ίδιο άτομο. Αντίθετα, αποτελεί κάτι ρευστό, που φαίνεται να τη χαρακτηρίζει ο μηχανισμός της ομοιόστασης, με αποτέλεσμα ακόμη και αν κάποιος εργαζόμενος φθάσει στο σημείο να είναι απόλυτα ικανοποιημένος, η συγκεκριμένη κατάσταση να αρχίσει να αναστρέφεται.

Τέλος, μπορεί να εξεταστεί τόσο ως ανεξάρτητη, όσο και ως εξαρτημένη μεταβλητή. Στην πρώτη περίπτωση αντιμετωπίζεται ως στάση που συντελεί στη διαμόρφωση ορισμένων άλλων συμπεριφορών ή στάσεων, και θεωρείται κατά βάση ως προσδιοριστικός παράγοντας ή αίτιο. Στη δεύτερη περίπτωση αντιμετωπίζεται ως το αποτέλεσμα εξωτερικών και εσωτερικών προς το άτομο παραγόντων. Στον βαθμό που αντιμετωπίζεται ως ανεξάρτητη μεταβλητή εξετάζουμε τις συνέπειες της ύπαρξης ή της έλλειψής της, ενώ στη δεύτερη περίπτωση τους παράγοντες που την καθορίζουν⁵.

2.1.2 Εργασιακή Ικανοποίηση – Θεωρίες Υποκίνησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα δημοφιλές θέμα έρευνας για τους ερευνητές που έχουν ως αντικείμενο την οργάνωση και τη διαχείριση των μελετών οργανωσιακής συμπεριφοράς και εξετάζεται ως στάση που συντελεί στη διαμόρφωση ορισμένων άλλων συμπεριφορών ή στάσεων και σε αυτή την περίπτωση θεωρούμε την εργασιακή ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Στο πέρασμα των χρόνων έχουν γίνει αρκετές θεωρητικές προσεγγίσεις, κάποιες από τις οποίες είναι οι εξής:

Η θεωρία του Maslow για την ιεραρχία των αναγκών (1943, 1970) είχε ως στόχο να προσδιορίσει τους παράγοντες που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες-ιεραρχικά επίπεδα, ως προς τη σειρά με την οποία ικανοποιούνται (Πυραμίδα Αναγκών του Maslow):

⁵ Robbins S, Judge T, Millett B, Boyle M., 2013 *Organizational behavior*.

- Φυσιολογικές ανάγκες: είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Περιλαμβάνει τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση.
- Ανάγκες ασφάλειας: οι ανάγκες για προστασία, σταθερότητα, ελευθερία από το φόβο, τις απειλές και τη στέρηση.
- Κοινωνικές ανάγκες: οι ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή, αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους.
- Ανάγκες σεβασμού/εκτίμησης: η ανάγκη αναγνώρισης, εκτίμησης και σεβασμού από και προς τους άλλους.
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης, της ανάγκης για επιτυχία, να γίνει κάποιος το καλύτερο δυνατό που επιθυμεί ή έχει ονειρευτεί για τον εαυτό του μέσω της προσωπικής του ανάπτυξης.

Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Οι επιθυμίες του εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Δηλαδή, οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται από το βαθμό της ικανοποίησής τους. Όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο τον παρακινεί. Όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Σε κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί (Luthans, 2011). Αυτές οι ανάγκες μπορούν να υποκινήσουν έναν άνθρωπο μόνο όταν η προσπάθεια κάλυψής τους ακολουθεί τη συγκεκριμένη σειρά. Όταν έχει ικανοποιηθεί τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό μια κατηγορία αναγκών, σταματά να λειτουργεί ως κίνητρο, αφού η προσπάθεια πλέον εστιάζεται στην κάλυψη της επόμενης κατηγορίας και η πορεία είναι ανοδική και ευθύγραμμη.

Η θεωρία του Aldelfer-ERG (1969, 1972) αποτελεί τροποποίηση της θεωρίας του Maslow, στην οποία οι πέντε κατηγορίες αναγκών περιορίζονται σε τρεις: α) ανάγκες ύπαρξης (existence), β) ανάγκες σχέσης (relatedness) με το κοινωνικό περιβάλλον και γ) ανάγκες ανάπτυξης (growth). Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται οι ανάγκες ασφάλειας και οι φυσιολογικές, στη δεύτερη οι αντίστοιχες σχέσεις που περιγράφονται στο Maslow και στην τρίτη υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες της θεωρίας του Maslow. Η θεωρία ονομάστηκε ERG από

τα αρχικά των λέξεων Existence-Relatedness-Growth (Saif, et al., 2012). Οι διαφορές των δύο προαναφερθεισών θεωριών είναι ότι στη δεύτερη θεωρία ο μειωμένος αριθμός κατηγοριών δίνει μεγαλύτερη εννοιολογική ευρύτητα σε κάθε κατηγορία. Επίσης στη θεωρία του Aldelfer γίνεται δεκτό ότι μπορεί να υπάρξει οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, αν υπάρξει ματαίωση των αναγκών του ανώτερου επιπέδου (Saif, et al., 2012).

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959) είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζομένους στην εργασία τους. Ο Herzberg οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι, ενώ η απουσία ορισμένων συνθηκών ήταν αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους δε σημαίνει την παρακίνηση των εργαζομένων. Ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι αποτελούσαν κίνητρο για τους εργαζομένους, λειτουργούσαν απλώς σαν παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων και δεν υποκινούσαν ουσιαστικά τους εργαζομένους. Αυτά τα πιθανά αντικίνητρα, τα οποία συνδέονταν με αρνητικά αισθήματα απέναντι στην εργασία ο Herzberg τα ονόμασε παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης. Υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες οι οποίοι υποκινούν θετικά και έχουν σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες, σύμφωνα με τον Herzberg είναι τα κίνητρα ή παράγοντες παρακίνησης (Tietjen&Myers, 1998).

Οι κυριότεροι παράγοντες υγιεινής είναι η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησής της, ο τρόπος εποπτείας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η χρηματική αμοιβή και οι συνθήκες εργασίας. Οι παράγοντες παρακίνησης προσδιορίζονται ανάλογα με τα συναισθήματα που δημιουργούν ή ικανοποιούν και χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι, και οι δύο κατηγορίες παραγόντων είναι σημαντικοί για την επιτυχία του έργου των διοικήσεων των επιχειρήσεων (Vignali, 1997).

Η θεωρία Κινήτρων Επίτευξης του McClelland (1953) συνέβαλε στην κατανόηση των επίκτητων ανθρώπινων αναγκών για επίτευξη στόχων και δημιουργία δεσμών και εξουσίας. Κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να

καλύπτει και τις τρεις ανάγκες. Σύμφωνα με τη θεωρία, η ανάγκη για επίτευξη, που ορίζεται ως γενική προδιάθεση του ατόμου για την επιδίωξη της επιτυχίας, αποτελεί σταθερό (εκμαθημένο όμως) χαρακτηριστικό του ατόμου, που διαμορφώνεται από την πρώτη παιδική ηλικία (Κάντας, 1998). Ο McClelland δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη της επίτευξης στόχων και υποστηρίζει ότι αυτός που πραγματώνει την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης έχει ανεπτυγμένη την υπευθυνότητα στην ανάληψη πρωτοβουλιών και κυρίως την ικανότητα αυτοελέγχου, που του επιτρέπει να γνωρίζει που βρίσκεται σε κάθε φάση της δραστηριότητάς του. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στα κίνητρα της επίτευξης, της εξουσίας και των κοινωνικών σχέσεων (Saif et al, 2012). Ο όρος επίτευξη δηλώνει τη διαδικασία που ακολουθεί ο εργαζόμενος στα πρότυπα της επιτυχίας. Ο όρος εξουσία αναφέρεται στην επιθυμία να έχει επιρροή στις αποφάσεις και τη δράση των άλλων, καθώς τον έλεγχο τους. Τέλος οι κοινωνικές σχέσεις αναφέρονται στην επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας (Κάντας, 1998).

Η θεωρία της ισότητας του Adams (1963) προσπαθεί να ερμηνεύσει την υποκίνηση των εργαζομένων με βάση το αποτέλεσμα μιας συμπεριφοράς τους. Η βασική παραδοχή της θεωρίας είναι ότι ο εργαζόμενος ζυγίζει αυτά που βάζει (εισερχόμενα) και αυτά που παίρνει (εξερχόμενα) από την εργασία του και στη συνέχεια συγκρίνει αυτόν τον λόγο με τους αντίστοιχους λόγους των άλλων εργαζομένων. Αν ο λόγος ο δικός του είναι ίσος με αυτόν των άλλων εργαζομένων, τότε έχουμε κατάσταση ισότητας (Robbins, 2005: 58)⁹. Επίσης όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν, προσπαθούν να διορθώσουν αυτή την αδικία. Σύμφωνα με την εκτίμηση του εργαζομένου, εάν η προσφορά του είναι μεγαλύτερη από τα αποτελέσματα, ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αδικείται, ενώ η αδικία του προκαλεί το συναίσθημα της δυσαρέσκειας. Προσπαθεί λοιπόν να διορθώσει αυτή την αδικία και έτσι είτε μειώνοντας την προσφορά του, είτε προσπαθώντας να αυξήσει τα αποτελέσματα (αύξηση μισθού, λιγότερες ώρες εργασίας), προσπαθεί να δημιουργήσει μια κατάσταση με γνώμονα να αποκαταστήσει την αδικία. Αν τα οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος αντιστοιχούν σύμφωνα με την εκτίμησή του, στην προσφορά του, τότε υπάρχει η αίσθηση της δικαιοσύνης και της ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της προσφοράς του. Επομένως, η

αίσθηση της δικαιοσύνης υποκινεί τον εργαζόμενο, επειδή υπάρχει η βεβαιότητα ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θα εκτιμηθεί ανάλογα (Luthans, 2011).

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα και επιλέγει την αντίδρασή του ανάλογα με την πιθανότητα που εκτιμά ότι έχει να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η παρακίνηση, λοιπόν, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δυο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα (Κάντας, 1998).

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968), υποστήριξε ότι οι προθέσεις μπορεί να είναι μια σημαντική πηγή κινήτρων και ικανοποίησης (Shajahan & Shajahan, 2004:95). Ορισμένοι ειδικοί στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της ατομικής απόδοσης, και κυρίως ένας δύσκολος στόχος προκειμένου να επιτευχθεί, μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη βελτίωση στην απόδοση από έναν στόχο που είναι πιο εύκολος. Αντίστοιχη αναλογία υπάρχει ανάμεσα στο βαθμό δυσκολίας του στόχου και της παραγωγικότητας. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι επιδρά θετικά στην απόδοση, όταν το μήνυμα της ανατροφοδότησης είναι θετικό, αφού η ανατροφοδότηση δηλώνει πόσο καλά τα έχουν καταφέρει ως εκείνη τη στιγμή (Robbins, 2005: 54).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham, 1976) αποτελεί ένα μοντέλο που αναφέρεται σε θέματα της εργασίας που πρέπει να μεταβληθούν ώστε να βελτιωθούν τα κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σημαντικότητα του έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Ο βαθμός ύπαρξης των χαρακτηριστικών αυτών είναι ανάλογος του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων (Perry et al., 2006). Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αναφέρει ότι τα πέντε χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, επηρεάζουν κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις που με τη σειρά τους επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας και συνεπώς την εργασιακή ικανοποίηση.

Αν και οι παραπάνω θεωρίες αναπτύχθηκαν κυρίως γύρω από το θέμα της υποκίνησης, εξαιτίας της άμεσης σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στα κίνητρα και

την εργασιακή ικανοποίηση, στη βιβλιογραφία αναφέρονται ως θεωρίες που ερμηνεύουν ή έχουν προσπαθήσει να προσεγγίσουν την εργασιακή ικανοποίηση.

2.1.3 Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση διερευνάται ως εξαρτημένη μεταβλητή, σε συσχέτιση με τα προσωπικά/δημογραφικά χαρακτηριστικά, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις διεργασίες και τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο. Η προσέγγιση είναι πραγματικά δύσκολη, γιατί δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός και τρόπος μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των ατόμων που απασχολούνται στον εργασιακό χώρο.

Ένα σημαντικό πεδίο διερεύνησης αποτελούν οι ατομικοί παράγοντες. Οι σημαντικότεροι από αυτούς φαίνεται να είναι το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο. Σε ότι αφορά στην ηλικία, στην πλειοψηφία των ερευνών φαίνεται ότι οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους. Το γεγονός αυτό πιθανόν να σχετίζεται με το ότι η πάροδος του χρόνου έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της εμπειρίας και άρα την καλύτερη προσαρμογή στην εργασία⁶.

Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν φαίνεται να ισχύει για όλα τα επαγγέλματα. Για παράδειγμα, η αύξηση της ηλικίας οδηγεί σε μικρότερη ικανοποίηση σε αυτούς που εξασκούν χειρωνακτικά επαγγέλματα σε σχέση με τους υπαλλήλους γραφείου ή όσους δραστηριοποιούνται στις πωλήσεις, οι οποίοι με τη σειρά τους φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με όσους ασκούν πιο εξειδικευμένο επιστημονικό έργο ή έχουν ανώτερες διοικητικές θέσεις. Σε ότι αφορά στο φύλο, σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερευνών, οι πηγές ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών στον χώρο εργασίας είναι διαφορετικές. Για τις γυναίκες φαίνεται να σχετίζονται περισσότερο με την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, τη δικαιοσύνη από την πλευρά των προϊσταμένων και το κίνητρο εισόδου στην εργασία. Για τους άνδρες, από την άλλη, σχετίζεται περισσότερο με τη δυνατότητα προβολής και την εργασιακή ασφάλεια. Επιπλέον, το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης στην περίπτωση των γυναικών περιπλέκεται από την εντονότερη σύγκρουση που πιθανόν βιώνουν

⁶ Jex S, Britt T., 2014, *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*.

ανάμεσα στην επαγγελματική και στην προσωπική ζωή, λόγω και της αυξημένης ευθύνης στην ανατροφή των παιδιών.

Σε ότι αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, αρκετά μεγάλος αριθμός ερευνών έχει καταδείξει την τάση, τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο να αναφέρουν υψηλότερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης από αυτά με το χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό ενδεχομένως σχετίζεται με τις περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και τις καλύτερες θέσεις εργασίας. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις, οι υψηλότερες προσδοκίες από το εργασιακό πλαίσιο μπορεί να οδηγήσουν όσους έχουν ανώτερη μόρφωση σε φαινόμενα δυσαρέσκειας.

Συνεπώς, τα ατομικά χαρακτηριστικά πρέπει να εξετάζονται σε συνάρτηση με οργανωτικούς παράγοντες. Δεδομένου ότι αυτοί σχετίζονται τόσο με την ίδια την εργασία όσο και με το πλαίσιο εντός του οποίου παρέχεται, μπορούν να επιμεριστούν σε παράγοντες ενδογενούς και σε παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι παράγοντες που αφορούν στην ενδογενή ικανοποίηση αναφέρονται στο περιεχόμενο και στις διαστάσεις της ίδιας της εργασίας και σχετίζονται με την ελευθερία επιλογών, την αξιοποίηση δεξιοτήτων, τον βαθμό υπευθυνότητας, την ποικιλία δραστηριοτήτων και τις ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο και ανάδειξη. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που σχετίζονται με την εξωγενή ικανοποίηση αναφέρονται στο πλαίσιο εκτέλεσης της εργασίας και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως το περιβάλλον εργασίας, το ωράριο, την αμοιβή, την ασφάλεια, το μοντέλο ηγεσίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τις συνθήκες επίβλεψης.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης, που αφορούν κυρίως στο εργασιακό πλαίσιο. Μέσω του προσδιορισμού τους ανοίγει ο δρόμος για την εξύψωση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και την επίτευξη μιας αποτελεσματικότερης διοίκησης μέσω στοχευόμενων πλέον παρεμβάσεων⁷. Ο πρώτος από αυτούς αφορά στο περιβάλλον εργασίας. Το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται ο άνθρωπος έχει καθοριστική σημασία για το επίπεδο ικανοποίησης που μπορεί να αντλεί από την εργασία του.

⁷ Aziri B., 2011, *Job satisfaction: A literature review*

Η χρηματική αμοιβή αποτελεί επίσης έναν από τους βασικούς παράγοντες που συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία, αν και δεν φαίνεται να συνιστά από μόνη της τόσο ισχυρό κίνητρο όσο θεωρείτο παλαιότερα. Η ικανοποίηση από την αμοιβή έχει πολλαπλές προεκτάσεις και σχετίζεται τόσο με την αντίληψη του εργαζόμενου σχετικά με το αν είναι επαρκής ως προς το επιτελούμενο έργο, όσο και με το εάν θεωρείται δίκαιη στην περίπτωση που συγκριθεί με αυτή των άλλων εργαζομένων⁸.

Ένας τρίτος εξωγενής παράγοντας αφορά στις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη. Οι προαγωγές συνδέονται αφ' ενός με την αύξηση των αποδοχών και αφ' ετέρου με την επαγγελματική και την κοινωνική αναγνώριση. Παρ' όλα αυτά, δεν αποτελεί κάτι κατ' ανάγκη επιθυμητό για όλους τους εργαζόμενους, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις συνδέεται με περισσότερες ευθύνες. Η συμβολή της επαγγελματικής εξέλιξης στο επίπεδο ικανοποίησης σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου, την ανάγκη του να ξεχωρίζει μέσα από ιεραρχικούς ρόλους και το κύρος που συνδέεται με αυτούς, καθώς και με την επιθυμία του να ασκεί έλεγχο⁹.

2.2 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση εξετάζεται από τους ερευνητές είτε ως ανεξάρτητη, είτε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Για το λόγο αυτό μετράται με δύο τρόπους, είτε ως συνολική, είτε ως συνισταμένη των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η εργασία περιλαμβάνει στοιχεία όπως συνεργασία με τους συναδέλφους, σχέσεις με τον προϊστάμενο, πολιτική του οργανισμού, συνθήκες εργασίας κ.α. Η άποψη του ατόμου για την εργασία του είναι μια σύνθεση όλων αυτών των στοιχείων, που μετρώντας τα μπορούμε να μετρήσουμε τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2013), δύο τρόποι μέτρησης είναι δημοφιλείς:

- Μία και μοναδική ερώτηση του τύπου «πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας», με τις απαντήσεις να δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα

⁸ Williams M, McDaniel M, Nguyen N., 2006, *A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction*

⁹ Spector, 1997, *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*

από 1-5, με το 1 να αντιστοιχεί στο «απόλυτα ικανοποιημένος» και το 5, στο «απόλυτα δυσαρεστημένος».

- Συνοψίζοντας τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την εργασιακή ικανοποίηση (φύση της εργασίας, προϊστάμενος, μισθός, ευκαιρίες προαγωγής, σχέσεις με συναδέλφους). Τα ποσοστά που συλλέγονται, αθροίζονται σ' ένα ενιαίο ποσοστό, που αφορά τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Οι περισσότερες έρευνες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση γίνονται μέσω συνεντεύξεων και κυρίως μέσω ερωτηματολογίων. Έτσι κατά καιρούς αναπτύχθηκαν διάφορα ερωτηματολόγια που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Brayfield και Roche το 1951 ανέπτυξαν την κλίμακα μέτρησης ικανοποίησης Job Satisfaction Index (JSI), που μετρά τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μετρώντας όλες τις πτυχές της. Αποτελείτε από 18 ερωτήσεις, με τις απαντήσεις να κυμαίνονται από το 1(διαφωνώ απόλυτα) έως το 5(συμφωνώ απόλυτα) (Castillo and Cano, 2004). Ο Porter (1961) δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο (Porter's Need and Satisfaction Questionnaire), που μετρά την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και βασίζεται στη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Ο Porter δίνει τη σχέση μεταξύ των τωρινών συνθηκών των εργαζομένων και των ιδανικών συνθηκών (Weber, 1974 και Candan, 2013).

Το 1969 οι Smith, Kendal και Hulin δημιούργησαν την κλίμακα Job Descriptive Index (JDI), που μετρά την ικανοποίηση σε πέντε τομείς της εργασίας: την εργασία καθ' εαυτή, το μισθό, τις δυνατότητες εξέλιξης-προαγωγής, τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο. Το ερωτηματολόγιο περιέχει 9 ή 18 ερωτήματα για κάθε τομέα και οι απαντήσεις είναι της μορφής «ΝΑΙ», «ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΙΓΟΥΡΟΣ», «ΟΧΙ». Το σκορ της εργασιακής ικανοποίησης προκύπτει από την άθροιση των αποτελεσμάτων των πέντε τομέων (Candan, 2013). Το 1974 οι Hackman και Oldham δημιούργησαν το Job Diagnostic Survey (JDS), το οποίο μετρά πέντε διαστάσεις που αφορούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας και είναι: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα καθήκοντος, σπουδαιότητα καθήκοντος, αυτονομία και ανατροφοδότηση (Ali et al, 2013).

Ο Spector το 1985 δημιούργησε το Job Satisfaction Survey (JSS), το οποίο αποτελείται από 36 ερωτήσεις σε εννέα τομείς: μισθός, προαγωγή, σχέσεις με προϊστάμενο, σχέσεις με συναδέλφους, προνόμια, αναγνώριση, επίτευξη, φύση της εργασίας, λειτουργία των οργανισμών, επικοινωνία (Candan, 2013).

Οι κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης έχουν αμφισβητηθεί από τους Scarpello και Campbell το 1983, οι οποίοι θεωρούν ότι η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι κάτι πιο πολύπλοκο από το άθροισμα μέτρησης της ικανοποίησης των παραγόντων που την προκαλούν (Scarpello, and Campbell, 1983).

2.3 Minnesota Satisfaction Questionnaire

Το 1967 δημιουργήθηκε από τους Weiss, Davis, England και Lofquist το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), που είναι ίσως το πιο διαδεδομένο ερωτηματολόγιο που μετρά την εργασιακή ικανοποίηση. Υπάρχουν δύο εκδόσεις των 100 και των 20 (σύντομη έκδοση) ερωτήσεων. Μετρά την ικανοποίηση λαμβάνοντας υπόψη 20 διαστάσεις που είναι: σχέσεις με συναδέλφους, προαγωγή, μισθός, σχέσεις με τον προϊστάμενο, ασφάλεια, επίτευξη, αναγνώριση, υπευθυνότητα, πολιτική του οργανισμού, δημιουργικότητα, ποικιλία, αυτονομία, εξουσία, κοινωνικό γόητρο, αξιοποίηση ικανοτήτων, ηθικές αξίες, κοινωνικές υπηρεσίες, συνθήκες εργασίας, τεχνική υποστήριξη, δραστηριότητα (Candan, 2013, Castillo and Cano, 2004).

2.4 Σημασία της Εργασιακής Ικανοποίησης στον Δημόσιο Τομέα

Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα χαρακτηρίζεται πολύ σημαντική, καθώς συνδέεται με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός είναι πολύ σημαντικό να αναλυθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί ο δημόσιος τομέας, αλλά και οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην παρακίνηση και επομένως στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αυτών.

Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων προσφέρει σ' αυτούς εργασιακή ασφάλεια, η οποία είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης στον ιδιωτικό τομέα και επιδρά θετικά στη στάση των υπαλλήλων προς την εργασία τους. Οι οργανωσιακές και λειτουργικές δομές του δημοσίου τομέα εμπεριέχουν γραφειοκρατία και τυπολατρία. Οι εργαζόμενοι κινούνται υπό έναν συγκεκριμένο κώδικα, που καθορίζει τον τρόπο που θα εργασθούν, θα συμπεριφερθούν, θα αμειφθούν, περιορίζοντας έτσι την αυτονομία, την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα και την ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών, οι οποίοι είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης στον ιδιωτικό τομέα και επιδρούν θετικά στη στάση των υπαλλήλων προς της εργασία τους. Οι παράγοντες που παρακινούν τους υπαλλήλους του δημοσίου και τους οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία τους χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες:

- Υλικοί παράγοντες: μισθός, πρόσθετες παροχές, καταβολή πληρωμής σύμφωνα με τη νόμιμη διαδικασία
- Παράγοντες αναγνώρισης: ευχαριστίες, ονομαστικά δώρα, κρατικά βραβεία, ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ευκαιρίες σταδιοδρομίας
- Παράγοντες αυτοέκφρασης: η δυνατότητα εργασίας σε υπεύθυνη και ενδιαφέρουσα εργασία, δυνατότητες συνεχούς βελτίωσης (εκπαίδευση)
- Κοινωνικοί παράγοντες: καλό ψυχολογικό κλίμα, κατάλληλο στυλ ηγεσίας, ελεύθερος χρόνος
- Παράγοντες ασφαλείας: κατάλληλες συνθήκες εργασίας, κατάλληλα εξοπλισμένος χώρος εργασίας, κοινωνική ασφάλιση, ασφάλεια εργασίας - μονιμότητα.

Τα μειονεκτήματα της δημόσιας διοίκησης που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι:

Μισθολογική πολιτική – Σύστημα προαγωγών: Η μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλου γίνεται αυτόματα, χωρίς κρίση και με βάση τα έτη προϋπηρεσίας του υπαλλήλου (Ν. 4024/2011, άρθρο 12). Η βαθμολογική επίσης εξέλιξη γίνεται με βάση ποσόστωση από 90% έως 30% ανάλογα με το βαθμό στον οποίο πρόκειται να προαχθεί ο υπάλληλος (Ν. 4024/2011, άρθρ. 6, παρ.6). Η προαγωγή κατόπιν κρίσεως γίνεται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις και χωρίς

να γίνεται σύνδεση απόδοσης-μισθολογικής και βαθμολογικής εξέλιξης. Έτσι εφόσον οι υπάλληλοι μεταχειρίζονται εξίσου μισθολογικά και βαθμολογικά, τα κίνητρα της προαγωγής και της αύξησης του μισθού, που αποτελούν παράγοντες παρακίνησης μεγάλης σπουδαιότητας στον ιδιωτικό τομέα, δεν αποτελούν παράγοντα παρακίνησης και άρα εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα.

Απουσία θετικών ενισχύσεων και ανταμοιβών: Η αναγνώριση του έργου του υπαλλήλου από τον προϊστάμενο ή ένας έπαινος ως ηθική ανταμοιβή δεν μπορεί να εκφραστεί επίσημα ή έχει περιορισμένη εφαρμογή. Το πρόβλημα μπορεί να λυθεί με την ανάπτυξη μιας ευέλικτης, δημιουργικής και καινοτόμου διαδικασίας και την ίδια στιγμή να μην παραβιάζονται οι νόμιμοι κανονισμοί. Οι managers του δημοσίου τομέα περιορίζονται από τη νομοθεσία στην εφαρμογή στρατηγικών παρακίνησης που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Η απουσία θετικών ενισχύσεων και ανταμοιβών αποτελεί μια προβληματική επομένως περιοχή, καθώς δεν υπάρχει δυνατότητα επιβράβευσης για παροχή διακεκριμένης εργασίας.

Σύγκρουση εργασιακών ρόλων – ασάφεια στόχων: Σύμφωνα με τους Ντόε και Ντόε (2011), κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει συγκεκριμένη δράση – ρόλο για την αρτιότερη λειτουργία του οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτάται από το συνδυασμό των ρόλων που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Η έλλειψη ξεκάθαρης εικόνας σχετικά με τους στόχους και τα καθήκοντα των εργαζομένων οδηγούν σε αντιφατικές απαιτήσεις από τους εργαζόμενους και σε προβλήματα στη λειτουργία του οργανισμού. Στο δημόσιο τομέα παρατηρείται συχνά αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και διευθύνσεων, που προκαλεί σύγχυση στους εργαζόμενους και επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στην εργασία.

Γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης: Η λειτουργία του δημοσίου τομέα της χώρας μας χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό κανόνων και ρυθμίσεων. Το γραφειοκρατικό μοντέλο λειτουργίας επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς δεν επιτρέπει την ανάπτυξη πρωτοβουλίας και περιορίζει την αυτονομία, τη δημιουργικότητα και ενίοτε την αποτελεσματικότητα, καθώς ο εργαζόμενος περιορίζεται από νόμους και κανόνες που δεν του επιτρέπουν να οργανώσει και να εκτελέσει την εργασία του με μεγαλύτερη ευελιξία,

επηρεάζοντας σαφώς τη στάση του απέναντι στην εργασία του. Έρευνες δείχνουν ότι οι πολίτες έχουν την άποψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δουλεύουν λιγότερο σκληρά και είναι λιγότερο παραγωγικοί από εκείνους του ιδιωτικού τομέα. Επίσης ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, κατά μέσο όρο, έχουν διαφορετικές εργασιακές συμπεριφορές απ' εκείνες των ιδιωτικών υπαλλήλων (Markovits, 2007) και παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες απ' αυτούς του ιδιωτικού τομέα. Πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται, σύμφωνα με τον Steijn (2002), να έχουν διαφορετικές αξίες και κατά συνέπεια οδηγούνται σε εργασιακή ικανοποίηση από διαφορετικούς παράγοντες. Ο πιο συχνός απ' αυτούς είναι η αίσθηση ότι κάποιος θέλει να συνεισφέρει στην κοινωνία και αναφέρεται ως PSM (public service motivation) και ορίζεται ως «προσανατολισμός του ατόμου στο να προσφέρει υπηρεσίες σε ανθρώπους, με σκοπό να κάνει καλό στους άλλους και στην κοινωνία» (Perry and Wise, 2008). Υπάλληλοι με υψηλό δείκτη PSM έχουν υψηλό δείκτη εργασιακής ικανοποίησης καθώς η προσφορά στην κοινωνία αποτελεί γι' αυτούς μια μοναδική πηγή εργασιακής ικανοποίησης που συνδέεται με την αίσθηση του επιτεύγματος και προκαλεί θετικά συναισθήματα, όπως ευχαρίστηση και ενθουσιασμό. Ωστόσο, μορφές εργασίας που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του πολίτη συνεπάγονται έντονη πίεση και στρες, καθώς ο υπάλληλος πρέπει πάντα να ικανοποιεί τον πολίτη και να τον εξυπηρετεί με κόσμιο και ευγενικό τρόπο, ακόμη κι αν εκείνος είναι αγενής. Τότε δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα, όπως θυμός, άγχος και ευερεθιστότητα.

Κεφάλαιο 3

3.1 Ιστορικό Ερευνών Εργασιακής Ικανοποίησης στον Δημόσιο Τομέα

Όπως προαναφέραμε, δεν υπάρχει μεγάλο πλήθος ερευνών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα, με κάποιες ελάχιστες εξαιρέσεις.

Σε διεθνές επίπεδο, το 2004 ο Ολλανδός Bram Steijn, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Erasmus του Ρότερνταμ, ανέλυσε τα δεδομένα που συνέλεξε σε σύνολο 14.212 εργαζομένων στο Υπουργείο Εσωτερικών (η έρευνα

πραγματοποιήθηκε το 2001). Το γενικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι οι υπάλληλοι προσδιορίζονται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από εγγενείς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης και λιγότερο από εξωγενείς.

Μια ανάλογη έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Αμερική, το 2004, από τους Wright και Davis, σε εργαζόμενους στον Αμερικάνικό δημόσιο τομέα. Το δείγμα σε αυτήν την έρευνα ήταν αρκετά μικρότερο – αφορούσε 267 εργαζόμενους δημόσιων φορέων της Νέας Υόρκης. Εξετάστηκαν επτά (7) παράγοντες τους εργασιακού περιβάλλοντος: οι τρεις αφορούσαν το περιεχόμενο εργασίας, οι τέσσερις τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Εξετάστηκε η επίδραση που έχουν στους εργαζόμενους η ηλικία, η προϋπηρεσία, το μισθολογικό επίπεδο και το επίπεδο της τυπικής εκπαίδευσης.

Και στις δύο παραπάνω εργασίες, φάνηκε ότι ο μέσος όρος ικανοποίησης είναι σχετικά καλός, ενώ εξάχθηκαν και κάποια σημαντικά συμπεράσματα, όπως το ότι ο δημογραφικός παράγοντας δεν φαίνεται να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ από την άλλη η οργανωτική δομή, η κατανομή αρμοδιοτήτων και οι συνθήκες για επαγγελματική εξέλιξη φαίνεται να είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση¹⁰.

Οι Frank και Lewis, (2002) σε έρευνά τους στη Georgia των ΗΠΑ σχετικά με το αν η εργασία στο δημόσιο είναι δύσκολη, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν δυνατό το αίσθημα της προσφοράς στην κοινωνία και είναι ικανοποιημένοι από την ασφάλεια που τους παρέχει η εργασία τους και την ευκαιρία που τους δίνεται να βοηθούν τους συνανθρώπους τους και να είναι χρήσιμοι στην κοινωνία.

Το 2010, σε συνέδριο στην Toulouse οι Andersen και Kjeldsen παρουσίασαν την έρευνά τους σχετικά με το πώς η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από παράγοντες όπως η εξυπηρέτηση των πολιτών. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στη Δανία σε εργαζόμενους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς που σχετίζονται με την υγεία, την εκπαίδευση και γενικότερα την προσφορά στην κοινωνία, έχουν υψηλά

¹⁰ Διπλωματική Εργασία 2009, Μπάτιου Βασιλική, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Οι Malik et al, (2010) ερευνούν τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης των πανεπιστημιακών δασκάλων στα δημόσια πανεπιστήμια του Πακιστάν, με τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας. Τα ευρήματα έδειξαν ότι, η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και εξαρτάται από το μισθό, από τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, τον τρόπο εποπτείας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, και τις ευκαιρίες για εξέλιξη-προαγωγή.

Ο Candam, (2013) πραγματοποιεί έρευνα για τον προσδιορισμό του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Τουρκία. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Τουρκία δεν είναι ικανοποιημένοι από το μισθό τους, τη συμμετοχή τους στη λήψη και την εκτέλεση αποφάσεων, τις ευκαιρίες προαγωγής και την αναγνώριση της εργασίας τους και είναι ικανοποιημένοι από την ασφάλεια που τους παρέχει το δημόσιο, τις συνθήκες εργασίας, τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους. Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση είναι σε χαμηλά επίπεδα.

Οι Raudeliuniene και Kavaliauskene, (2013) πραγματοποιούν έρευνα στη Λιθουανία για τους παράγοντες που παρακινούν τους δημοσίους υπαλλήλους και τους οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί είναι ο μισθός, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η υπευθυνότητα, η αναγνώριση της προσφοράς, οι ευκαιρίες καριέρας, το ενδιαφέρον της ίδιας της εργασίας, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης, η συμπεριφορά του προϊσταμένου, η ομαδικότητα και το κατάλληλο στυλ ηγεσίας.

Όσο αναφορά τις εγχώριες έρευνες, μια σημαντική εργασία ήταν αυτή των Markovits, Davis και Dick, το 2007, η οποία ανέλυσε τα αποτελέσματα σε 257 δημόσιους υπαλλήλους. Διερεύνησαν αν υπάρχει σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, πολύ σημαντικό ρόλο για την εργασιακή ικανοποίηση παίζει η φύση των αμοιβών. Όταν οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους, εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Επίσης η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από το ελκυστικό

περιβάλλον εργασίας και την υποστήριξη και τη συνεργασία με τους συναδέλφους.

Οι Βατιού και Valkanos, (2008) πραγματοποιούν έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού του Υπουργείου Εργασίας στην Ελλάδα, με σκοπό να μετρηθούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και να ανιχνευθούν οι παράγοντες που την προκαλούν. Επίσης διερευνούν κατά πόσο οι δημογραφικοί παράγοντες, όπως ηλικία, φύλλο, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακό καθεστώς και προϋπηρεσία, επιδρούν στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, στην οποία απ' τους δημογραφικούς παράγοντες που εξετάστηκαν, επιδρά θετικά μόνο η ηλικία.

Μια αντίστοιχη έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2013, και αφορούσε τους εργαζόμενους στο Ι.Κ.Α. Σε αυτήν την έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Spector (JSS), από την κα Μαλαμόρη. Ο μέσος όρος εργασιακής ικανοποίησης, σε κλίμακα από το 1 έως το 6, ήταν 3,34¹¹.

Σε επίπεδο διπλωματικών εργασιών-ερευνών, αξιοσημείωτες είναι οι έρευνες των:

- i. Μπάτιου Βασιλική, του 2009, με θέμα «Η εργασιακή ικανοποίηση και η εφαρμογή της, βάσει της Θεωρίας Υγιεινής – Το παράδειγμα του Δημόσιου Τομέα – ΙΚΑ, ΟΑΕΔ, ΣΕΕ», στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Σε αυτήν την διπλωματική εργασία, ο βασικός στόχος ήταν να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων. Επιμέρους στόχος ήταν η διερεύνηση παραγόντων που επιδρούν στην συνολική ικανοποίηση, όπως το φύλλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η προϋπηρεσία, το μορφωτικό επίπεδο. Ερωτήθηκαν 67 διοικητικοί υπάλληλοι που απασχολούνταν στην Κεντρική Μακεδονία, σε διάφορες υπηρεσίες που υπάρχουν σε αυτό το Υπουργείο. Χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης του Paul E. Spector, “Job Satisfaction Survey” (JSS) και η έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2008. Στα

¹¹ Διπλωματική Εργασία 2014, Συντιχάκη Ειρήνη, ΤΕΙ Κρήτης

αποτελέσματα φάνηκε ότι οι υπάλληλοι ήταν μετρίως ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ παρατηρήθηκε ότι ο παράγοντας ηλικία συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες δεν είχαν καμία σημαντική επίδραση.

- ii. Συντιχάκη Ειρήνη του 2013, με θέμα «Ικανοποίηση από την Εργασία: Η περίπτωση των εργαζομένων του ΤΕΙ Κρήτης», στο ΤΕΙ Κρήτης. Σε αυτήν την εργασία, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε στους διοικητικούς υπαλλήλους του ΤΕΙ Κρήτης, σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, αλλά και τους παράγοντες που μπορεί να την επηρεάζουν – όπως η σταθερότητα της εργασίας, οι αποδοχές, οι εργασιακές σχέσεις. Χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή στοιχεία (διεθνής βιβλιογραφία, μελέτες κ.α.) αλλά και πρωτογενή στοιχεία που προήλθαν από δομημένα ερωτηματολόγια. Στα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι είναι μετρίως ως πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ οι παράγοντες που υποκινούν τους υπαλλήλους είναι οι ενδογενείς.

B' ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 4

4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

4.1.1 Ερευνητικός Σκοπός

Στην μεθοδολογία μας, το πρώτο βήμα είναι να τεθούν ξεκάθαρα οι στόχοι της εργασίας.

Ο βασικός μας σκοπός, λοιπόν, είναι να υπολογίσουμε την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον Δήμο Ηγουμενίτσας, αλλά και τον τρόπο υπολογισμού της. Σημαντικό στοιχείο είναι και η καταγραφή των κατάλληλων εργαλείων που χρησιμοποιήσαμε για την μέτρηση αυτή.

Το κρίσιμο στοιχείο, που θα μας δώσει και την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων μας, είναι να ορίσουμε τις διαστάσεις που πιθανόν επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, και να καταγράψουμε ποιες από αυτές την επηρεάζουν περισσότερο, λιγότερο ή καθόλου. Επίσης, θα πρέπει να παρουσιάσουμε και την αλληλεπίδραση ή και την συνάφεια που πιθανόν να έχουν οι διαστάσεις αυτές – το αν δηλαδή επηρεάζει η μία την άλλη.

Ομοίως, θα πρέπει να καταγράψουμε τους δημογραφικούς παράγοντες (π.χ. ηλικία, φύλο) που πιθανόν επηρεάζουν την συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Εν τέλει, η έρευνά μας θα πρέπει να οδηγηθεί σε κάποια βασικά συμπεράσματα, για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

4.1.2 Ερευνητική Στρατηγική - Διαδικασία

Όπως τονίσαμε και παραπάνω, η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία με ποικίλους τρόπους ανάλυσής της.

Επιλέξαμε να μετρήσουμε την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον Δήμο Ηγουμενίτσας, με την χρήση γραπτών ερωτηματολογίων. Εξετάσαμε 194 εργαζομένους σε διάφορες υπηρεσίες του Δήμου, με σκοπό τον προσδιορισμό του βαθμού ικανοποίησης και των παραγόντων που την επηρεάζουν.

Στην συνέχεια καταγράψαμε τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων και υπολογίσαμε τους μέσους όρους ικανοποίησης σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων.

Σε πρώτη φάση καταρτίσαμε ένα ερωτηματολόγιο, με βάση το Minnesota Satisfaction Questionnaire¹². Το ερωτηματολόγιο, μοιράστηκε στους υπαλλήλους σε hard copy, και συμπληρώθηκε ανώνυμα από τους ίδιους. Σκοπός ήταν οι όσο το δυνατόν πιο ειλικρινείς απαντήσεις, χωρίς το πιθανό άγχος καταγραφής των απαντήσεων σε σχέση με συγκεκριμένο υπάλληλο.

Η διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων έγινε τον Σεπτέμβριο του 2017. Στην αρχή μοιράστηκε σε πέντε (5) υπαλλήλους για να εξετάσουμε την πιθανή δυσκολία απάντησής του, λόγω π.χ. δυσνόητων ή πολλών ερωτήσεων. Επίσης καταγράψαμε τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσης, ο οποίος ήταν περίπου 15 λεπτά της ώρας.

Εφ' όσον αυτή η διαδικασία ήταν επιτυχής, επιλέξαμε ένα δείγμα 200 υπαλλήλων και μοιράστηκαν σε αυτούς τα ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση. Από αυτούς τους υπαλλήλους, έξι (6) αρνήθηκαν τελικά να το συμπληρώσουν, για ιδίους λόγους, και μας επιστράφηκαν συμπληρωμένα 194. Η επιλογή των συγκεκριμένων 200 υπαλλήλων έγινε με τυχαίο δείγμα με βάση την ευκολία (βολική δειγματοληψία).

Τέλος, κατέστη σαφές σε όλους τους συμμετέχοντες, ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας (διπλωματική εργασία) και προφορικά αλλά και στο πάνω μέρος της πρώτης σελίδας του ερωτηματολογίου.

4.1.3 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης - MSQ

Για την αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον Δήμο Ηγουμενίτσας χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire ή MSQ), το οποίο δημιουργήθηκε το 1977 στο Πανεπιστήμιο της Μινεσότα. Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία μέσα από τον προσδιορισμό συγκεκριμένων όψεων της εργασίας. Η πρακτική του αξία έγκειται στο ότι αναγνωρίζει την αναγκαιότητα να

¹² Αναλυτικά στο κεφάλαιο «Ερωτηματολόγιο»

αναζητήσουμε και να κατανοήσουμε ατομικές διαφορές ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς ο κάθε εργαζόμενος ενδέχεται να νιώθει ικανοποιημένος ή μη για διαφορετικούς λόγους, ακόμη και αν πρόκειται για την ίδια εργασιακή θέση στον ίδιο οργανισμό.

Για την έρευνά μας χρησιμοποιήσαμε ως βάση την σύντομη εκδοχή (short form) του MSQ έναντι της εκτεταμένης (long form), κυρίως για λόγους εξοικονόμησης χρόνου και διευκόλυνσης των ερωτώμενων. Το σύντομο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 20 προτάσεις για τις οποίες ο απαντών καλείται να αποφανθεί κατά πόσο νιώθει ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος από την εργασία του. Κάθε πρόταση αφορά σε μία συγκεκριμένη διάσταση-χαρακτηριστικό της εργασίας και θεωρείται ότι απαντά στο ερώτημα : *«Πόσο ικανοποιημένος/η νιώθω από αυτό το χαρακτηριστικό της εργασίας μου;»*. Ο τρόπος με τον οποίο ζητείται από τα άτομα να απαντήσουν έχει διαβάθμιση από το 1 έως το 5. Εμείς προσαρμόσαμε την σύντομη εκδοχή του ερωτηματολογίου και καταλήξαμε σε 26 ερωτήσεις που διερευνούν το τι νιώθει ο κάθε εργαζόμενος.

Η απάντηση 1 (Πολύ δυσαρεστημένος/η) σημαίνει ότι αυτή η πλευρά της εργασίας είναι απόλυτα κατώτερη των προσδοκιών του ατόμου και επομένως ότι το ίδιο αισθάνεται ότι αντλεί πάντα δυσαρέσκεια από αυτή τη διάσταση της εργασίας του. Η απάντηση 2 (Δυσαρεστημένος/η) σημαίνει ότι η συγκεκριμένη πλευρά της εργασίας δεν δρα ικανοποιητικά για το άτομο τις περισσότερες φορές. Η απάντηση 3 (Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η) σημαίνει ότι αυτή η πλευρά της εργασίας που περιγράφεται στη φράση κάποιες φορές προσδίδει στο άτομο θετικά συναισθήματα ικανοποίησης και κάποιες άλλες φορές αρνητικά συναισθήματα δυσαρέσκειας. Η απάντηση 4 (Ικανοποιημένος/η) σημαίνει ότι αυτή η όψη της εργασίας είναι τις περισσότερες φορές πηγή ικανοποίησης για το άτομο. Τέλος, η απάντηση 5 (Πολύ ικανοποιημένος/η) σημαίνει ότι αυτή η πλευρά της εργασίας είναι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων σημαντική πηγή ικανοποίησης για το άτομο και πιθανόν αρκετά ανώτερη των προσδοκιών του.

Αντίστοιχα δημιουργήσαμε μια ομάδα ερωτήσεων με σύνολο 11 ερωτήσεις, όπου ο κάθε ερωτώμενος μας δηλώνει αν τον χαρακτηρίζει ή όχι μια πρόταση που το δίνεται. Επίσης δίνονται 5 πιθανές απαντήσεις, αντίστοιχες με την

παραπάνω κλίμακα, δηλαδή: απάντηση 1 (δε με χαρακτηρίζει καθόλου), απάντηση 2 (δε με χαρακτηρίζει), απάντηση 3 (και με χαρακτηρίζει και δεν με χαρακτηρίζει), απάντηση 4 (με χαρακτηρίζει σε κάποιο βαθμό και απάντηση 5 (με χαρακτηρίζει απόλυτα).

4.1.4 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου (Ερωτηματολόγιο)

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα μέρη ερωτήσεων:

- 1) Στο πρώτο μέρος ερωτά τα δημογραφικά στοιχεία. Τέθηκαν επτά (7) διαφορετικές ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της τυπικής εκπαίδευσης, την εργασιακή θέση που κατέχει ο ερωτώμενος, την διεύθυνση του Δήμου στην οποία εργάζεται, τον τύπο της εργασιακής σχέσης και τέλος το αν και πόσα χρόνια έχει εργαστεί στο παρελθόν στον ιδιωτικό τομέα. Οι ηλικίες έχουν κατηγοριοποιηθεί για την καλύτερη ανάλυση των δεδομένων. Το επίπεδο της εκπαίδευσης αναλύεται σε βασική, μέση, τριτοβάθμια και μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Η θέση εργασίας αφορά στο αν είναι υπάλληλος, προϊστάμενος ή διευθυντής, ενώ ο τύπος εργασιακής σχέσης περιλαμβάνει όλες τις πιθανές συμβάσεις εργασίας (αορίστου ή ορισμένου χρόνου, εξωτερικός συνεργάτης ή άλλη). Η διεύθυνση εργασίας περιλαμβάνει τις διευθύνσεις που έχουν οριστεί από το οργανόγραμμα του Δήμου (πχ οικονομική, προσωπικού, καθαριότητας κτλ). Τέλος, για την πιθανή προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα, υπάρχει η απάντηση «όχι» αλλά και κατηγοριοποίηση στο σύνολο των ετών προϋπηρεσίας.
- 2) Στο δεύτερο μέρος υπάρχουν είκοσι έξι (26) ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει σε κλίμακα, από το 1 έως το 5, όπου 1 είναι η απάντηση «πολύ δυσαρεστημένος/η» και το 5 «πολύ ευχαριστημένος/η», με τις ενδιάμεσες απαντήσεις να καλύπτουν τα επιμέρους επίπεδα ικανοποίησης. Σε αυτήν την δέσμη ερωτήσεων υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν την σταθερότητα της εργασίας, την αμοιβή, τις ευκαιρίες εξέλιξης, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους, την επιβράβευση κ.α. ενώ υπάρχει και η γενική ερώτηση κατά πόσο είναι

ευχαριστημένος/η ή δυσαρεστημένος/η συνολικά από την εργασία του/της ο κάθε υπάλληλος.

- 3) Στο τρίτο μέρος υπάρχουν έντεκα (11) ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος χαρακτηρίζει συμπεριφορές, με βάση μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου με 1 επιλέγει «δεν με χαρακτηρίζει καθόλου» και 5 «με χαρακτηρίζει απόλυτα», με τις υπόλοιπες επιλογές να είναι: 2 «δεν με χαρακτηρίζει», 3 «και με χαρακτηρίζει και δεν με χαρακτηρίζει», 4 «με χαρακτηρίζει σε κάποιο βαθμό». Οι συμπεριφορές που τίθενται προς αξιολόγηση αφορούν τις σχέσεις με συναδέλφους, με τους πολίτες αλλά και την προσφορά των εργαζομένων με βάση τις αμοιβές ή την καθοδήγηση από άλλους.
- 4) Τέλος, στο τέταρτο μέρος, ο ερωτώμενος απαντά σε δύο ανοικτού τύπου ερωτήσεις: τι του αρέσει περισσότερο στην εργασία του και τι πρέπει να αλλάξει για να βελτιωθεί το εργασιακό του περιβάλλον.

4.2 Διαστάσεις/Παράγοντες Ικανοποίησης

Για την καλύτερη ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων, ορίσαμε έξι διαστάσεις/παράγοντες που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση:

1. Σχέσεις με συναδέλφους
2. Ενδυνάμωση
3. Προσφορά
4. Αποτελεσματική εκτέλεση έργου – ανάπτυξη
5. Εξωτερικές ανταμοιβές
6. Εξέλιξη – αυτονομία

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με χρήση του λογισμικού S.P.S.S – δηλαδή μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, έγινε κωδικοποίηση των απαντήσεων και καταγραφή τους στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Το πρόγραμμα (SPSS) ανέλυσε τα δεδομένα και έκανε την περιγραφική ανάλυση υπολογίζοντας τους μέσους όρους για τις υπό μελέτη μεταβλητές του θεωρητικού πλαισίου που θέσαμε.

Στη συνέχεια έγινε ο έλεγχος εγκυρότητας του θεωρητικού πλαισίου, αναλύοντας τις διαστάσεις για κάθε μεταβλητή ξεχωριστά. Έτσι προέκυψε ο

πρώτος πίνακας, ο οποίος είναι ο Total Variance Explained, όπου εμφανίζονται οι ιδιοτιμές, δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής που αφορούν τους αντίστοιχους παράγοντες. Με τον συγκεκριμένο πίνακα μας εξάγει το πόσοι παράγοντες στο τέλος θα επιλεγθούν για περαιτέρω ανάλυση. Ο δεύτερος πίνακας είναι ο Rotated Component Matrix και περιστρέφει τους παράγοντες, έτσι ώστε να ανακατευθούν τα factor loadings και η εξήγηση των παραγόντων να είναι πιο εύκολη. Η μέθοδος αυτή δεν αλλάζει κανένα από τα χαρακτηριστικά του μοντέλου εκτός από τις τιμές των επιβαρύνσεων. Μέσω του πίνακα αυτού μπορούν να καταταχτούν όλες οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου στους παράγοντες που προέκυψαν.

Σε σχέση με το ποιες ερωτήσεις προσδιορίζουν τις διαστάσεις που θέσαμε, ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει:

Πίνακας 4.2

A/A	Διάσταση	Ερωτήσεις
1	Σχέσεις με Συναδέλφους	b5, b6, b23, b19, b17, b7, b11, b16
2	Ενδυνάμωση	b14, b15, b10, b9, b21, b20, b8
3	Προσφορά	b4, b18
4	Αποτελεσματική Εκτέλεση Έργου – Ανάπτυξη	b24, b22, b25, b3
5	Εξωτερικές Ανταμοιβές	b1, b12
6	Εξέλιξη - Αυτονομία	b2, b13

4.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

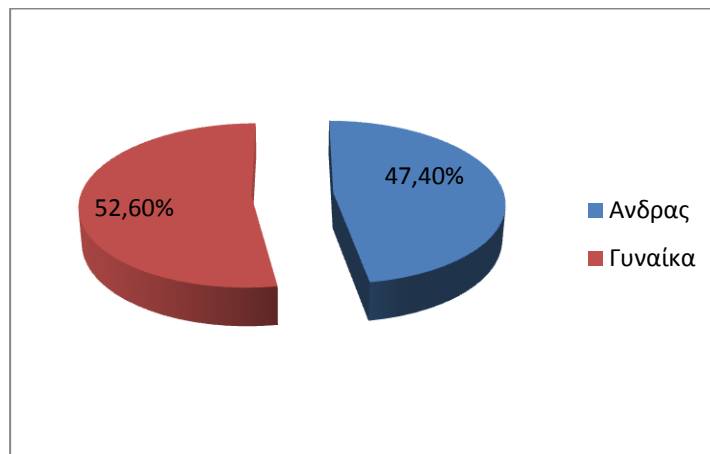
Σε αυτό το σημείο θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, με βάση τις απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια που συλλέξαμε. Παραθέτοντας τα αποτελέσματα της κάθε ενότητας του ερωτηματολογίου, θα επιχειρήσουμε να

εξάγουμε και τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του δήμου Ηγουμενίτσας, καθώς και τον βαθμό ικανοποίησής τους.

4.3.1 Δημογραφικά

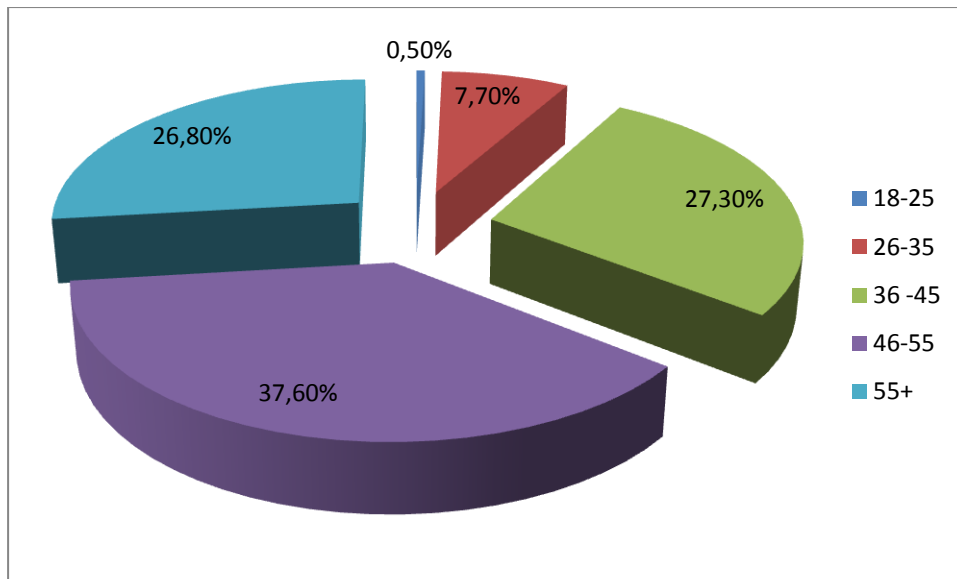
Ξεκινάμε από το φύλο του δείγματος. 92 είναι άνδρες και 102 γυναίκες.

Φύλο



Στο επόμενο γράφημα, παρουσιάζονται οι ηλικίες των ερωτώμενων. Στην ομάδα των 18-25 ετών ανήκει το 0,5% (1 άτομο), στην ομάδα των 26-35 ετών είναι 15 άτομα, στην ομάδα των 36-45 ετών 53 άτομα, στην ομάδα των ετών είναι 73 άτομα και στην ομάδα των 55+ ετών είναι 52 άτομα. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων κυμαίνεται μεταξύ 46 και 55 ετών ενώ μόλις ένας εργαζόμενος είναι στην κατηγορία των 18-25 ετών.

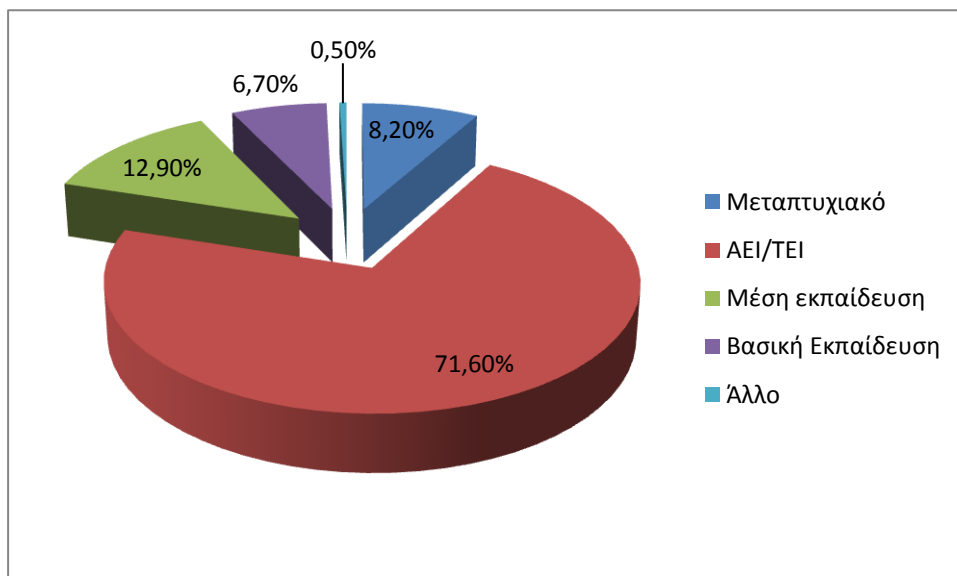
Ηλικίες



Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο, παρατηρούμε ότι το 13 άτομα είναι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης, 25 άτομα είναι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης, 139 άτομα είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης, 16 άτομα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ μόλις 1 δηλώνει κάτι άλλο.

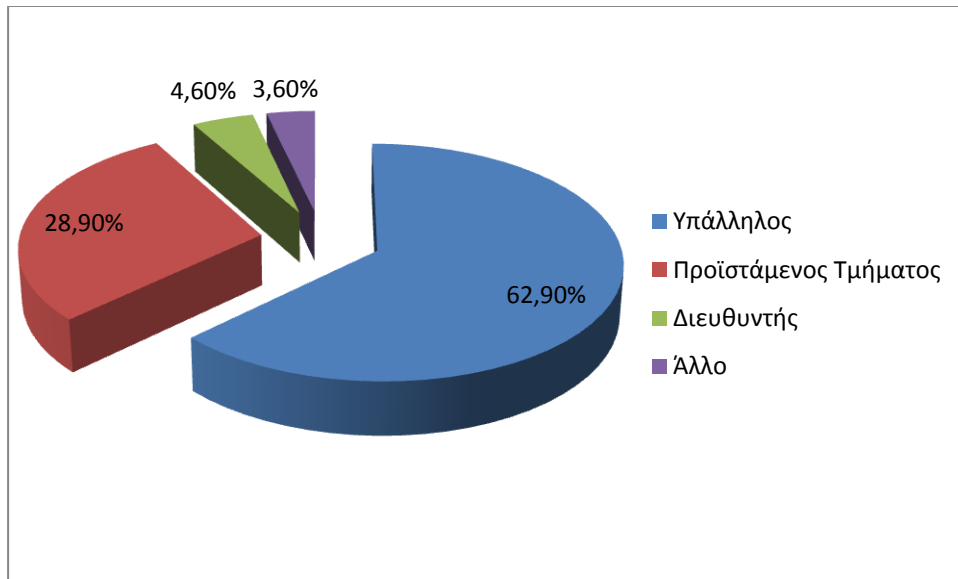
Είναι σημαντικό ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων του Δήμου Ηγουμενίτσας είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης.

Μορφωτικό Επίπεδο



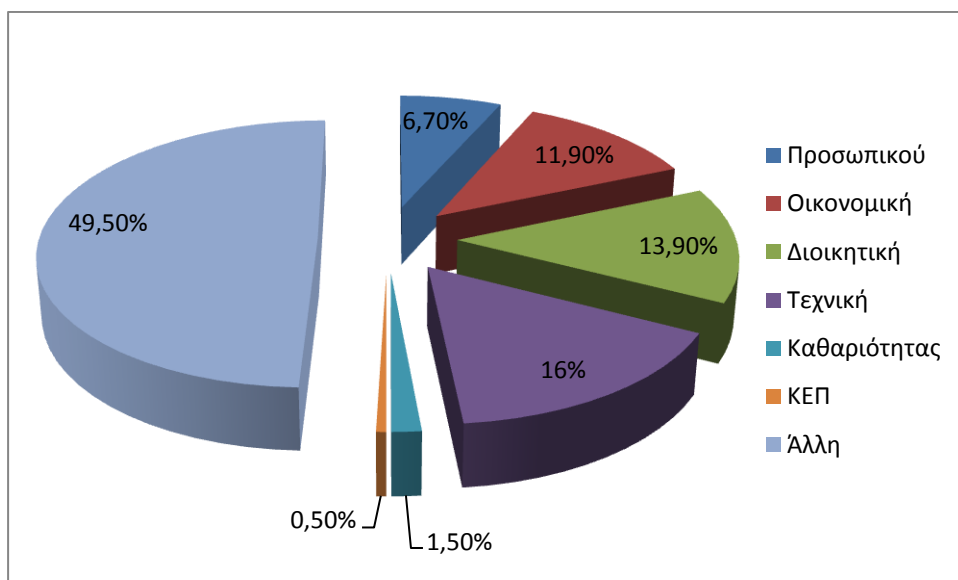
Σχετικά με την θέση εργασίας στον Δήμο, 122 άτομα είναι υπάλληλοι, 56 άτομα είναι προϊστάμενοι τμημάτων, ενώ 9 είναι διευθυντές τμημάτων. Υπάρχουν και 7 άτομα που δηλώνουν κάτι άλλο ως θέση εργασίας.

Θέση Εργασίας



Ως προς το τμήμα/διεύθυνση που εργάζεται κάποιος, βλέπουμε ότι στο δείγμα μας, 13 άτομα εργάζονται στο τμήμα προσωπικού, 23 άτομα στην οικονομική υπηρεσία, 27 άτομα στην διοικητική υπηρεσία, 31 άτομα στην τεχνική υπηρεσία, 3 άτομα στο τμήμα καθαριότητας, 1 άτομο στο ΚΕΠ του Δήμου, ενώ 96 άτομα δηλώνουν κάτι άλλο ως τμήμα εργασίας.

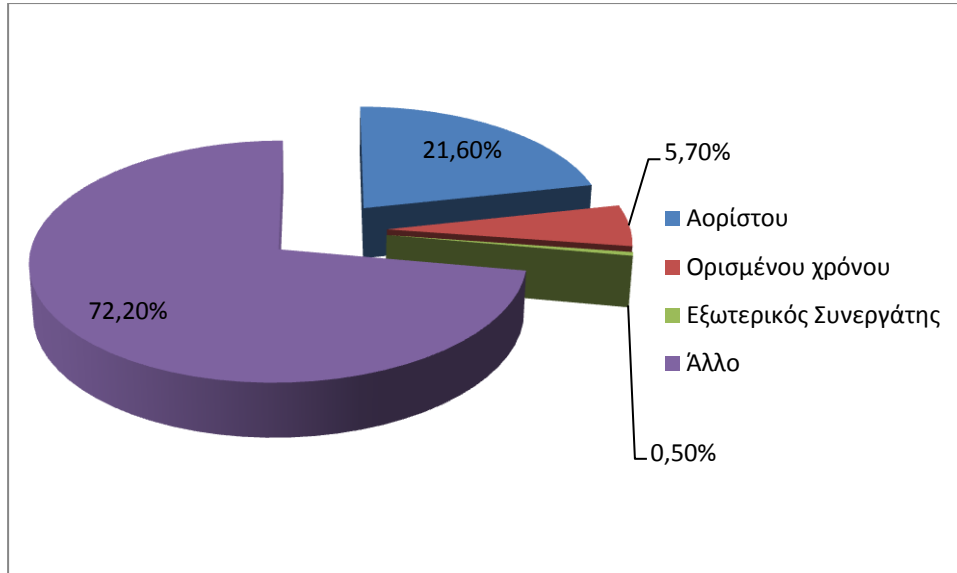
Διεύθυνση/Τμήμα Εργασίας



Ως προς την σχέση εργασίας με τον Δήμο, 42 άτομα είναι με σύμβαση αορίστου χρόνου, 11 άτομα με σύμβαση ορισμένου χρόνου, 1 άτομα ως εξωτερικός

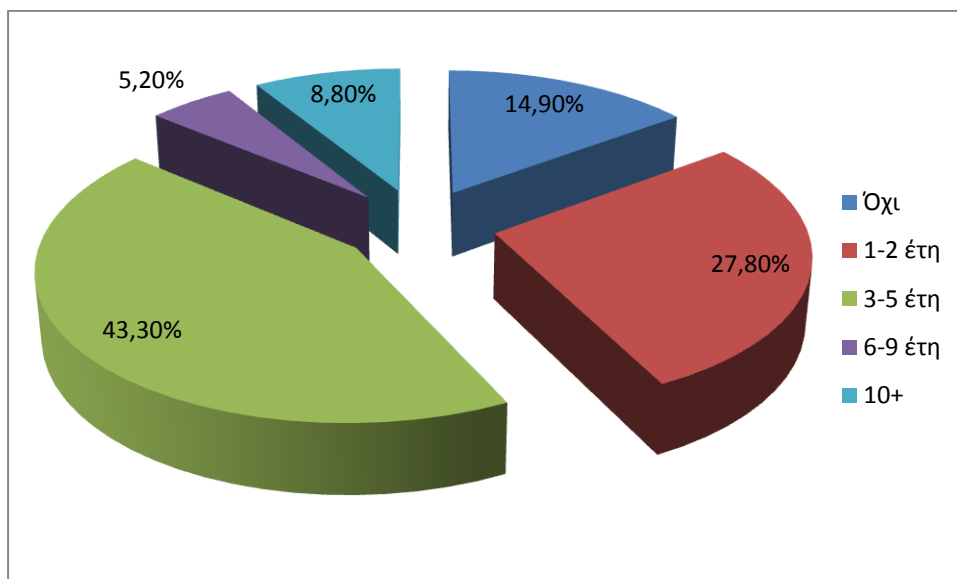
συνεργάτης, ενώ 140 άτομα δηλώνουν άλλη σχέση εργασίας (σύμβαση δημοσίου)

Εργασιακή Σχέση



Τέλος, σε σχέση με το αν και πόσα έτη έχει εργαστεί κάποιος στον ιδιωτικό τομέα, πριν εργαστεί στον Δήμο, 29 άτομα δεν έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα, 54 άτομα έχουν εργαστεί από 1-2 χρόνια, 84 άτομα έχουν εργαστεί από 3-5 χρόνια, 10 άτομα από 6-9 χρόνια και 17 άτομα από 10 χρόνια και πάνω.

Προηγούμενη Εργασία στον Ιδιωτικό Τομέα

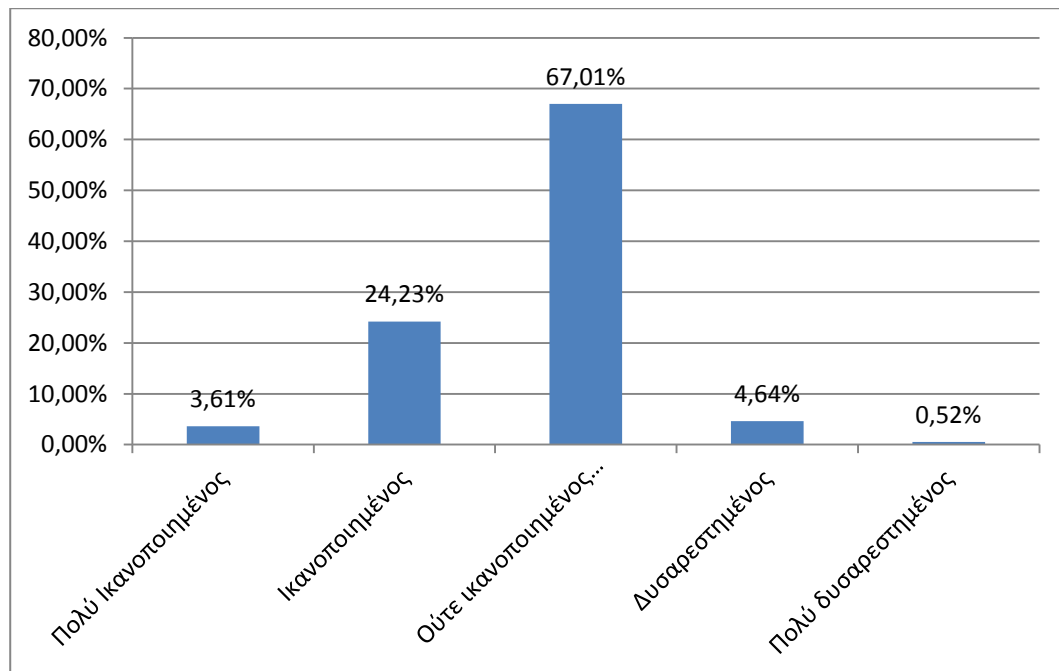


4.3.2 Παράμετροι Ικανοποίησης

Από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, αναλύσαμε τις απαντήσεις των υπαλλήλων, σε σχέση με τον βαθμό ικανοποίησής τους, σε διάφορες ερωτήσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους, τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, την αμοιβή τους και τα συναισθήματα ασφάλειας και χρησιμότητας απέναντι στους πολίτες.

Θα ξεκινήσουμε από την ερώτηση που ζητάει από τους εργαζομένους να μας πουν συνολικά, αν είναι ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Θυμίζουμε ότι η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν από το 1 (πολύ δυσαρεστημένος) έως το 5 (πολύ ικανοποιημένος). Πολύ ικανοποιημένοι εμφανίζονται 7 εργαζόμενοι (3,61%), ικανοποιημένοι 47 (24,23%), ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι 130 (67,01%), δυσαρεστημένοι 9 (4,64%) και πολύ δυσαρεστημένοι 1 (0,52%).

Συνολική Ικανοποίηση



Αν αθροίσουμε τις δύο πρώτες κατηγορίες (πολύ ικανοποιημένος και ικανοποιημένος), παρατηρούμε ότι το 27,84% των εργαζομένων δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, το οποίο είναι σχετικά χαμηλό, και μας δείχνει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Από την άλλη, μόλις το 5,15% δηλώνει δυσαρεστημένο – η μεγάλη πλειοψηφία, το 67% δηλαδή των

ερωτώμενων, κινείται στην ουδέτερη περιοχή των ούτε ευχαριστημένων αλλά και ούτε δυσαρεστημένων υπαλλήλων.

Ο μέσος όρος του δείγματος ανέρχεται στο 3,26 με την τυπική απόκλιση να είναι στο 0,623.

Συνολική Ικανοποίηση	
Μέσος Όρος Ικανοποίησης	3,26
Τυπική Απόκλιση	0,62

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τις επιμέρους ερωτήσεις, ταξινομημένες σε σχέση με τον μέσο όρο ικανοποίησης, από τον χαμηλότερο στον υψηλότερο.

- Σε σχέση με την εκπαίδευση που παρέχεται από τον Δήμο προς τους εργαζόμενους, η ικανοποίηση είναι σχετικά χαμηλή, με τον μέσο όρο να είναι στο 2,479 (ερώτηση B24). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος. Συμπερασματικά, σε αυτόν τον παράγοντα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να επιζητούν περισσότερη εκπαίδευση έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις εργασιακές τους υποχρεώσεις.
- Στις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, ο μέσος όρος ικανοποίησης βρίσκεται στο 2,634 (ερώτηση B22). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στις ευκαιρίες ανέλιξης/προαγωγής ο μέσος όρος ικανοποίησης βρίσκεται στο 2,654 (ερώτηση B13). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στην ερώτηση για τα εργαλεία και τους πόρους που παρέχονται για να γίνει πιο αποτελεσματική η εργασία, ο μέσος όρος ικανοποίησης είναι 2,747 (ερώτηση B25). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στον τρόπο που η ηγεσία της υπηρεσίας θέτει τις προτεραιότητές της σε εφαρμογή, ο μέσος όρος ικανοποίησης είναι 2,783 (ερώτηση B11). Οι

απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.

- Στην σχέση που έχει η αμοιβή του εργαζομένου με την προσφερόμενη δουλειά, ο μέσος όρος είναι 3,000 (ερώτηση B12). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος. Ο παράγοντας αυτός είναι από τους πιο σημαντικούς στην εξεύρεση της ικανοποίησης των εργαζομένων, και είναι σε σχετικά καλό επίπεδο.
- Στις ευκαιρίες που δίνονται για ανάληψη πρωτοβουλιών, ο μέσος όρος είναι 3,046 (ερώτηση B15). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στην δυνατότητα εναλλαγής εργασιών, ο μέσος όρος είναι 3,051 (ερώτηση B3). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στην δυνατότητα που δίνεται για την χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, ο μέσος όρος είναι 3,061 (ερώτηση B10). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στις ευκαιρίες που δίνονται για να χρησιμοποιηθεί η κρίση των εργαζομένων, ο μέσος όρος είναι 3.087 (ερώτηση B14). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στο αίσθημα ολοκλήρωσης που νιώθουν οι εργαζόμενοι κάνοντας την δουλειά τους, ο μέσος όρος είναι 3,097 (ερώτηση B18). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος. Σε αυτόν τον παράγοντα η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σε αρκετά καλό σημείο, αφού η αίσθηση ολοκλήρωσης είναι πολύ σημαντικός για την συνολική εργασιακή ικανοποίηση.
- Στην ανατροφοδότηση/καθοδήγηση που παίρνουν οι εργαζόμενοι από τον προϊστάμενό τους ώστε να βελτιωθούν στην εργασία τους, ο μέσος όρος είναι 3,201 (ερώτηση B23). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα

των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.

- Στις ευκαιρίες για καθοδήγηση των συναδέλφων, ο μέσος όρος είναι 3,288 (ερώτηση B9). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στις συνθήκες εργασίας, σε σχέση με την υγιεινή, την καθαριότητα και την ασφάλεια, ο μέσος όρος είναι 3,314 (ερώτηση B20). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στην επιβράβευση από τους προϊσταμένους, όταν η εργασία εκτελείται σωστά από τον υπάλληλο, ο μέσος όρος είναι 3,402 (ερώτηση B17). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στην δυνατότητα που παρέχεται για να ανταποκρίνονται ικανοποιητικά οι εργαζόμενοι στις απαιτήσεις της εργασιακής και οικογενειακής ζωής, ο μέσος όρος είναι 3,427 (ερώτηση B21). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Σε σχέση με την δυνατότητα να εργάζεται ο υπάλληλος μόνος, χωρίς στενή εποπτεία, ο μέσος όρος είναι 3,453 (ερώτηση B2). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στο αίσθημα ότι ο εργαζόμενος προσφέρει κάτι χρήσιμο, ο μέσος όρος είναι στο 3,474 (ερώτηση B4). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στην ικανότητα του προϊστάμενου να παίρνει αποφάσεις, ο μέσος όρος είναι 3,520. (ερώτηση B19). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Στις ευκαιρίες που δίνονται για προσφορά προς τους άλλους, ο μέσος όρος είναι 3,608 (ερώτηση B8). Σε αυτήν την ερώτηση δεν απάντησε κανείς από τους 194 ερωτώμενους «πολύ δυσαρεστημένος». Άρα

απαντήθηκαν οι επιλογές από το 2 (δυσανεστημένος) έως το 5 (πολύ ικανοποιημένος).

- Σχετικά με τον όγκο της εργασίας που αναθέτουν οι προϊστάμενοι σε καθημερινή βάση, ο μέσος όρος είναι 3,788 (ερώτηση B7). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσανεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Σχετικά με την συνεργασία με τους άλλους συναδέλφους, ο μέσος όρος είναι 3,881 (ερώτηση B16). Σε αυτήν την ερώτηση δεν απάντησε κανείς από τους 194 ερωτώμενους «πολύ δυσανεστημένος». Άρα απαντήθηκαν οι επιλογές από το 2 (δυσανεστημένος) έως το 5 (πολύ ικανοποιημένος).
- Στον τρόπο που ο προϊστάμενος χειρίζεται τους υφισταμένους του, ο μέσος όρος είναι 3,922 (ερώτηση B5). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσανεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος.
- Σε σχέση με την ασφάλεια και σταθερότητα της εργασίας, ο μέσος όρος είναι 3,943 (ερώτηση B1). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσανεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος. Και σε αυτόν τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, ο μέσος όρος είναι αρκετά καλός και συμβάλει στην συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων θετικά.
- Τέλος, στην συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι στους εργαζομένους, ο μέσος όρος είναι 4,139 (ερώτηση B6). Οι απαντήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των επιλογών, από το πολύ δυσανεστημένος έως το πολύ ικανοποιημένος. Σε αυτόν τον παράγοντα, βρίσκουμε για μοναδική φορά τον μέσο όρο ανώτερο του 4, προσεγγίζοντας δηλαδή την απόλυτη ικανοποίηση.

Στη συνέχεια, παραθέτουμε τον συνολικό πίνακα, με τους μέσους όρους στις απαντήσεις του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, προσθέτοντας και την στήλη με την τυπική απόκλιση του δείγματος, έτσι ώστε να έχουμε συνολικότερη εικόνα ως προς τον τρόπο που απάντησαν οι εργαζόμενοι.

Ερώτηση	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
---------	----------	---------	------------	-----------------

b24.Την εκπαίδευση που σας παρέχεται (εντός κι εκτός) ώστε να είστε αποτελεσματικοί/ες στη δουλειά σας	1	5	2,4794	1,03917
b22.Τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη π.χ. μέσα από εκπαίδευση	1	5	2,634	1,07495
b13.Τις ευκαιρίες εξέλιξης (προαγωγής) που σας δίνονται σε αυτή τη εργασία	1	5	2,6546	0,8011
b25.Τα εργαλεία/ πόρους που σας παρέχονται για να κάνετε αποτελεσματικά τη δουλειά σας	1	5	2,7474	0,82896
b11.Τον τρόπο που η ηγεσία της υπηρεσίας σας, θέτει τις προτεραιότητές της σε εφαρμογή	1	5	2,7835	0,82984
b12.Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε/την προσπάθεια σας	1	5	3	0,82701
b15.Την ευκαιρία που σας δίνεται να πάρετε πρωτοβουλίες	1	5	3,0464	1,01945
b3.Τη δυνατότητα για εναλλαγή εργασιών	1	5	3,0515	0,68849
b10. Τη δυνατότητα που σας δίνεται να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας	1	5	3,0619	1,29418
b14.Την ευκαιρία που σας παρέχεται να χρησιμοποιήσετε την κρίση σας	1	5	3,0876	0,92044
b18.Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που νιώθετε κάνοντας τη δουλειά σας	1	5	3,0979	1,08961
b23.Την ανατροφοδότηση/καθοδήγηση που παίρνετε από τον/την προϊστάμενο/η σας ώστε να βελτιωθείτε στη δουλειά	1	5	3,201	1,16325
b26.Συνολικά, θα λέγατε ότι (από τη δουλειά σας) είστε:	1	5	3,2577	0,62385

b9. Την ευκαιρία που σας δίνεται να καθοδηγήσετε τους συναδέλφους σας	1	5	3,2887	0,74052
b20. Τις συνθήκες εργασίας σας (π.χ. καθαριότητα, υγιεινή και ασφάλεια)	1	5	3,3144	0,93803
b17. Την επιβράβευση που παίρνετε από τον/την προϊστάμενο/η σας όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	1	5	3,4021	1,19723
b21. Τη δυνατότητα που σας παρέχετε να ανταποκρίνεστε ικανοποιητικά στις απαιτήσεις εργασιακής/οικογενειακής σας ζωής	1	5	3,4278	1,01667
b2. Τη δυνατότητα που σας δίνεται να εργάζεστε μόνος/η (χωρίς στενή εποπτεία, καθοδήγηση)	1	5	3,4536	0,93875
b4. Το αίσθημα ότι προσφέρετε κάτι χρήσιμο	1	5	3,4742	0,93402
b19. Την ικανότητα του/της προϊσταμένου/ης σας να παίρνει αποφάσεις	1	5	3,5206	1,12074
b8. Την ευκαιρία που σας δίνετε να προσφέρετε σε άλλους	2	5	3,6082	0,91682
b7. Τον όγκο της εργασίας που σας αναθέτει ο/η προϊστάμενός σας σε καθημερινή βάση	1	5	3,7887	1,01373
b16. Τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας	2	5	3,8814	0,84028
b5. Τον τρόπο που ο προϊστάμενος/η σας, χειρίζεται τους/τις εργαζόμενους	1	5	3,9227	1,1868
b1. Την ασφάλεια/σταθερότητα που σας παρέχεται	1	5	3,9433	0,96137
b6. Την συμπεριφορά του/της προϊσταμένου σας, απέναντι σας	1	5	4,1392	0,9637

Για να μπορέσουμε να διακρίνουμε με μεγαλύτερη ευκολία σε ποιες κατηγορίες οι εργαζόμενοι του Δήμου Ηγουμενίτσας είναι περισσότερο ή λιγότερο

ικανοποιημένοι και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης, θα ομαδοποιήσουμε τις ερωτήσεις ως εξής:

- Σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους: σε αυτήν την ενότητα συμμετέχουν 8 ερωτήσεις. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι έχουν τον μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης. Ειδικά η σχέση με τους προϊσταμένους αποδίδει το μεγαλύτερο αίσθημα ικανοποίησης. Ειδικότερα, η συμπεριφορά και ο τρόπος αντιμετώπισης προς τους εργαζόμενους από την ηγεσία τους ικανοποιεί (απαντήσεις στην κλίμακα, 4 και 5) κατά μέσο όρο το 75% των εργαζομένων. Το ποσοστό κρίνεται ιδιαίτερα υψηλό και είναι πού σημαντικός για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου. Επίσης το 72% των εργαζομένων είναι αντίστοιχα ικανοποιημένο με την συνεργασία με τους συναδέλφους του.
- Αίσθημα προσωπικής ενδυνάμωσης: σε αυτήν την ενότητα συμμετέχουν 7 ερωτήσεις. Ο βαθμός ικανοποίησης από το αίσθημα ενδυνάμωσης που νιώθει ο εργαζόμενος είναι επίσης αρκετά υψηλός, σε σχέση με το περιβάλλον εργασίας, της προσφοράς προς τους άλλους, την δυνατότητα να χρησιμοποιεί τις δεξιότητές του αλλά και του αισθήματος της ανταπόκρισης στις απαιτήσεις που έχει η εργασιακή και οικογενειακή ζωή.
- Προσφορά: σε αυτήν την ενότητα συμμετέχουν δύο ερωτήσεις, που έχουν να κάνουν με το αίσθημα του να προσφέρει κάτι χρήσιμο και να νιώθει ολοκληρωμένος εκτελώντας τα καθήκοντα της εργασίας σου. Κατά μέσο όρο μόνο το 22% των εργαζομένων νιώθει δυσαρεστημένος (απαντήσεις στην κλίμακα, 1 και 2).
- Αποτελεσματική εκτέλεση εργασιών και ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης: σε αυτήν την ενότητα συμμετέχουν 4 ερωτήσεις, οι οποίες έχουν να κάνουν με την εκπαίδευση, τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για να γίνεται η εργασία αποτελεσματικότερη και την δυνατότητα εναλλαγής εργασιών. Σε αυτήν την ενότητα ο βαθμός ικανοποίησης κινείται πιο κοντά στον μέσο όρο, με περίπου το 45% να απαντά «ούτε ευχαριστημένος, ούτε δυσαρεστημένος» (απάντηση 3 στην κλίμακά μας).

- Εξωτερικές ανταμοιβές: σε αυτήν την ενότητα συμμετέχουν 2 ερωτήσεις, σχετικά με την ασφάλεια και σταθερότητα που προσφέρει η εργασία και το επίπεδο της αμοιβής του εργαζομένου σε σχέση με την δουλειά και την προσπάθεια που κάνει. Μόλις 9 στους 194 (ποσοστό 4,6%) νιώθει δυσαρεστημένο από το αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας, ενώ από την άλλη 41 στους 194 (ποσοστό 21,1%) νιώθει δυσαρεστημένο με την αμοιβή του σε σχέση με αυτά που προσφέρει.
- Εξέλιξη και αυτονομία: σε αυτήν την ενότητα συμμετέχουν 2 ερωτήσεις, που αφορούν την δυνατότητα να εργάζεται κάποιος χωρίς στενή εποπτεία και τις ευκαιρίες ανέλιξης στην ιεραρχία. Το 14,4% αισθάνεται δυσαρεστημένο λόγω στενής εποπτείας από τους ανωτέρους του, ενώ από την άλλη, το 29,9% είναι δυσαρεστημένο με τις ευκαιρίες ανέλιξης.

Πρέπει να τονίσουμε, ότι στις παραπάνω ενότητες, η πλειοψηφία των απαντήσεων κινείται στην ουδέτερη ζώνη της κλίμακάς μας (ούτε ευχαριστημένος, ούτε δυσαρεστημένος), με εξαίρεση την ενότητα των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων όπου η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι ικανοποιημένος ή πολύ ικανοποιημένος. Αυτό εξηγεί και τον γενικό βαθμό ικανοποίησης που κινείται κοντά στον μέσο όρο της κλίμακας.

4.3.3 Ανοικτές Ερωτήσεις

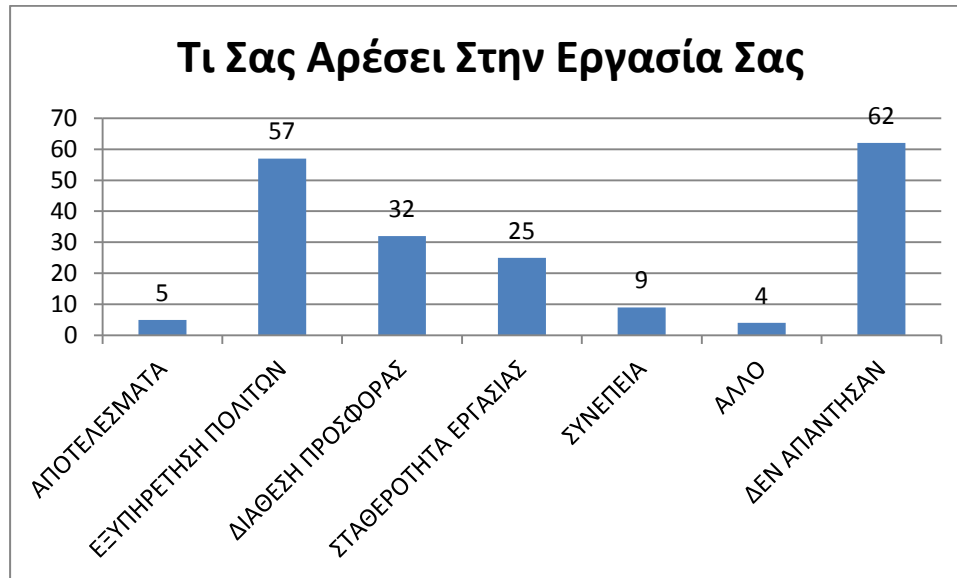
Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι απάντησαν σε δύο ανοικτού τύπου ερωτήσεις:

- Τι είναι αυτό που τους αρέσει περισσότερο στην εργασία τους
- Τι θα άλλαζαν, έτσι ώστε να βελτιωθεί το εργασιακό τους περιβάλλον

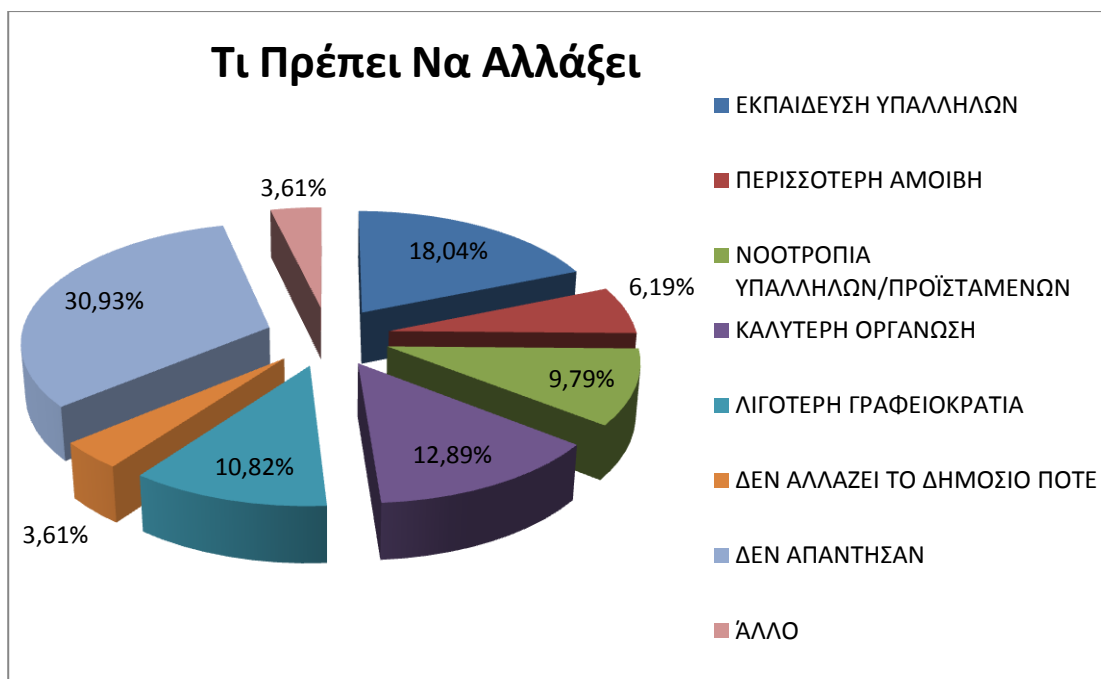
Οι απαντήσεις ήταν ελεύθερο κείμενο, με την προτροπή να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομες. Ομαδοποιήσαμε και εδώ τις απαντήσεις, έτσι ώστε να μπορούμε να τις κατανοήσουμε καλύτερα.

Στην πρώτη ερώτηση, από τους 194 συμμετέχοντες οι 62 δεν μας απάντησαν κάτι – ποσοστό 31,9% περίπου – χωρίς να διευκρινίζεται εάν δεν ήθελαν ή δεν είχαν κάτι που να τους αρέσει στην εργασία τους. Το 29,3%, ήτοι 57 άτομα, μας απάντησαν ότι η «εξυπηρέτηση των πολιτών», είναι αυτό που τους αρέσει περισσότερο. Το 16,5%, δηλαδή 32 άτομα, μας είπαν ότι «η διάθεση

προσφοράς» είναι το πιο δυνατό σημείο στην εργασία τους. 25 άτομα, το 12,8% δηλαδή, μας απάντησε ότι η «σταθερότητα της εργασίας τους» είναι αυτό που τους αρέσει περισσότερο, ενώ το 4,6%, ήτοι 9 εργαζόμενοι, μας απάντησαν ότι η «συνέπεια που δείχνουν στην εργασία τους» είναι αυτό που τους αρέσει περισσότερο. Τέλος 4 άτομα απάντησαν κάτι άλλο.



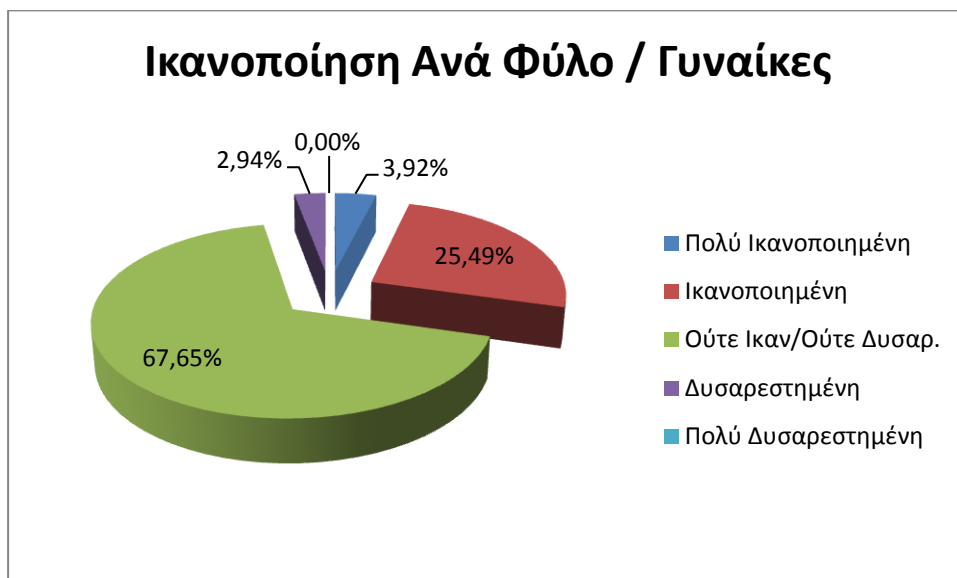
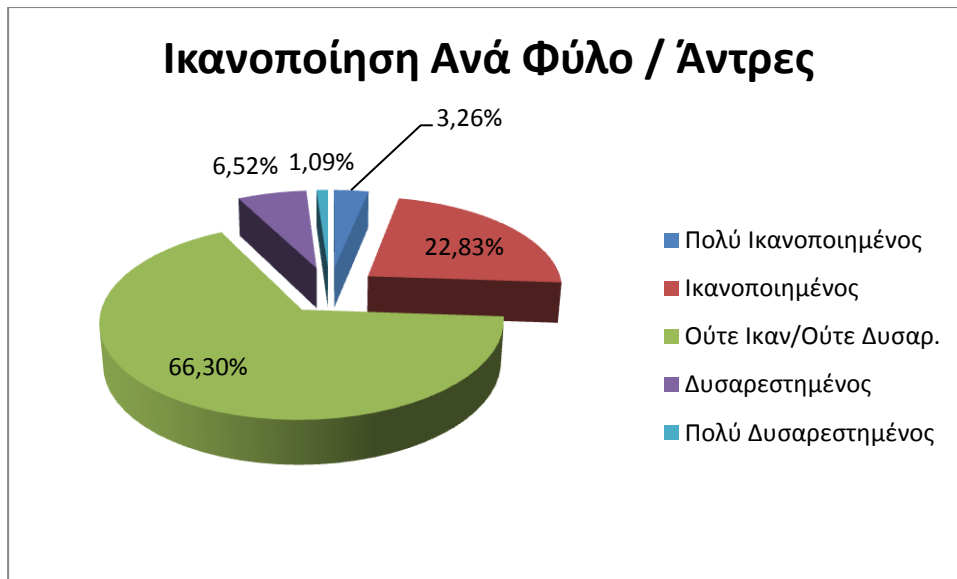
Στην δεύτερη ανοικτή ερώτηση, υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία απαντήσεων. Η «εκπαίδευση των υπαλλήλων», είναι αυτό που θα βελτίωνε την εργασία, σύμφωνα με το 18,04% (35 άτομα). Το 6,19%, ήτοι 12 άτομα, θεωρούν ότι η βελτίωση των αμοιβών είναι αυτό που θα καλυτέρευε την εργασία τους. Το 9,79% (19 άτομα) πιστεύουν ότι πρέπει να αλλάξει η νοοτροπία των υπαλλήλων και των προϊσταμένων. Το 12,89% (25 άτομα) θεωρεί ότι πρέπει να αλλάξει η οργάνωση των δραστηριοτήτων σε όλο το οργανόγραμμα, ενώ το 10,82% (21 άτομα) ότι πρέπει να μειωθεί η γραφειοκρατία. Το 3,61%, δηλαδή 7 εργαζόμενοι έχουν την απαισιόδοξη άποψη ότι το δημόσιο δεν θα αλλάξει ποτέ! Τέλος, 60 άτομα, ποσοστό 30,93% δεν μας απάντησε κάτι.



4.3.4 Ικανοποίηση Βάσει Κριτηρίων

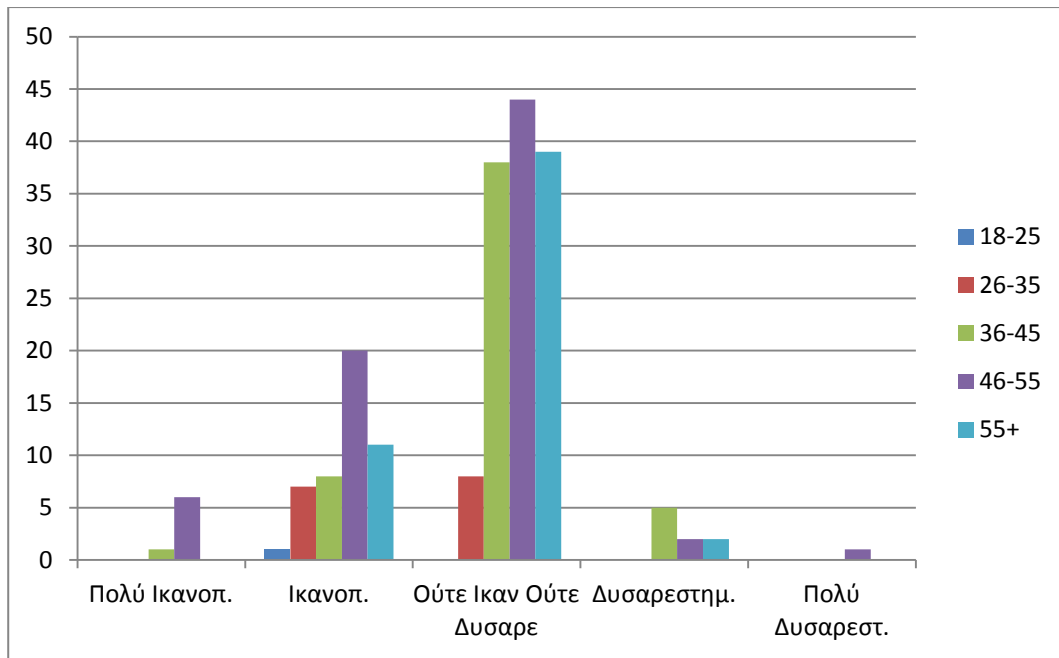
Στα προηγούμενα κεφάλαια, είδαμε τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι του δήμου Ηγουμενίτσας στα τέσσερα μέρη του ερωτηματολογίου και τις αναλύσαμε σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Στη συνέχεια θα αναδείξουμε τον βαθμό ικανοποίησής τους σε σχέση με τα δημογραφικά κριτήρια, όπως το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την εργασιακή σχέση που έχουν με τον Δήμο. Ως αναφορά θα πάρουμε την γενική ερώτηση «Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι ή όχι είστε από την εργασία σας» (ερώτηση B26).

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι σε σχέση με το φύλο, ο μέσος όρος ικανοποίησης των γυναικών είναι 3,304, ενώ των αντρών 3,206. Αναλυτικότερα, στις γυναίκες το 29,41% είναι πολύ ικανοποιημένες ή ικανοποιημένες από την εργασία τους ενώ καμία δεν δηλώνει πολύ δυσαρεστημένη. Στους άντρες, το ποσοστό πολύ ικανοποιημένων ή ικανοποιημένων ανέρχεται στο 26,08%, ενώ 1 δηλώνει πολύ δυσαρεστημένος.



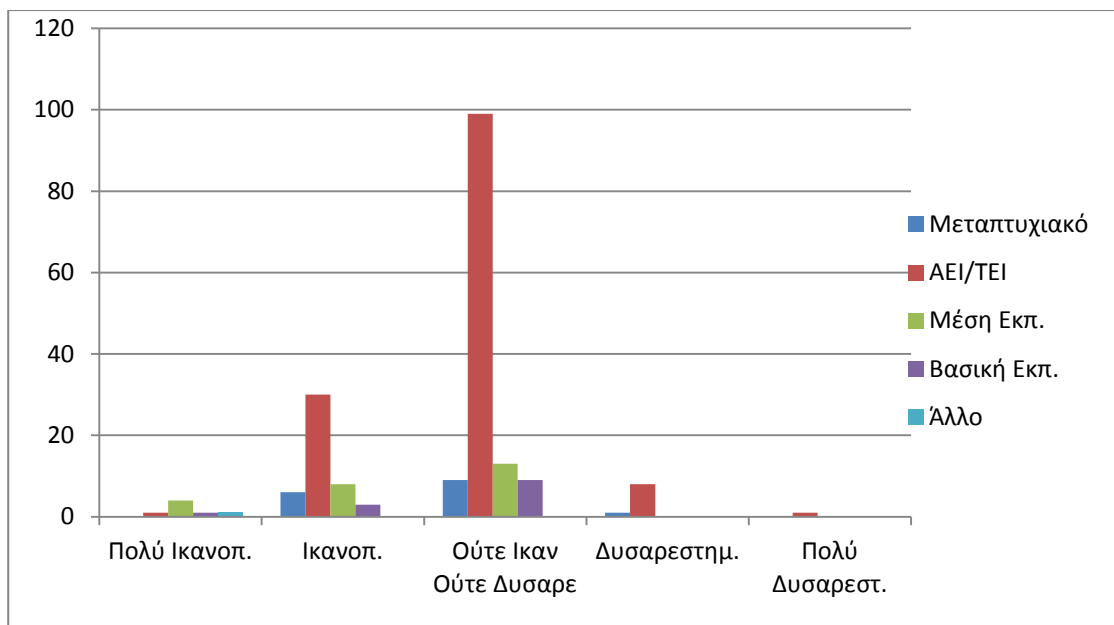
Σε σχέση με την ηλικία, παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης έχει η ομάδα 46 έως 55 ετών, ενώ τα μικρότερα η ομάδα από 18 έως 35 ετών. Είναι πιθανόν οι μικρότερες ηλικίες, σε σχέση και με την οικονομική κρίση που έχει εντείνει την αβεβαιότητα, να νιώθουν λιγότερη ασφάλεια και άρα λιγότερο βαθμό ικανοποίησης, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικίες που στατιστικά έχουν και περισσότερα χρόνια στην εργασία στον δημόσιο τομέα.

Ικανοποίηση ανά Ηλικιακή Ομάδα



Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, παρατηρούμε ότι μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση έχουν όσοι είναι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης και ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ αντίστοιχα την μικρότερη ικανοποίηση δηλώνουν οι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης.

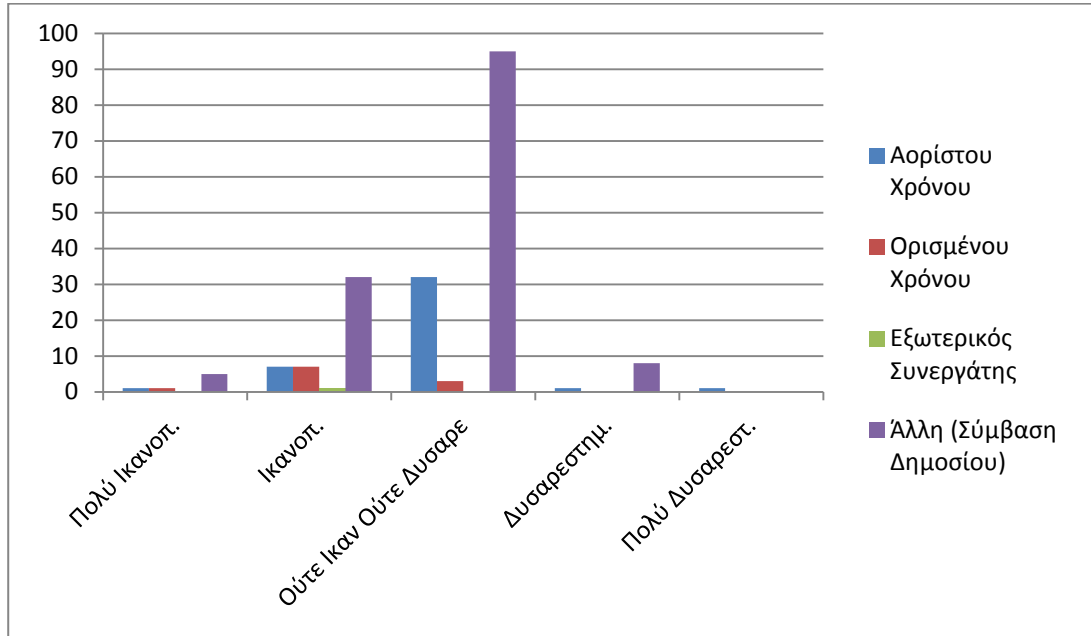
Ικανοποίηση ανά Μορφωτικό Επίπεδο



Τέλος, με βάση την εργασιακή σχέση με τον Δήμο Ηγουμενίτσας, παρατηρούμε ότι την μεγαλύτερη ικανοποίηση δηλώνουν όσοι έχουν σύμβαση δημοσίου με τον Δήμο, ενώ την μικρότερη όσοι έχουν ορισμένου χρόνου. Η εξήγηση εδώ είναι προφανής, οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν ότι σε συγκεκριμένο χρονικό

διάστημα λήγει η σχέση εργασίας με τον εργοδότη τους, νιώθουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης, ενώ αυτοί με σύμβαση δημοσίου, πιθανώς λόγω της σταθερότητας και ασφάλειας που προσφέρει η συγκεκριμένη σχέση εργασίας, νιώθουν πολύ περισσότερη ικανοποίηση.

Ικανοποίηση ανά Σχέση Εργασίας



4.4 Έλεγχος Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	7,286	29,142	29,142	7,286	29,142
2	3,472	13,886	43,028	3,472	13,886
3	2,287	9,149	52,178	2,287	9,149
4	1,804	7,215	59,392	1,804	7,215
5	1,435	5,738	65,131	1,435	5,738
6	1,353	5,410	70,541	1,353	5,410

7	,989	3,955	74,497		
8	,917	3,670	78,166		
9	,801	3,202	81,368		
10	,636	2,542	83,911		
11	,597	2,389	86,300		
12	,543	2,172	88,472		
13	,481	1,923	90,395		
14	,423	1,691	92,086		
15	,392	1,566	93,653		
16	,309	1,236	94,889		
17	,284	1,138	96,027		
18	,254	1,017	97,043		
19	,160	,641	97,684		
20	,143	,572	98,256		
21	,114	,454	98,711		
22	,098	,390	99,101		
23	,084	,338	99,439		
24	,081	,324	99,763		
25	,059	,237	100,000		

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι για τους 6 παράγοντες τα eigenvalues είναι μεγαλύτερα από 1, και το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης είναι 70,541%. Το ποσοστό αυτό κρίνεται πολύ καλό, αφού είναι μεγαλύτερο του 40% - και άρα η ανάλυση μας είναι αξιόπιστη και έγκυρη.

Στη συνέχεια, ακολουθεί ο επόμενος πίνακας, ο οποίος προέκυψε από τη δεύτερη παραγοντική ανάλυση (Rotated Component Matrix). Σε αυτόν περιστρέφονται οι διαστάσεις/παράγοντες που θέσαμε, έτσι ώστε η εξήγησή τους να είναι πιο εύκολη – με την ανάμιξη των factor loadings:

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
1. Σχέσεις με συναδέλφους – προϊστάμενο	<u>A= 0.887</u>					
b5.Τον τρόπο που ο προϊστάμενος/η σας, χειρίζεται τους/τις εργαζόμενους	,854					
b6. Την συμπεριφορά του/της προϊσταμένου σας, απέναντι σας	,818					
b23.Την ανατροφοδότηση/καθοδήγηση που παίρνετε από τον/την προϊστάμενο/η σας ώστε να βελτιωθείτε στη δουλειά	,812					
b19.Την ικανότητα του/της προϊσταμένου/ης σας να παίρνει αποφάσεις	,729					

b17.Την επιβράβευση που παίρνετε από τον/την προϊστάμενο/η σας όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	,723				
b7.Τον όγκο της εργασίας που σας αναθέτει ο/η προϊστάμενός σας σε καθημερινή βάση	,676				
b11.Τον τρόπο που η ηγεσία της υπηρεσίας σας, θέτει τις προτεραιότητές της σε εφαρμογή	,595				
b16.Τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας	,413				
2. Ενδυνάμωση	<u>A=0.852</u>				
b14.Την ευκαιρία που σας παρέχεται να χρησιμοποιήσετε την κρίση σας	,827				
b15.Την ευκαιρία που σας δίνεται να πάρετε πρωτοβουλίες	,745				

b10. Τη δυνατότητα που σας δίνεται να χρησιμοποιείτε τις ικανότητες σας		,728				
b9. Την ευκαιρία που σας δίνεται να καθοδηγήσετε τους συναδέλφους σας		,705				
b21. Τη δυνατότητα που σας παρέχετε να ανταποκρίνεστε ικανοποιητικά στις απαιτήσεις εργασιακής/οικογενειακής σας ζωής		,654				
b20. Τις συνθήκες εργασίας σας (π.χ. καθαριότητα, υγιεινή και ασφάλεια)		,555				
b8. Την ευκαιρία που σας δίνεται να προσφέρετε σε άλλους		,500				
3. Προσφορά			<u>A=0.749</u>			
b4. Το αίσθημα ότι προσφέρετε κάτι χρήσιμο			,793			

b18. Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που νιώθετε κάνοντας τη δουλειά σας			,690			
4. Αποτελεσματική εκτέλεση έργου - ανάπτυξη				<u>A= 0.783</u>		
b24. Την εκπαίδευση που σας παρέχεται (εντός κι εκτός) ώστε να είστε αποτελεσματικοί/ες στη δουλειά σας				,889		
b22. Τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη π.χ. μέσα από εκπαίδευση				,793		
b25. Τα εργαλεία/ πόρους που σας παρέχονται για να κάνετε αποτελεσματικά τη δουλειά σας				,661		
b3. Τη δυνατότητα για εναλλαγή εργασιών				,494		

<p>5. Εξωτερικές ανταμοιβές</p>					<p><u>A=0.564</u></p>	
<p>b1. Την ασφάλεια/σταθερότητα που σας παρέχεται</p> <p>b12. Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε/την προσπάθεια σας</p>					<p>,890</p> <p>,566</p>	
<p>6. Εξέλιξη-αυτονομία</p> <p>b13. Τις ευκαιρίες εξέλιξης (προαγωγής) που σας δίνονται σε αυτή τη εργασία</p> <p>b2. Τη δυνατότητα που σας δίνεται να εργάζεστε μόνος/η (χωρίς στενή εποπτεία, καθοδήγηση)</p>					<p><u>A=0.589</u></p> <p>,743</p> <p>,538</p>	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 8 iterations.

Μέσω του παραπάνω πίνακα, όλες οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου μπορούν να καταταχθούν στις 6 διαστάσεις. Σε αυτόν τον πίνακα βλέπουμε και την τιμή του συντελεστή alpha-Cronbach ανά διάσταση.

Ο συντελεστής αυτός στην στατιστική θεωρία, είναι ο πλέον καθιερωμένος δείκτης αξιοπιστίας, ο οποίος μας δείχνει τον μέσο όρο όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης. Προτιμάται γιατί δεν εξαρτάται από την διάταξη των στοιχείων. Οι τιμές που μπορεί να πάρει αυτός ο δείκτης είναι μεταξύ 0 και 1. Όταν η τιμή του είναι >0,7 τότε θεωρούμε ότι έχουμε επαρκή συνάφεια και αξιοπιστία. Η ανάλυση αξιοπιστίας χρησιμοποιείται προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο οι μεταβλητές που απαρτίζουν τις συνιστώσες είναι ικανές για να δημιουργηθεί ένα αξιόπιστο μοντέλο ή εάν θα πρέπει να γίνει διαγραφή ή τροποποίησή τους.

Βλέπουμε λοιπόν ότι μεγαλύτερο του 0,7 στο δείκτη alpha, έχουν οι τέσσερις πρώτες διαστάσεις:

- Σχέσεις με Συναδέλφους: **0,887**
- Ενδυνάμωση: **0,852**
- Προσφορά: **0,749**
- Αποτελεσματική Εκτέλεση Έργου – Ανάπτυξη: **0,783**

Συμπεραίνουμε ότι οι ερωτήσεις που συμμετέχουν στις 4 πρώτες διαστάσεις είναι οι πιο έγκυρες και αξιόπιστες για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του Δήμου Ηγουμενίτσας:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	Prosfora, Relationships, Effectiveness, Empowerment ^b	.	Enter
---	---	---	-------

a. Dependent Variable: b26.Συνολικά, θα λέγατε ότι (από τη δουλειά σας) είστε:

b. All requested variables entered.

4.4.1 Συσχετίσεις

Στον επόμενο πίνακα παραθέτονται οι συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων/παραγόντων που φαίνεται να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Correlations							
	Σχέσεις	Ενδυνάμωση	Αποτελεσματικότητα	Προσφορά	Αλτρουισμός	Ευσυνειδησία	Ικανοποίηση
Σχέσεις	1						
Ενδυνάμωση	,463**	1					
Αποτελεσματικότητα	,650**	,564**	1				
Προσφορά	,064	,577**	,145*	1			
Αλτρουισμός	,144*	-,012	-,101	,089	1		
Ευσυνειδησία	,118	,096	,145*	,072	,280**	1	
Ικανοποίηση	,514**	,547**	,563**	,246**	-,010	-,020	1

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

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

Είναι προφανές, από τον παραπάνω πίνακα, ότι οι διαστάσεις που τελικά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά ταυτόχρονα επηρεάζει και η μία την άλλη, είναι οι τέσσερις παραπάνω που προαναφέραμε ως ισχυρές.

4.4.2 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

Σε συνέχεια των παραπάνω συσχετίσεων, εφαρμόσαμε και τη μέθοδο παλινδρόμησης, έτσι ώστε να δούμε τον βαθμό έντασης που παρουσιάζει η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων με τις 4 διαστάσεις που όπως είδαμε παραπάνω έχουν τις πιο ισχυρές συσχετίσεις.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,030	,224		4,601	,000
1 Relationships	,168	,060	,211	2,815	,005
Empowerment	,247	,075	,285	3,289	,001
Effectiveness	,253	,078	,261	3,255	,001
Prosfora	,024	,056	,031	,428	,669

a. Dependent Variable: b26. Συνολικά, θα λέγατε ότι (από τη δουλειά σας) είστε:

Από την θεωρία, γνωρίζουμε ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός beta, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής (συνολική ικανοποίηση) στις εξαρτημένες μεταβλητές.

Έτσι, με βάση την ανάλυση των δεδομένων που βλέπουμε στον παραπάνω πίνακα, βλέπουμε ότι η συνολική ικανοποίηση ενός εργαζομένου του Δήμου Ηγουμενίτσας, έχει μεγαλύτερη συσχέτιση με την «Ενδυνάμωση» (beta=0,285). Παρόμοια όμως συσχέτιση έχει και με τις «Αποτελεσματικότητα» (beta=0,261), αλλά και τις «Σχέσεις» (beta=0,211). Αντίθετα, πολύ χαμηλή συσχέτιση έχει η συνολική ικανοποίηση με τον παράγοντα «Προσφορά» (beta=0,031).

Μπορούμε, λοιπόν, να σχολιάσουμε το γεγονός ότι οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τους παράγοντες των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων, του αισθήματος της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, αλλά και της αίσθησης της αποτελεσματικότητας στην εργασία, είναι αυτές που σε πολύ μεγάλο ποσοστό θα καθορίσουν την γενική, συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Πάνω σε αυτό το συμπέρασμα, μπορεί να βασιστεί και η διοίκηση του Δήμου, έτσι ώστε να αυξήσει και άλλο τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις διαστάσεις, να εντείνει την αίσθηση της προσφοράς των εργαζομένων, και τελικά, σε μελλοντικό χρόνο να αυξήσει την συνολική ικανοποίησή τους.

Κεφάλαιο 5

5.1 Συμπεράσματα

Όπως αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία του αλλά και την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες, όπως είναι οι δημογραφικοί – η ηλικία, το φύλο παίζουν σημαντικό ρόλο στον βαθμό που ένας εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος – αλλά και παράγοντες όπως η εργασιακή θέση, η αμοιβή, το περιβάλλον εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους.

Τις τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκαν αρκετές μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και έγιναν αρκετές έρευνες για την καταγραφή της, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.

Στην παρούσα έρευνα, προσπαθήσαμε να καταγράψουμε την συνολική εργασιακή ικανοποίηση αλλά και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, στους εργαζόμενους στον Δήμο Ηγουμενίτσας. Χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάχθηκε με βάση διεθνή πρότυπα ερωτηματολογίων. Ρωτήθηκαν διακόσιοι (200) από τους υπαλλήλους του Δήμου, και επιστράφηκαν 194 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται ορισμένοι περιορισμοί, ο σημαντικότερος εκ των οποίων είναι ότι, η έρευνα για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του Δήμου διενεργήθηκε μόνο σε 200 εργαζόμενους διαφόρων υπηρεσιών και όχι στο σύνολό τους. Επίσης, η μη ύπαρξη προηγούμενων ερευνών για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του Δήμου, δεν προσφέρει τη δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων με αντίστοιχα παλαιότερων ετών. Η δυνατότητα σύγκρισης θεωρείται πολύ σημαντική, ιδιαίτερα με αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν πριν την περίοδο της οικονομικής κρίσης, διότι μπορεί να διαπιστωθεί κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει συμβάλλει στη διαφοροποίηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

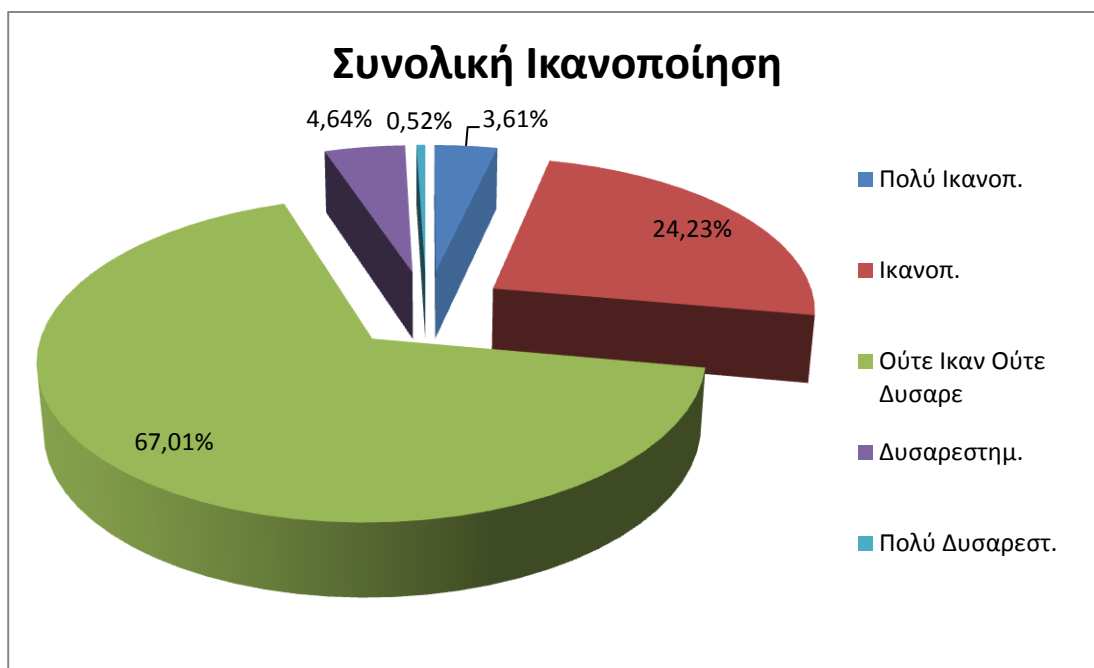
Ενδιαφέρων θα παρουσίαζε μια έρευνα μέτρησης της ικανοποίησης με προσωπική συνέντευξη των συμμετεχόντων που ίσως να έδινε διαφορετικά

αποτελέσματα, καθώς ο ερευνητής θα έχει τη δυνατότητα να λύνει απορίες αλλά και να προτρέπει τους ερωτώμενους να εκφράζουν θετικά ή αρνητικά σχόλια και να διατυπώνουν προτάσεις για την επίλυση θεμάτων, τα οποία συμβάλλουν στη διαμόρφωση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης.

Μια ακόμη πρόταση αποτελεί η επανάληψη της παρούσας έρευνας σε μελλοντικό χρόνο, έτσι ώστε να υπάρξει η δυνατότητα σύγκρισης των δεδομένων και να καταγραφεί η μεταβολή του βαθμού ικανοποίησης αλλά και πιθανές προτάσεις για βελτίωσή της.

5.2 Συνολική Ικανοποίηση

Ο μέσος όρος της συνολικής ικανοποίησης μετρήθηκε στο 3,2577, όταν οι πιθανές απαντήσεις βρίσκονταν σε κλίμακα από το 1 έως το 5. Φαίνεται δηλαδή πως η μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων του Δήμου κινούνται στην ουδέτερη ζώνη («ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος»). Πιο συγκεκριμένα, το 27,84% δηλώνει ικανοποιημένο ή πολύ ικανοποιημένο, το 67,01% ουδέτερο και μόλις το 5,15% δηλώνει δυσαρεστημένο. Συμπεραίνουμε ότι ναι μεν, δεν υπάρχουν μεγάλα ποσοστά απογοήτευσης και δυσαρέσκειας, όμως υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης όσο αναφορά την αύξηση της ικανοποίησης



Αυτό όμως που κρίνεται ως το πιο σημαντικό συμπέρασμα αυτής έρευνας, είναι οι παράγοντες που αλληλεπιδρούν και έτσι επηρεάζουν τον βαθμό της συνολικής ικανοποίησης:

Από την ανάλυση των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια, φάνηκε ότι μπορούμε να ορίσουμε έξι παράγοντες που προσδιορίζουν την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίοι είναι:

1. Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων: προσδιορίζονται από τον τρόπο που διαχειρίζονται οι προϊστάμενοι τους υφισταμένους - δίνοντας επιβράβευση όποτε αυτό χρειάζεται, καθοδηγώντας τους υπαλλήλους, θέτοντας τις προτεραιότητες – αλλά και από τις σχέσεις καλής συνεργασίας μεταξύ των υφισταμένων.
2. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων: προσδιορίζεται από την αίσθηση του να χρησιμοποιούν την κρίση τους, να παίρνουν πρωτοβουλίες και όχι απλά να εκτελούν εντολές, από την δυνατότητα να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους αλλά και από τις γενικές συνθήκες εργασίας.
3. Η διάθεση προσφοράς: ορίζεται από το αίσθημα ότι προσφέρουν κάτι χρήσιμο αλλά και το αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης.
4. Η αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και η ανάπτυξη μέσω αυτής: προσδιορίζεται από την εκπαίδευση, τις προσωπικές ευκαιρίες ανάπτυξης και από τους πόρους που δίνονται έτσι ώστε η εργασία να γίνεται αποτελεσματικά.
5. Οι εξωτερικές ανταμοιβές: ορίζεται από την ασφάλεια που νιώθει ο εργαζόμενος ότι έχει μια σταθερή εργασία και έναν σταθερό μισθό και από την αίσθηση ότι η αμοιβή είναι ανάλογη της προσφοράς στον Δήμο.
6. Η εξέλιξη και η αυτονομία στο περιβάλλον εργασίας: ορίζεται από την αίσθηση της δυνατότητας να εργάζεται κάποιος χωρίς να νιώθει ότι είναι υπό στενή εποπτεία αλλά και τις ευκαιρίες που έχει για να προαχθεί.

Από αυτούς τους παράγοντες, η ανάλυση έδειξε ότι οι 4 παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο στην διαμόρφωση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης – οι σχέσεις, η ενδυνάμωση, η προσφορά και η αποτελεσματική εκτέλεση. Αυτοί οι 4 παράγοντες δείχνουν και να αλληλοεπηρεάζονται περισσότερο. Μάλιστα, αν

εξαιρέσουμε την προσφορά, οι υπόλοιποι 3 παράγοντες συσχετίζονται περισσότερο με την συνολική ικανοποίηση.

Πρέπει να τονίσουμε, ότι στους άλλους δύο παράγοντες, οι οποίοι φαίνεται ότι επηρεάζουν λιγότερο τον βαθμό ικανοποίησης, υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις. Έτσι, στις εξωτερικές ανταμοιβές, μπορεί ο δείκτης alpha να είναι μικρότερος του 0,7, όμως σε σχέση με την σταθερότητα της εργασίας και την σταθερή και σίγουρη αμοιβή, ο δείκτης είναι πολύ υψηλός (0,891). Αντίστοιχα, στις ευκαιρίες εξέλιξης, ενώ ο δείκτης alpha είναι μικρότερος του 0,7, ο επιμέρους δείκτης που έχει να κάνει με τις ευκαιρίες εξέλιξης είναι οριακά μεγαλύτερος από το 0,7 (0,743)¹³.

Σε γενικές γραμμές, αν θέλουμε να θέσουμε με πολύ απλά λόγια τους λόγους που οι υπάλληλοι του Δήμου Ηγουμενίτσας νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση και τι τους επηρεάζει θετικά, θα λέγαμε πως ο τρόπος χειρισμού και η συμπεριφορά των προϊσταμένων, η ευκαιρίες που έχουν να δρουν σύμφωνα με την κρίση τους, το αίσθημα ότι είναι χρήσιμοι, η εκπαίδευση που τους δίνει η υπηρεσία τους, το αίσθημα σιγουριάς που έχουν ότι δεν θα χάσουν την δουλειά τους και ότι το εισόδημά τους είναι εξασφαλισμένο και οι ευκαιρίες εξέλιξης που τους δίνει το περιβάλλον εργασίας είναι τα θεμέλια που κρίνουν την εργασιακή τους ικανοποίηση.

5.3 Επίλογος

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένας πολύ σημαντικός δείκτης για τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό. Πιθανώς συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των υπαλλήλων και μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως όσο πιο υψηλή είναι, τόσο καλύτερη γίνεται η απόδοση αλλά και η συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η παρούσα εργασία, ελπίζουμε πως πρόσθεσε ένα ακόμα βήμα, στην πορεία για την εμπάθυνση των μεθόδων υπολογισμού της, και ευχή μας είναι να ακολουθήσουν και άλλες, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Μόνο έτσι, μπορεί να ανακαλύψουμε στο μέλλον και άλλους παράγοντες που μπορεί να την επηρεάζουν, και, γιατί όχι, να οδηγηθούμε σε χρήσιμα

¹³ Σύμφωνα με τον πίνακα *Rotation Component* και την μέθοδο *Varimax*

συμπεράσματα για τις ομοιότητες ή/και διαφορές στα χαρακτηριστικά της, μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Βεντούρη Α., (2005), «*Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο*», Αθήνα
2. Μαλαμόρη Γ., (2013), «*Εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η περίπτωση του ΙΚΑ*», Πτυχιακή εργασία στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης
3. Μπάτιου Β., (2009), «*Η εργασιακή ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσης της με της Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το παράδειγμα του δημόσιου τομέα – Ι.Κ.Α, Ο.Α.Ε.Δ, Σ.Ε.Ε.*», Διπλωματική εργασία στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
4. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (1992), «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*» Αθήνα: Μπένος.
5. Μάντζαρης, Γ., (2009), «*Σύγχρονη οργάνωση & διοίκηση επιχειρήσεων*». Αθήνα : Γκιούρδας Εκδοτική.
6. Ραπάνος, Β., (2009). *Μέγεθος και Εύρος Δραστηριοτήτων του Δημοσίου τομέα*. Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών.
7. Καντάς, Α., (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία* (Μέρος 1ο): Κίνητρα-Εργασιακή ικανοποίηση-Ηγεσία. Γ' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
8. Φαναριώτης, Π., (2004), «*Εργασιακές σχέσεις*», Β' έκδοση. Αθήνα: Σταμούλης.
9. Τάχος, Α, (1996), «*Ειδικό Διοικητικό Δίκαιο: Δημοσιοϋπαλληλικό Δίκαιο*», Δ' έκδοση, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλα
- 10.

Διεθνής Βιβλιογραφία

1. Markovits Y., Davis A., Fay D. and van Dick R., (2010), «*The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees*», International Public Management Journal, Routledge.

2. Hacklman R. & Oldham G., (1974), «*The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*», New Haven: National Technical Information Service U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE.
3. Minnesota Satisfaction Questionnaire, (1977)
4. Ferman, L.A., Gordus, J.P., (1979), «*Mental Health and the Economy. Kalamazzo, Michigan*», Upjohn institute for Employment Research.
5. Frank, S.A., Lewis, G.B., (2004). «*Government Employees: Working Hard or Hardly Working*», The American review of Public Administration.
6. George, J., Jones, G., (2005). «*Values, Attitudes, Moods and Emotion: Understanding and Managing Organizational Behavior*», N.Y: Pentice Hall.
7. Spector P., (1985), «*Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*», Florida: Plenum Publishing Corporation.
8. Steijn B., (2004), «*Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector*», Rotterdam: Sage Publications.
9. Wright B. & Davis B., (2003), «*Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment*» Sage Publications.
10. Locke, (1976), «*The nature and consequences of job satisfaction*». Rand McNally Inc, Chicago.
11. Spector P., (1997), «*Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*», Sage: Thousand Oaks, CA.
12. Robbins S, Judge T, Millett B, Boyle M., (2013), «*Organizational behavior*», Australia.
13. Aziri B., (2011), «Job satisfaction: A literature review».
14. Warr P., (1990), «Decision latitude, job demands, and employee wellbeing», Work Stress.
15. Jex S., Britt T., (2014), «*Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*», John Wiley & Sons, New Jersey.
16. Williams M., McDaniel M., Nguyen N., (2006), «*A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction*», J Appl Psychol.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την Εργασία

Συμπληρώνοντας αυτό το ερωτηματολόγιο συμμετέχετε σε έρευνα που πραγματοποιείται στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών μου σπουδών στη δημόσια διοίκηση και αποσκοπεί στη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης που αποκομίζουν από την εργασία τους οι δημοτικοί υπάλληλοι.

Παρακαλώ συμπληρώστε όλες της ενότητες του παρόντος ερωτηματολογίου. Επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα, που είναι πιο κοντά σε αυτό που αισθάνεστε/πιστεύετε. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο (δεν απαιτείται η αναγραφή του ονοματεπωνύμου σας) και τα υπόλοιπα στοιχεία είναι εμπιστευτικά.

Για διευκρινίσεις μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο τηλέφωνο: 6977549980

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων!

Σπύρος Δρίμτζιας

Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

Παρακαλούμε απαντήστε σημειώνοντας ✓ στο κατάλληλο τετραγωνάκι

	Ανδρας	Γυναίκα
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	18 έως 25	26 έως 35 ετών	36 έως 45 ετών	46 έως 55 ετών	56 ετών και άνω
2. Ηλικία:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μέση Εκπαίδευση	Βασική Εκπαίδευση	Άλλο
3. Επίπεδο εκπαίδευσης σας:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Υπάλληλος Τμήματος	Προϊστάμενος Τμήματος	Διευθυντής Τμήματος	Άλλο
4. Η θέση που κατέχετε:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Προσωπικού	Οικονομική	Διοικητική	Τεχνικών Έργων	Καθαριότητας	ΚΕΠ	Άλλη
5. Η διεύθυνση που εργάζεστε:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Σύμβαση Αορίστου Χρόνου	Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου	Εξωτερικός Συνεργάτης	Άλλη
6. Τύπος Εργασιακής Σχέσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Όχι	Ναι, 1 έως 2 χρόνια	Ναι, 3 έως 5 χρόνια	Ναι, 6 έως 9 χρόνια	Ναι, 10 και άνω χρόνια
7. Έχετε εργαστεί στον Ιδιωτικό Τομέα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Μέρος Β: Ικανοποίηση από την Εργασία

Παρακαλούμε αξιολογήστε τα παρακάτω στοιχεία της εργασίας σας με βάση την εξής κλίμακα, κυκλώνοντας τον αριθμό που σας εκφράζει:

1	2	3	4	5
Πολύ δυσαρεστημένος/η	Δυσαρεστημένος/η	Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η	Ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η

I. Αναφορικά με την εργασία σας, θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η από:

	<u>Στοιχεία της εργασίας σας:</u>	Πολύ Δυσαρεστημένος/η				Πολύ Ικανοποιημένος/η
1.	Την ασφάλεια /σταθερότητα που σας παρέχεται	1	2	3	4	5
2.	Τη δυνατότητα που σας δίνεται να εργάζεστε μόνος/η (χωρίς στενή εποπτεία, καθοδήγηση)	1	2	3	4	5
3.	Τη δυνατότητα για εναλλαγή εργασιών	1	2	3	4	5
4.	Το αίσθημα ότι προσφέρετε κάτι χρήσιμο	1	2	3	4	5
5.	Τον τρόπο που ο προϊστάμενος/η σας, χειρίζεται τους/τις εργαζόμενους	1	2	3	4	5

	<u>Στοιχεία της εργασίας σας:</u>	Πολύ Δυσχερής μένος/η				Πολύ Ικανοποιη μένος/η
6.	Την συμπεριφορά του/της προϊστάμενου σας, απέναντι σας	1	2	3	4	5
7.	Τον όγκο της εργασίας που σας αναθέτει ο/η προϊστάμενός σας σε καθημερινή βάση	1	2	3	4	5
8.	Την ευκαιρία που σας δίνεται να προσφέρετε σε άλλους	1	2	3	4	5
9.	Την ευκαιρία που σας δίνεται να καθοδηγήσετε τους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5
10.	Τη δυνατότητα που σας δίνεται να χρησιμοποιείτε τις ικανότητες σας	1	2	3	4	5
11.	Τον τρόπο που η ηγεσία της υπηρεσίας σας, θέτει τις προτεραιότητές της σε εφαρμογή	1	2	3	4	5
12.	Το επίπεδο της αμοιβής σας σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε/ την προσπάθεια σας	1	2	3	4	5
13.	Τις ευκαιρίες εξέλιξης (προαγωγής) που σας δίνονται σε αυτή τη εργασία	1	2	3	4	5
14.	Την ευκαιρία που σας παρέχεται να χρησιμοποιήσετε την κρίση σας	1	2	3	4	5
15.	Την ευκαιρία που σας δίνεται να πάρετε πρωτοβουλίες	1	2	3	4	5
16.	Τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5
17.	Την επιβράβευση που παίρνετε από τον/την προϊστάμενο/η σας όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας	1	2	3	4	5
18.	Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που νιώθετε κάνοντας τη δουλειά σας	1	2	3	4	5
19.	Την ικανότητα του/της προϊστάμενου/ης σας να παίρνει αποφάσεις	1	2	3	4	5
20.	Τις συνθήκες εργασίας σας (π.χ. καθαριότητα, υγιεινή και ασφάλεια)	1	2	3	4	5
21.	Τη δυνατότητα που σας παρέχετε να ανταποκρίνεστε ικανοποιητικά στις απαιτήσεις τόσο της εργασιακής όσο και της οικογενειακής σας ζωής (π.χ. ευελιξία ωραρίου)	1	2	3	4	5
22.	Τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη π.χ. μέσα από εκπαίδευση	1	2	3	4	5
23.	Την ανατροφοδότηση/καθοδήγηση που παίρνετε από τον/την προϊστάμενο/η σας ώστε να βελτιωθείτε στη δουλειά	1	2	3	4	5
24.	Την εκπαίδευση που σας παρέχεται (εντός κι εκτός) ώστε να είστε αποτελεσματικοί/ες στη δουλειά σας	1	2	3	4	5

	<u>Στοιχεία της εργασίας σας:</u>	Πολύ Δυσχερής μένος/η				Πολύ Ικανοποιη μένος/η
25.	Τα εργαλεία/ πόρους που σας παρέχονται για να κάνετε αποτελεσματικά τη δουλειά σας	1	2	3	4	5
26.	Συνολικά, θα λέγατε ότι (από τη δουλειά σας) είστε:	1	2	3	4	5

II. Παρακαλούμε κυκλώστε το βαθμό που οι παρακάτω συμπεριφορές σας χαρακτηρίζουν στην εργασία σας, όπου:

1	2	3	4	5
Δε με χαρακτηρίζει καθόλου	Δε με χαρακτηρίζει	Και με χαρακτηρίζει και δε με χαρακτηρίζει	Με χαρακτηρίζει σε κάποιο βαθμό	Με χαρακτηρίζει απόλυτα

	<u>Συμπεριφορά:</u>	Δε με χαρακτηρίζει καθόλου			Με χαρακτηρίζει απόλυτα	
1.	Πρόθυμα βοηθώ τους συναδέλφους μου στη δουλειά όταν χρειάζεται να επιλύσουν προβλήματα που ανακύπτουν	1	2	3	4	5
2.	Είμαι πάντα έτοιμος/η να βοηθήσω τους άλλους (στη δουλειά) όταν χρειάζονται τη βοήθειά μου	1	2	3	4	5
3.	Βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν έχουν πολύ δουλειά (φόρτο - δεν προλαβαίνουν)	1	2	3	4	5
4.	Αναπληρώνω τους συναδέλφους μου όταν απουσιάζουν	1	2	3	4	5
5.	Πρόθυμα μοιράζομαι τις γνώσεις μου/βοηθάω νέους ή παλαιότερους συναδέλφους ώστε να τους βοηθήσω αν κι αυτό δεν απαιτείται από εμένα	1	2	3	4	5
6.	Προσπαθώ να αποφεύγω συγκρούσεις /προβλήματα με τους/τις συναδέλφους	1	2	3	4	5
7.	Παρακολουθώ με ενδιαφέρον αλλαγές – εξελίξεις που συμβαίνουν στην υπηρεσία μου	1	2	3	4	5
8.	Σέβομαι τους κανονισμούς της υπηρεσίας μου ακόμη κι όταν κάποιος δεν με βλέπει	1	2	3	4	5
9.	Πιστεύω ότι πρέπει να προσφέρω με γνώμονα το πόσο αμείβομαι («δίκαιη δουλειά για δίκαιη αμοιβή»)	1	2	3	4	5

10.	Κάνω τη δουλειά μου χωρίς να χρειάζεται κάποιος να με καθοδηγεί συνεχώς (να μου λέει τι πρέπει να κάνω)	1	2	3	4	5
11.	Ενεργώ πάντα με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών που εξυπηρετούνται από την υπηρεσία μου	1	2	3	4	5

III. Παρακαλούμε απαντήστε σύντομα τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Αυτό/αυτά που μου αρέσει/αρέσουν περισσότερο στην δουλειά μου είναι:	
2. Το εργασιακό μου περιβάλλον μου θα βελτιωνόταν αν (άλλαξε/άλλαξαν):	

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!

