



Πτυχιακή εργασία

Ικανοποίηση από την Εργασία: Η Περίπτωση των Εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης



Φοιτήτρια: **Ειρήνη Συντιχάκη** (Α.Μ. 4074)

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Μάρκος Κουργιαντάκης

Ηράκλειο, Ιούνιος 2014

Ικανοποίηση από την Εργασία: Η Περίπτωση των Εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης

Copyright © Συντιχάκη Ειρήνη, 2014

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Εικόνα Εξωφύλλου: Πηγή <http://www.goldegy.com/job-satisfaction-survey>

Ευχαριστίες

Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω θερμά, τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κουργιαντάκη Μάρκο, και τον επίκουρο καθηγητή του Τμήματος κ. Αποστολάκη Αλέξανδρο για την βοήθεια και την αμέριστη συμπαράσταση που μου προσέφεραν καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου και την οικογένεια μου για την στήριξη και την ενθάρρυνση τους κατά την διάρκεια του εξαμήνου.

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θέμα που έχει μελετηθεί αρκετά στην βιβλιογραφία, κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Μεθοδολογικά, η εργασία βασίστηκε στη σύνθεση δευτερογενών στοιχείων (επιστημονική βιβλιογραφία, μελέτες, κ.ά.), αλλά και σε πρωτογενή στοιχεία που προήλθαν από έρευνα πεδίου με δομημένα ερωτηματολόγια στους εργαζομένους του Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες ικανοποίησης των διοικητικών του Τ.Ε.Ι. είναι η σταθερότητα εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις και οι αποδοχές, ενώ οι σχέσεις με τους προϊσταμένους επιδέχονται βελτίωση καθώς υπάρχει μέτρια ικανοποίηση.

Abstract

The aim of this thesis is to measure job satisfaction in a public, higher education organization, the Technological Educational Institute of Crete (TEI of Crete). The first section of the thesis gives the theoretical back ground, while the second section presents the methodology and the results of the primary survey conducting in TEI of Crete. According to the administrative employees participated in the survey, the level of job satisfaction seems to be high in the most of the satisfaction factors, although there is room for improvement for a few of these factors.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	3
Περίληψη.....	4
Abstract	4
Περιεχόμενα	5
Εισαγωγή.....	7
1. Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων	8
1.1. Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow	8
1.2. Θεωρία ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης του Alderfer (Θεωρία παρακίνησης E.R.G, Existence – relatedness - growth)	9
1.3. Θεωρία υποκίνησης του Herzberg (Θεωρία δύο παραγόντων)	10
1.4. Θεωρία ανθρώπινων κινήτρων του McClelland	12
1.5. Θεωρία της ενίσχυσης του B. Skinner	12
1.6. Θεωρία προσδοκιών	14
1.7. Θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας	14
1.8. Θεωρία X και Y του McGregor	16
1.9. Θεωρία του W.Porter και E. Lawler	17
2. Μέθοδοι μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης	19
2.1. Job Satisfaction Survey (JSS)	19
2.2. Job Diagnostic Survey (JDS)	20
2.3. Minnesota Satisfaction Questionnaire	21
2.4. Job Descriptive Index	22
2.5. Job Satisfaction Index	22
2.6. Job Satisfaction Measure	23
2.7. Job in General Scale	23
3. Η Επικοινωνία ως εργασιακής παράγοντας ικανοποίησης	24
3.1. Γενικά	24
3.2. Communication Satisfaction Questionnaire	25
4. Ιστορική αναδρομή των εργασιακών συνθηκών	27
4.1. Υγιεινή και ασφάλεια στο εργασιακό χώρο στις Η.Π.Α., την Ευρώπη και την Ελλάδα	27
4.2. Καθιέρωση οκτώωρου εργασιακής ημερησίως.....	31

4.3. Η εξέλιξη των θεωριών για τις ανθρώπινες σχέσεις από τον 20 ^ο αιώνα.....	33
4.4. Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τις αρχές του 20 ^{ου} αιώνα έως σήμερα.....	35
5. Ικανοποίηση δημόσιων υπαλλήλων.....	37
5.1. Ικανοποίηση δημόσιων υπαλλήλων στο εξωτερικό.....	37
5.2. Ικανοποίηση δημόσιων υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	39
6. Ερευνητικό μέρος.....	42
6.1. Σκοπός της έρευνας.....	42
6.2. Προφίλ του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.....	42
6.3. Μεθοδολογία έρευνας.....	44
6.4. Ανάλυση – τεκμηρίωση ερωτηματολογίου.....	47
6.5. Αποτελέσματα έρευνας.....	53
7. Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	78
Βιβλιογραφία.....	82
Παραρτήματα.....	86
Παράρτημα 1: Job Satisfaction Survey.....	86
Παράρτημα 2: Job Diagnostic Survey.....	88
Παράρτημα 3: Job Satisfaction Index.....	89
Παράρτημα 4: Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	90
Παράρτημα 5: Πίνακας ποσοστών.....	95

Εισαγωγή

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θέμα που έχει μελετηθεί αρκετά στη διεθνή βιβλιογραφία. Τον 20^ο αιώνα αναπτύχθηκαν πολλές μέθοδοι μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι πιο γνωστές από αυτές είναι του Spector (1985) με το Job Satisfaction Questionnaire και των Weiss, England και Dawis με το Minnesota Satisfaction Questionnaire (1977). Οι περισσότεροι μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης συμπεριλαμβάνουν τους παράγοντες της επικοινωνίας, των αποδοχών, των εργασιακών σχέσεων και των προοπτικών εξέλιξης.

Πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί την τελευταία δεκαετία για την εργασιακή ικανοποίηση στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά, η εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί αρκετά κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Η εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στα περισσότερα κράτη που έχουν διεξαχθεί έρευνες εξαρτάται κυρίως από ενδογενείς παράγοντες (αποδοχές, εργασιακές σχέσεις, σταθερότητα εργασίας, εργασιακό περιβάλλον και συνθήκες εργασίας).

Η παρούσα εργασία διερευνά την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Σκοπός της είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων του Ιδρύματος και ποιοι είναι οι παράγοντες που την επηρεάζουν (η σταθερότητα της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, οι αποδοχές, κ.λπ).

Η πτυχιακή εργασία αποτελείται από δυο μέρη και επτά κεφάλαια. Στο πρώτο μέρος που αφορά το θεωρητικό υπόβαθρο, παρουσιάζονται στα Κεφάλαια 1-5 οι βασικές έννοιες και αρχές που διέπουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και δευτερογενή στοιχεία από πρόσφατες μελέτες. Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζονται η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας με δομημένα ερωτηματολόγια στους διοικητικούς υπαλλήλους του ΤΕΙ Κρήτη. Τέλος, η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο των συμπερασμάτων.

1. Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων

Η λέξη παρακίνηση, σύμφωνα με το λεξικό του Μπαμπινιώτη (2012), σημαίνει παρότρυνση προς δράση ή ώθηση σε συγκεκριμένη ενέργεια. Η έννοια της λέξης αντιπροσωπεύει ακριβώς τον λόγο ανάπτυξης των θεωριών που παρατίθενται στη συνέχεια. Έχοντας ως στόχο την ώθηση των εργαζομένων, με συγκεκριμένες διαδικασίες, στην αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης τους, για την επίτευξη τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των εργαζομένων.

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες υποκίνησης εργαζομένων, μερικές από αυτές δεν αναπτύχθηκαν για τον εργασιακό χώρο καθώς παραθέτουν κυρίως τα επίπεδα αναγκών του ανθρώπου. Παρόλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις βασίστηκαν σε αυτές τις θεωρίες, για την ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, με ιδιαίτερη επιτυχία. Από την άλλη πλευρά, έχουν αναπτυχθεί θεωρίες προσανατολισμένες στην παρακίνηση εντός του εργασιακού χώρου, που είναι πιο συγκεκριμένες και δίνουν με σαφέστερο τρόπο τις διαδικασίες υποκίνησης.

1.1. Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow ήταν ψυχολόγος και η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών είναι απόρροια των ερευνών του, όπως αναφέρεται στο βιβλίο του ο Λ. Χυτήρης (2001). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, κίνητρο μπορεί να αποτελεί κάθε ανάγκη που δεν είναι ακόμα ικανοποιημένη. Η ιεράρχηση έγινε βασιζόμενη στην προτεραιότητα που δίνουν οι άνθρωποι στις ανάγκες τους. Οι ανθρώπινες ανάγκες χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες:

- Βιολογικές ανάγκες: αποτελούν τις ανάγκες που έχει ένα άτομο για να επιβιώσει, όπως είναι η τροφή, ένα σπίτι, ενδυμασία κτλ.
- Ανάγκες ασφάλειας: αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν κάθε παράγοντα που προσφέρει αίσθημα ασφάλειας στον άνθρωπο. Για παράδειγμα, τέτοιου είδους ανάγκες είναι η σταθερότητα απασχόλησης, η καταβολή της μισθοδοσίας, ιατρική περίθαλψη κ.α.
- Κοινωνικές ανάγκες: αυτές σχετίζονται με το αίσθημα του «ανήκειν» που επηρεάζει την ανθρώπινη ψυχολογία, κάνοντας το άτομο να επιθυμεί την αποδοχή από άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε μια ομάδα και να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις.
- Ανάγκες εκτίμησης/αυτοεκτίμησης: θεωρούνται ανάγκες υψηλότερου επιπέδου και σχετίζονται με την αύξηση δύναμης ή εξουσίας του ατόμου, με το σεβασμό και αναγνώριση από τρίτους.

3. Ανάγκες ανάπτυξης: αφορούν ψυχολογικής φύσης ανάγκες και αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης.

Ο Aldrfer υποστηρίζει, σε αντίθεση με τον Maslow, ότι δεν είναι απαραίτητο να καλυφθεί ένα επίπεδο αναγκών για να αναπτυχθεί το αίσθημα ανάγκης για κάλυψη του επόμενου επιπέδου αναγκών. Ένας λόγος που μπορεί να προκαλέσει την επιδίωξη χαμηλότερου επιπέδου αναγκών είναι η απογοήτευση από την μη επιτυχημένη προσπάθεια κάλυψης ενός ανώτερου επιπέδου αναγκών.

Οι αδυναμίες των θεωριών του C.D. Aldrfer αλλά και του Maslow είναι οι εξής:

- Δεν γίνεται αντιληπτή η ισχύς της κάθε ανάγκης στις διαφορετικές χρονικές περιόδους του κάθε ατόμου.
- Δεν αναφέρουν ποιος είναι εκείνος ο παράγοντας που θα οδηγήσει στην παρακίνηση των ατόμων στον εργασιακό χώρο.
- Τέλος, δεν προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται οι ανθρώπινες ανάγκες.

1.3. Θεωρία υποκίνησης του Herzberg (Θεωρία δύο παραγόντων)

Η θεωρία του Herzberg αναπτύχθηκε το 1959 και είναι προσανατολισμένη στους παράγοντες που δύνανται να προκαλέσουν υψηλότερες αποδόσεις από τους εργαζομένους, δηλαδή να αποτελέσουν παράγοντες παρακίνησης. Ενώ ο Maslow δημιούργησε ένα μοντέλο που δείχνει γενικότερα τις ανάγκες ενός ατόμου σε όλο το φάσμα της ζωής του, ο Herzberg αναπτύσσει αυτή τη θεωρία παρακίνησης στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με τον Herzberg, όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2001), οι παράγοντες που υποκινούν και αποτελούν κίνητρο αύξησης της απόδοσης αντιστοιχούν στα δυο τελευταία επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή στην αυτοεκτίμηση και στην αυτοπραγμάτωση. Από την άλλη πλευρά, τα δύο πρώτα επίπεδα αναγκών του Maslow, δηλαδή οι βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας, υποστηρίζει ότι δεν αποτελούν παράγοντες υποκίνησης αλλά παράγοντες συντήρησης. Με τον όρο «συντήρηση» εννοεί, ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν δεδομένη την κάλυψη αυτών των δυο επιπέδων αναγκών, γι' αυτό και δεν αποτελούν κίνητρο, η έλλειψη τους όμως προκαλεί απλά δυσαρέσκεια. Το τρίτο επίπεδο του Maslow, οι κοινωνικές ανάγκες δηλαδή, μπορούν να θεωρηθούν είτε παράγοντες παρακίνησης, είτε παράγοντες συντήρησης ή υγιεινής.

Εκείνοι οι παράγοντες που υποκινούν τους εργαζομένους σχετίζονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, δηλαδή ο «εμπλουτισμός της εργασίας» (όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2001)). Κάθε εργασία που αυξάνει την ευθύνη, την εξουσία και την πρωτοβουλία των εργαζομένων είναι ικανή να αποτελέσει κίνητρο.

Παρακάτω παρατίθενται τα κίνητρα και αντικίνητρα στον εργασιακό χώρο όπως τα όρισε ο Herzberg, σύμφωνα με τα βιβλία των Montana & Charnov (2002) και του Μάντζαρη (2009):

Κίνητρα/παράγοντες υποκίνησης:

- Αντικείμενο της εργασίας.
- Ευθύνη.
- Επίτευξη στόχων.
- Αναγνωσιμότητα.
- Προοπτικές εξέλιξης.
- Βελτίωση και πρόοδος.

Αντικίνητρα/παράγοντες υγιεινής:

- Αποδοχές.
- Εργασιακές σχέσεις (με τους προϊστάμενους, υφιστάμενους, και συναδέλφους του ίδιου επιπέδου).
- Έλεγχος.
- Ιδιωτική ζωή.
- Γόητρο/ κύρος.
- Σταθερότητα/ μονιμότητα εργασίας
- Πολιτική και τρόπος διοίκησης της επιχείρησης.
- Εργασιακό περιβάλλον και συνθήκες εργασίας.

1.4. Θεωρία ανθρώπινων κινήτρων του McClelland

Ο McClelland, όπως αναφέρουν οι Χυτήρης (2001), οι Montana & Charnov (2002) αλλά και ο Μάντζαρης (2009), ανέπτυξε αυτή τη θεωρία υποστηρίζοντας ότι οι ανάγκες που μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα υποκίνησης στον εργασιακό χώρο είναι τρεις:

- Ανάγκη για εξουσία: αυτή η ανάγκη σχετίζεται με την επιθυμία για επιρροή σε άλλα άτομα, για αύξηση της ευθύνης και ελέγχου προς τρίτους. Μετά από χρόνια έρευνα ο McClelland κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που επιθυμούν να ικανοποιήσουν την συγκεκριμένη κατηγορία αναγκών έχουν υψηλές αποδόσεις κάνοντας ταχύτερη την εξέλιξη και την ανέλκυση τους σε υψηλότερες θέσεις.
- Ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων με τους συναδέλφους του: αποτελεί την ανάγκη για διεύρυνση και εμβάθυνση των σχέσεων με τους συναδέλφους και μείωση ή αποφυγή των συγκρούσεων μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία είναι καλοί στο συντονισμό και στην επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση δημιουργώντας ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.
- Ανάγκη για επιτεύγματα: η ανάγκη αυτή αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να πετύχει υψηλούς στόχους και να κατορθώσει να ξεπεράσει τους άλλους. Τα άτομα που καταβάλλονται από αυτή την ανάγκη, έχουν πολύ καλές επιδόσεις εξελίσσοντάς και πραγματοποιώντας μια καλή καριέρα σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα. Αυτό εξηγείται με τον εξής τρόπο: η ανάγκη για επιτεύγματα καλύπτεται από το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, ενώ η ανάγκη για εξουσία ικανοποιείται μόνο όταν το άτομο είναι σε θέση να επηρεάσει άλλους.

1.5. Θεωρία της ενίσχυσης του B. Skinner

Η θεωρία αυτή στηρίζεται σε δυο στοιχεία, τις ιδέες ενίσχυσης και του καθορισμού περιβάλλοντος, όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2001). Επίσης, διακρίνει δυο ανθρώπινες συμπεριφορές, την αποκρισιακή που εξαρτάται από το άμεσο ερέθισμα και την λειτουργική που κάνει την εμφάνιση της όταν λείπει κάποιο εξωτερικό εμφανές ερέθισμα.

Ενισχυτική ονομάζεται εκείνη η συνέπεια που έπεται του λειτουργικού τύπου συμπεριφοράς και μεταβάλλει την πιθανότητα επανεμφάνισης της συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Η ενισχυτική αυτή συνέπεια ονομάζεται θετική όταν επαναλαμβάνεται συχνότερα η συμπεριφορά αυτή, και αρνητική όταν ελαττώνεται η συχνότητα της. Αυτό που υποστήριζε ο Skinner, είναι ότι η εξεύρεση και ο διαχωρισμός των συμπεριφορών που αποτελούν θετική ή αρνητική ενίσχυση, θα

οδηγούσαν στην εξεύρεση κατάλληλων χειρισμών για την αύξηση ή μείωση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς.

Ακολουθεί η διαδικασία παρακίνησης σύμφωνα με τον Skinner (Χυτήρης, 2001):

Ερέθισμα → Ανταπόκριση → Συνέπειες (αρνητικές ή θετικές) → Ανταπόκριση²

Στην θεωρία αυτή, δεν γίνεται καμία νύξη για συνειδητή συμπεριφορά, καθώς η ενίσχυση δεν αποτελεί συναίσθημα απλώς διαφοροποιεί το πόσο συχνά υιοθετείται η συμπεριφορά. Η φιλοσοφία του περιβαλλοντικού προσδιορισμού υποστηρίζει ότι η λειτουργική συμπεριφορά προέρχεται από περιβαλλοντικά γεγονότα, δηλαδή από την ήδη υπάρχουσα γνώση και εμπειρία του ατόμου από τις ενισχυτικές συνέπειες, όπως προκλήθηκαν από το παρελθόν του και που ορίζουν την τωρινή του συμπεριφορά.

Για να εφαρμόσει επιτυχώς μια επιχείρηση όλα όσα προαναφέρθηκαν, θα πρέπει να ορίσει ειδικά προγράμματα ενίσχυσης συμπεριφοράς, που θα προσδιορίζουν την μέγιστη συχνότητα των ενισχυτικών συμπεριφορών. Η παροχή ενισχυτικών μπορεί να χορηγείται σε τυχαία ή τακτά χρονικά διαστήματα, ή κάθε φορά που πραγματοποιείται μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Αν και δεν μπορεί να ορισθεί ένας συγκεκριμένος τύπος ενισχυτικής συμπεριφοράς, η εμπειρική μελέτη έδειξε ότι τα ασυνεχή προγράμματα ενίσχυσης είναι αποτελεσματικότερα από τα συνεχή, όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2001). Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει διαφοροποίηση στο τι είναι αναγκαίο να υιοθετήσει κάθε τύπος επιχείρησης για την παρακίνηση των διαφορετικών προσωπικοτήτων των εργαζομένων της.

Για να εφαρμοστεί ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να γίνουν τα εξής:

1. Να προκαλείται εμφανής αλλαγή συμπεριφοράς.
2. Να παρέχεται η δυνατότητα μέτρησης της αλλαγής συμπεριφοράς.
3. Να είναι δυνατός ο καθορισμός των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων της ενισχυτικής κάθε φορά συμπεριφοράς.
4. Να υπάρχει σχετική γνώση για την συχνότητα της συμπεριφοράς.
5. Να αποφασιστεί ο καταλληλότερος και αποτελεσματικότερος τύπος ανταμοιβών για τον τύπο προγράμματος που έχει τεθεί.
6. Τέλος, να ληφθεί υπόψη ο τύπος των εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρηση, καθώς για την παρακίνηση τους θα απαιτηθεί διαφορετική προσέγγιση του προγράμματος(πχ αυτοπαρακινούμενος, αδιάφορος κτλ).

² Χυτήρης, Λ (2001 γ' έκδοση) «Οργανωσιακή συμπεριφορά», εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα, σελ. 177.

1.6. Θεωρία προσδοκιών

Όπως αναφέρουν οι Χυτήρης (2001) και οι Montana & Charnov (2002), ο V. Vroom υποστηρίζει ότι οι θεωρίες υποκίνησης δεν εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να υιοθετήσουν διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς. Σύμφωνα λοιπόν, με αυτή τη θεωρία η υποκίνηση εξαρτάται από τρία πράγματα:

- Την προσδοκία των εργαζομένων ότι με εντατικότερη και περισσότερη προσπάθεια θα επιτευχθεί υψηλότερη απόδοση.
- Την προσδοκία ότι η βελτιωμένες και υψηλότερες αποδόσεις θα ανταμειφτούν
- Την προτίμηση και τον βαθμό επιθυμίας για τις ανταμοιβές που πρόκειται να λάβει.

Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εκτέλεση μιας εργασίας θα έχει καλό αποτέλεσμα για την επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα θα ανταποδώσει και στην προσπάθεια του ίδιου, τότε παρακινείται από αυτή την συσχέτιση και εντείνει την προσπάθεια του. Αντιθέτως, αν είναι πεπεισμένοι ότι η προσπάθεια τους για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας δεν θα φέρει το επιθυμητό σε αυτούς αποτέλεσμα, επιδιώκουν την ελαχιστοποίηση του μη επιθυμητού αποτελέσματος, όπως είναι η κούραση από την εκτέλεση της εργασίας, καθώς κρίνουν ότι δεν αξίζει η καταβολή ιδιαίτερης προσπάθειας. κ.α.

Η εφαρμογή όμως αυτής της θεωρίας δεν είναι εύκολη καθώς δεν παραθέτονται τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, δέχεται ως δεδομένο την ικανότητα του κάθε εργαζομένου να υπολογίζει τις δεξιότητες του και τις ανταμοιβές που πρόκειται να λάβει.

1.7. Θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας

Ο J. Adams υποστήριξε ότι η συμπεριφορά που θα επιλέξουν να έχουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται από το αν θα υπάρξει αντικειμενική και δίκαιη ανταμοιβή. Για να γίνει κατανοητότερη η συγκεκριμένη θεωρία, παρατίθενται παρακάτω τα στοιχεία της θεωρίας και ο τρόπος σύνδεσης αυτών:

1. Ανταμοιβή: αφορά εκείνη την ενέργεια που θα βοηθήσει στην κάλυψη αναγκών.
2. Κόστος: αναφέρεται σε κάθε τι που θα πρέπει να θυσιαστεί για να επιτευχθεί ένας στόχος (π.χ. κούραση).
3. Αποτέλεσμα: είναι η σχέση Ανταμοιβές μείον Κόστος. Αν η διαφορά αυτών των δυο είναι θετική τότε υπάρχει κέρδος, αν όμως είναι αρνητική σημειώνει ζημία.

4. Πρότυπο σύγκρισης: στο τέλος της διαδικασίας αυτής ελέγχεται, συγκρίνεται και επιλέγεται τελικά το αποτέλεσμα εκείνο που θα φέρει την δικαιότερη ανταμοιβή.

Οι εργαζόμενοι παρατηρούν και προσέχουν τη συμπεριφορά που διαλέγουν οι συνάδελφοι τους για τον τρόπο διεξαγωγής και εκτέλεσης μιας εργασίας, το αποτέλεσμα και την ανταμοιβή τους. Στην συνέχεια συγκρίνουν, σύμφωνα με τα δικά τους «εσωτερικά» πρότυπα, τις ανταμοιβές των συναδέλφων με εκείνες άλλων ατόμων που κάνουν αντίστοιχη δουλειά, ή και με τις δικές τους. Αν από τη σύγκριση αυτή προκύψει ισότητα ή μικρή διαφορά, τότε επέρχεται το αίσθημα της ευχαρίστησης και δικαιοσύνης διατηρώντας την απόδοσή τους στα ίδια επίπεδα, χωρίς αλλαγές.

Αντιθέτως, αν από τη σύγκριση προκύψει μεγάλη αρνητική διαφορά, που σημαίνει ότι η προσφορά του εργαζομένου είναι σημαντικά μεγαλύτερη από τις ανταμοιβές του, τότε προκαλείται η επονομαζόμενη κατάσταση «υποαμειβόμενης ανισότητας». Αποτέλεσμα αυτής της ανισότητας μπορεί να είναι:

1. Η μείωση της προσπάθειας και προσφοράς του εργαζόμενου.
2. Η αύξηση της ανταμοιβής του.
3. Η διαφοροποίηση του «εσωτερικού ισοζυγίου», δηλαδή η αλλαγή των προτύπων σύγκρισης.

Στην περίπτωση όμως, που το αποτέλεσμα της σύγκρισης έχει υπερβολικά μεγάλη θετική διαφορά συγκριτικά με τις εισροές³ του εργαζομένου, τότε έχουμε «υπεραμειβόμενη ανισότητα».

Για να αποβάλλουν οι εργαζόμενοι αυτή την κατάσταση μπορούν να επιλέξουν μια από τις παρακάτω ενέργειες:

1. Αύξηση των εισροών, δηλαδή αύξηση της προσπάθειας και της συμβολής τους στην εργασία.
2. Μείωση των ανταμοιβών - αποδοχών τους.
3. Τροποποίηση των προτύπων σύγκρισης.

Εμπειρικά, η θεωρία αυτή έχει καταλήξει στα εξής συμπεράσματα για τους εργαζομένους:

- Οι εργαζόμενοι μειώνουν τις εισροές τους στην εργασία, όταν πιστεύουν ότι οι ανταμοιβές τους δεν είναι ισάξιες όσων προσφέρουν. Αντίθετα, θα βελτιώσουν τις εισροές τους όταν η αμοιβή τους είναι μεγαλύτερη από εκείνη άλλων ατόμων με παρόμοιο αντικείμενο εργασίας.

³ Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο όρος “εισροές” υπονοεί την προσπάθεια και όσα εκείνα προσφέρει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση.

- Σε βιομηχανικές κυρίως εργασίες, που η αμοιβή γίνεται με το κομμάτι ή την ώρα, τότε ένα αίσθημα αδικίας στους εργαζομένους μπορεί να επιφέρει μείωση της ποιότητας εργασίας και βελτίωση της στην αντίθετη περίπτωση. Με αυτό τον τρόπο προκαλείται αύξηση ή μείωση της ανισότητας, με αποτέλεσμα να γίνεται δυνατή η μέτρηση της εκροής (ποιότητα ή ποσότητα) πριν συμβεί η μεταβολή στην ανισότητα, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

1.8. Θεωρία X και Y του McGregor

Οι δυο αυτές θεωρίες, όπως αναφέρει ο Ζαβλανός (2002), αποτελούν δυο διαφορετικές θεωρίες, καθώς βασίζονται σε δυο διαφορετικές υποθέσεις και απόψεις σχετικές με την φύση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η θεωρία X βασίζεται στην αντίληψη ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δεν επιθυμούν την απόκτηση περαιτέρω ευθυνών από τις ήδη υπάρχουσες, αλλά η κύρια επιθυμία τους είναι η κάλυψη της ανάγκης για ασφάλεια. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που οι managers που υιοθετούν την ιδέα αυτή, χρησιμοποιούν τα χρήματα, τα πριμ και τον εκφοβισμό για αύξηση της απόδοσης. Κατά τον McGregor όμως, η θεωρία αυτή αποτυγχάνει να παρακινήσει πολλούς από τους εργαζομένους των επιχειρήσεων, κυρίως γιατί τις τελευταίες δεκαετίες που το μορφωτικό επίπεδο και τα δεδομένα της κοινωνίας για την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι αυξημένα.

Η διοίκηση που υιοθετεί αυτή την θεωρία ακολουθεί τις εξής υποθέσεις:

1. Η ευθύνη για την οργάνωση κάθε απαραίτητου στοιχείου που καθιστά την επιχείρηση παραγωγική και ελκύει την προσοχή της αγοράς, ανήκει μόνο στην διοίκηση.
2. Για την παρακίνηση, την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων και για την άσκηση ελέγχου των διαδικασιών θα πρέπει να γίνουν αρκετές προσπάθειες για να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες και στόχους της επιχείρησης.
3. Η έλλειψη της ενεργητικής στάσης της ηγεσίας θα καθιστούσε παθητική την συμπεριφορά των εργαζομένων, για το λόγο αυτό κάθε κίνηση πρέπει να κατευθύνεται από την διοίκηση.

Οι λόγοι αποτυχίας της θεωρίας X ήταν η αιτία που ανέπτυξε την θεωρία Y, σύμφωνα με την οποία η φύση του ανθρώπου δεν καθιστά τον εργαζόμενο αργόσχολο, χωρίς όρεξη για δουλειά, ούτε αναξιόπιστο. Τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζομένους θα προκαλέσουν βελτίωση της απόδοσης, και είναι ευθύνη της διοίκησης να γνωρίζει τις ικανότητες κάθε εργαζομένου και με κατάλληλους χειρισμούς να τις αναπτύξει.

Η διοίκηση που υιοθετεί την θεωρία Y ακολουθεί τις εξής υποθέσεις:

1. Η πρώτη υπόθεση είναι ίδια με την θεωρία X, δηλαδή κάθε διαδικασία για την διευθέτηση εκείνων των στοιχείων που θα κάνουν την επιχείρηση παραγωγική, αλλά και για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος της αγοράς, η ευθύνη ανήκει στην ηγεσία.
2. Η φύση του ανθρώπου δεν οδηγεί τον άνθρωπο στην παθητικότητα, ούτε στην μη εκτέλεση εργασιών για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης. Στην περίπτωση που υπάρχει παθητικότητα από την πλευρά των εργαζομένων, οφείλεται σε προηγούμενη εμπειρία των εργαζομένων που αποκτήθηκε από τον ίδιο τον οργανισμό.
3. Η παρακίνηση και η επιθυμία για προσπάθεια ανάπτυξης της υπευθυνότητας των εργαζομένων, υπάρχει στην φύση τους, δηλαδή μέσα τους. Τα κίνητρα δηλαδή δεν δίνονται από την επιχείρηση, όμως απαιτείται να προσφέρουν βοήθεια για την ανάπτυξη όλων των χαρακτηριστικών που υπάρχουν μέσα τους.
4. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες και λειτουργίες για την εκπλήρωση των ανθρώπινων αλλά και των επιχειρησιακών στόχων.

Η συμπεριφορά της διοίκησης θα εξαρτηθεί από την θεωρία την οποία πιστεύει. Παρόλα αυτά, κάποιοι managers μπορεί να πιστεύουν στην θεωρία Y, όμως θεωρούν απαραίτητο να υιοθετήσουν την θεωρία X για ένα μικρό χρονικό διάστημα, μέχρι οι υφιστάμενοι τους να κατορθώσουν να αναπτύξουν την συμπεριφορά που απαιτείται για την εφαρμογή της Y θεωρίας.

1.9. Θεωρία του W.Porter και E. Lawler

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, όπως αναφέρει οι Χυτήρης (2001) και ο Μάντζαρης (2009), οι άνθρωποι μελετούν τα πιθανά αποτελέσματα των κινήσεων τους, συγκρίνουν και υπολογίζουν το πόσο ενδιαφέρουσα και ελκυστική είναι κάθε επιλογή για να καταλήξουν στην καταλληλότερη συμπεριφορά, σύμφωνα με τα πρότυπα τους. Όμως, υποστηρίζεται σε αυτή την θεωρία ότι οι εργαζόμενοι δεν υπολογίζουν και καταγράφουν τις προσδοκίες, επιθυμίες και αποτελέσματα από συγκεκριμένες συμπεριφορές. Όπως επίσης ούτε εκτελούν μαθηματικές πράξεις για να υπολογίσουν πιθανότητες, καθιστώντας τη θεωρία του Vroom μη αποτελεσματική για την δημιουργία συστημάτων υποκίνησης.

Οι W. Porter και E. Lawler στηρίχθηκαν στην θεωρία του Vroom βελτιώνοντας και εξελίσσοντάς την. Χρησιμοποίησαν τις τρεις βασικές μεταβλητές της θεωρίας του Vroom, αντιστοιχίζοντας τις με τον εξής τρόπο:

1. Η καταβολή προσπάθειας αντιστοιχεί με την δύναμη σύμφωνα με τον Vroom, δηλαδή την προσδοκία ότι η εντατικότερη προσπάθεια θα οδηγήσει σε υψηλότερες αποδόσεις που θα ανταμειφθούν. Δηλαδή, αν από την πιθανότητα προσπάθειας αφαιρεθεί η πιθανότητα ανταμοιβής τότε το αποτέλεσμα στο οποίο καταλήγει η πράξη αυτή είναι η προσδοκία κατά τον Vroom. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι πιθανότητες αυτές αποτελούν αποτέλεσμα υποκειμενικού και όχι αντικειμενικού υπολογισμού.
2. Η αξία ανταμοιβής αντιστοιχεί με την προτίμηση που δείχνουν οι εργαζόμενοι κατά τον Vroom για το είδος των ανταμοιβών τους.

Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν είναι ότι η παρακίνηση δεν είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την απόδοση, καθώς υπάρχουν κάποιοι υπολογισμοί που πραγματοποιούν τα άτομα όταν αποφασίσουν ότι θα αυξήσουν την απόδοσή τους. Η υπολογιστική διαδικασία έχει ως εξής:

- Υποκειμενικός υπολογισμός πραγματικής ανταμοιβής.
- Υποκειμενικός υπολογισμός πιθανότητας ότι η προσπάθεια θα φέρει ανταμοιβή.
- Υποκειμενικός υπολογισμός του είδους και της ποσότητας των ανταμοιβών , είτε αυτές είναι εσωτερικές είτε εξωτερικές.

Πρέπει να σημειωθεί ότι για να αποδώσει ένας εργαζόμενος, θα πρέπει να υπάρχει ετοιμότητα για απόδοση και να κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταπεξέλθει (Χυτήρης, 2001; Μάντζαρης, 2009).

2. Μέθοδοι μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει θετικά τον εργαζόμενο προς την κατεύθυνση της εργασίας του ή των συνθηκών αυτής» σύμφωνα με τον Locke, όπως αναφέρει η Μπάτιου (2009).

Τον 20ο αιώνα έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ανάπτυξης μεθόδων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Το βασικότερο εργαλείο που χρησιμοποιείται για την διεξαγωγή τέτοιων ερευνών είναι το ερωτηματολόγιο. Γι' αυτό και θα αναλυθεί το θεωρητικό υπόβαθρο των ερωτηματολογίων που έχουν αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία, για την καλύτερη κατανόηση των μεθόδων. Οι μέθοδοι που ακολουθούν έχουν χρησιμοποιηθεί από αμέτρητες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρόλο που μπορεί να θεωρηθούν «ξεπερασμένες» επειδή αναπτύχθηκαν πριν πολλά χρόνια, θεωρούνται αξιόπιστες και χρησιμοποιούνται έως σήμερα.

2.1. Job Satisfaction Survey (JSS)⁴

Ο δείκτης αυτός αναπτύχθηκε από τον Spector Paul, στο πανεπιστήμιο της Νότιας Φλόριντας το 1985. Οι διαστάσεις από τις οποίες αποτελείται είναι οι εξής εννέα (9):

- Αποδοχές/ αμοιβές.
- Πρόσθετες παροχές.
- Ευκαιρίες εξέλιξης.
- Πιθανές ανταμοιβές καλής απόδοσης, χωρίς να είναι απαραίτητα χρηματικές.
- Αντικείμενο της εργασίας.
- Συνάδελφοι.
- Επίβλεψη.
- Επικοινωνία.
- Λειτουργικές συνθήκες, όπως οι διαδικασίες και διάφοροι κανονισμοί που διέπουν τον οργανισμό.

⁴ Παράρτημα 1

Η κλίμακα αποτελείται τριάντα έξι (36) στοιχεία, δηλαδή τέσσερα (4) στοιχεία η κάθε διάσταση. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν εξαβάθμιες κλίμακες, με εύρος απαντήσεων από Διαφωνώ πάρα πολύ έως Συμφωνώ πάρα πολύ (Spector, 1985).

2.2. Job Diagnostic Survey (JDS)⁵

Οι Hackman & Oldhman, το 1974, ανέπτυξαν αυτή τη μέθοδο για να μελετήσουν τον τρόπο που επηρεάζουν τους εργαζόμενους τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Στην κλίμακα τους συμπεριέλαβαν οκτώ (8) υποκλίμακες που αναφέρονται στα εξής στοιχεία:

- Αυτονομία, ο βαθμός ελευθερίας που δίνει η εργασία.
- Το βαθμό σημαντικότητας των επιδράσεων της εκτέλεσης διάφορων εργασιών στο άτομο, στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον.
- Ικανότητες- Δεξιότητες, ο βαθμός απαίτησης διάφορων ικανοτήτων και γνώσεων για την εκτέλεση των εργασιών
- Ανατροφοδότηση από την ίδια την εργασία, δηλαδή η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης των εργαζομένων.
- Ανατροφοδότηση από τους προϊσταμένους, δηλαδή σε ποιο βαθμό οι προϊστάμενοι ενημερώνονται για την απόδοση των υφιστάμενων ή εργαζόμενων του ίδιου επιπέδου
- Συνεργασία, ο βαθμός που απαιτεί η εργασία να συνεργάζονται οι εργαζόμενοι με άλλα άτομα για την διεξαγωγή και ολοκλήρωση της.
- Καθήκοντα, η εκτέλεση εργασιών από την αρχή έως το τέλος με φανερό αποτέλεσμα.

Για την μέτρηση της γενικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε μια υποκλίμακα πέντε (5) στοιχείων, και μια υποκλίμακα με δεκατέσσερα (14) στοιχεία για την διερεύνηση πέντε (5) πιο συγκεκριμένων παραμέτρων ικανοποίησης:

- Αμοιβές (2 στοιχεία).
- Επίβλεψη (3 στοιχεία).
- Εξέλιξη (4 στοιχεία).
- Κοινωνικές σχέσεις (3 στοιχεία).

⁵ Παράρτημα 2

- Ασφάλεια (2 στοιχεία).

Το εύρος των διαθέσιμων απαντήσεων για τους ειδικούς παράγοντες ικανοποίησης είναι από «εξαιρετικά δυσαρεστημένος» έως «εξαιρετικά ευχαριστημένος», σε επταβάθμια κλίμακα. Ενώ, για την γενική ικανοποίηση το εύρος των απαντήσεων είναι «διαφωνώ έντονα» έως «συμφωνώ έντονα» σε επταβάθμια κλίμακα (Hackman & Oldhman, 1974).

2.3. Minnesota Satisfaction Questionnaire⁶

Ο σκοπός ανάπτυξης αυτού του ερωτηματολογίου από τους Weiss, England και Dawis, είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές εκδόσεις του ερωτηματολογίου, δυο εκτενείς και λεπτομερείς φόρμες που αναπτύχθηκαν το 1997 με 100 στοιχεία, και μια συνοπτική με 20 στοιχεία που αναπτύχθηκε το 1967. Είκοσι (20) είναι οι παράγοντες που συμπεριλαμβάνονται στην εκτενή κλίμακα είναι τα εξής:

- Επιτεύγματα.
- Δραστηριότητα.
- Ανεξαρτησία/Ελευθερία.
- Ποικιλία.
- Κοινωνική θέση.
- Ηθικές αξίες.
- Ασφάλεια.
- Αναγνώριση.
- Συναδελφικότητα.
- Συνθήκες εργασίες.
- Προαγωγές.
- Υπευθυνότητα.
- Αμοιβές.
- Δημιουργικότητα.
- Επίβλεψη (τεχνική)

⁶ https://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/MSQ%201977%20Long%20form.pdf

- Επίβλεψη (ανθρώπινες σχέσεις)
- Εξουσία.
- Πολιτικές και διαδικασίες.
- Αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού.
- Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών.

Εξαιτίας των λεπτομερειών που εξετάζει αυτό το ερωτηματολόγιο είναι πιο εύχρηστο και οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Το εύρος των απαντήσεων που δίνεται είναι από πολύ ικανοποιημένος έως πολύ δυσαρεστημένος, σε πενταβάθμια κλίμακα.

2.4. Job Descriptive Index

Το 1969, οι Smith, Kendall & Hullin ανέπτυξαν την κλίμακα αυτή, που περιλαμβάνει τις εξής πέντε (5) διαστάσεις για την εργασιακή ικανοποίηση:

- Αποδοχές (pay).
- Αντικείμενο της εργασίας (work).
- Προαγωγές (promotion).
- Επίβλεψη (supervision).
- Συνάδελφοι (coworkers).

Η εκτενής έκδοση περιλαμβάνει εβδομήντα δύο (72) στοιχεία, είτε με εννέα (9) είτε με δέκα οκτώ (18) στοιχεία σε υποκλίμακες. Οι διαθέσιμες απαντήσεις είναι «Ναι», «Όχι», και «Δεν είμαι σίγουρος». Η κλίμακα αυτή θεωρείται η πιο διαδεδομένη μέθοδος για την μέτρηση ικανοποίησης των εργαζομένων, έχοντας μεταφραστεί σε εννέα (9) γλώσσες και έχοντας χρησιμοποιηθεί σε περισσότερες από δεκαεπτά (17) χώρες (Stanton et al., 2001)

2.5. Job Satisfaction Index⁷

Ο Brayfield & Rorthe ανέπτυξαν αυτή την κλίμακα το 1951 και συμπεριέλαβαν δεκαοκτώ (18) προτάσεις έκφρασης συναισθημάτων και απόψεων για την εργασία, με δυνατές απαντήσεις σε πενταβάθμια κλίμακα από «Συμφωνώ πολύ» έως «Διαφωνώ πολύ».

2.6. Job Satisfaction Measure

Ο Hoprock το 1935 ανέπτυξε την κλίμακα αυτή συμπεριλαμβάνοντας τέσσερις (4) διαστάσεις σχετιζόμενες με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται με το άθροισμα των απαντήσεων κάθε ερώτησης, δίνοντας σε κάθε μια από αυτές την ίδια βαρύτητα και διαμορφώνοντας ένα σκορ από το τέσσερα (4) έως το δεκαοκτώ (18). Η κλίμακα είναι επταβάθμια και περιλαμβάνει διαφορετικές απαντήσεις σε κάθε ερώτηση.

2.7. Job in General Scale

Οι Ironson και οι συνεργάτες του θεωρούν ότι η συνολική ικανοποίηση δεν είναι αποτέλεσμα της άθροισης των επιμέρους παραγόντων ικανοποίησης (Ironson et al., 1989). Αυτή ήταν η αιτία που έφτιαξαν αυτή την κλίμακα που περιλαμβάνει δεκαοκτώ (18) στοιχεία, με επιθετικούς προσδιορισμούς, δίνοντας την δυνατότητα απάντησης με «Ναι», «Όχι» ή «Δεν είμαι σίγουρος».

Εκτός από αυτές τις παραπάνω μεθόδους μέτρησης ικανοποίησης των εργαζομένων, έχει αναπτυχθεί πλήθος άλλων μεθόδων όπως η Worker Opinion Survey του Cross (1973), Overall Job Satisfaction των War, Cook & Wall (1979), Need Satisfaction Questionnaire του Porter (1961 -1962) και πολλές άλλες (Κατσαμπά, 2012).

⁷ Παράρτημα 3

3. Η Επικοινωνία ως εργασιακής παράγοντας ικανοποίησης

3.1. Γενικά

Όπως αναφέρει ο Daniel Lopez Ramirez (2010), σύμφωνα με το λεξικό Merriam-Webster, επικοινωνία είναι η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ ατόμων μέσω ενός κοινού συστήματος συμβόλων και συμπεριφορών.

Οι παράγοντες που μπορούν να εμποδίσουν την επικοινωνία τείνουν να προκαλούν μείωση της ικανοποίησης από την επικοινωνία και συνεπώς μείωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων (Daniel Lopez Ramirez, 2010). Τέτοιο παράγοντες μπορεί να είναι η γλώσσα, οι διαφορετικές κουλτούρες, οι διαφορετικοί τύποι χαρακτήρων και προσωπικοτήτων κτλ.

Σύμφωνα με τον Redding (1978) η ικανοποίηση από την επικοινωνία ορίζεται ως ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων για το γενικότερο περιβάλλον επικοινωνίας στο οποίο βρίσκονται. Όμως, συμπληρώνει ότι μέσα σε αυτό τον ορισμό μπορεί να υπάρχουν πολλές διαφορετικές διαστάσεις για το επίπεδο ικανοποίησης και της επικοινωνίας.

Η επικοινωνία αποτελεί έναν από παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων σε πολλές μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης, όπως αυτή του Spector στην κλίμακα Job Satisfaction Survey και των Weiss, Dawis & England στην κλίμακα Minnesota Satisfaction Questionnaire (παράγραφος 2.3. της παρούσας).

Σύμφωνα με τον Pincus (1986), μέχρι το τέλος της δεκαετίας του '70 διεξήχθησαν αρκετές έρευνες για την σχέση μεταξύ ικανοποίησης και επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Muchinsky το 1977, όπως τον αναφέρει ο Pincus (1986), οι περισσότερες από αυτές τις έρευνες επικεντρώθηκαν στην σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων ως παράγοντα ικανοποίησης για τους υφισταμένους. Γι' αυτό και ο παράγοντας της επικοινωνίας συμπεριλαμβάνεται στις περισσότερες μεθόδους μέτρησης ικανοποίησης με τον παράγοντα «επίβλεψη», όπως στην κλίμακα Job Diagnostic Survey.

Ο Goldhaber το 1979 αναφέρει ότι οι περισσότερες από αυτές τις έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όταν στην σχέση προϊσταμένων και υφισταμένων υπάρχει εμπιστοσύνη και συμμετοχικότητα στην λήψη αποφάσεων, τότε αυξάνεται η ικανοποίηση των υφισταμένων σχετικά με την επίβλεψη αλλά και με την επιχείρηση (Pincus, 1986). Όμως, οι έρευνες αυτές δεν αποκάλυψαν συγκεκριμένες παραμέτρους της επικοινωνίας που να σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμη, οι έρευνες των Ruch, & Goodman το 1983 και των Foehrenbach, & Rosenberg το 1982, έδειξαν ότι οι επικοινωνιακές δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων (Pincus, 1986).

Το 1978 οι Goldhaber και οι συνεργάτες του ανέφεραν ότι είναι δυο τα κύρια σημεία που αποτελούν το επίκεντρο των ερευνών για την επικοινωνία, καθώς προσφέρουν μια αξιολογη εικόνα για τα δυναμικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες των επικοινωνιακών συστημάτων στους οργανισμούς (Pincus, 1986):

- Η ροή των πληροφοριών ή τις αντιλήψεις για τις αντίστοιχες διαδικασίες.
- Οι στάσεις και οι απόψεις σχετικά με την επικοινωνία στους οργανισμούς.

3.2. Communication Satisfaction Questionnaire

Το μοντέλο επικοινωνίας του Downs και των συνεργατών του που αναπτύχθηκε το 1973, αποτελείται από τις εξής οκτώ (8) διαστάσεις για την ικανοποίηση από την επικοινωνία (Pincus, 1986):

1. Επικοινωνιακό κλίμα, αναφέρεται στο γενικότερο επίπεδο επικοινωνίας που επικρατεί στον οργανισμό αλλά και στις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού.
2. Επικοινωνία με τους προϊσταμένους, συμπεριλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με την προθυμία των προϊσταμένων να ακούσουν τις διάφορες ιδέες των υφισταμένων τους αλλά και να τις βάλουν σε πράξη.
3. Ποιότητα των μέσων επικοινωνίας, αναφέρεται στο πόσο καλά οργανωμένες είναι οι συναντήσεις και στο πόσο σαφείς και ξεκάθαρες είναι οι ανακοινώσεις που δημοσιεύονται.
4. Οριζόντια επικοινωνία, αναφέρεται στις στάσεις και απόψεις που έχουν οι υπάλληλοι του ίδιου συνήθως επιπέδου, και στο πόσο ακριβή είναι οι πληροφορίες της ανεπίσημης επικοινωνίας και στο βαθμό ελευθερίας της.
5. Οργανωτική ενοποίηση, σχετίζεται με το βαθμό που οι υπάλληλοι λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την δουλειά και το αντικείμενο τους.
6. Προσωπικά σχόλια, αναφέρεται στις απόψεις και στις πληροφορίες που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης του.
7. Άποψη για την επικοινωνία από την οργανωσιακή πλευρά, αναφέρεται σε γενικές πληροφορίες για τον οργανισμό ως σύνολο.
8. Επικοινωνία με τους υφισταμένους, αφορά μόνο το εποπτικό προσωπικό και το βαθμό βοήθειας και εξυπηρέτησης που προσφέρεται στους προϊσταμένους.

Το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την μέτρηση της επικοινωνιακής ικανοποίησης είναι το Communication Satisfaction Questionnaire των Downs & Hazen (1976).

Στο ερωτηματολόγιο αυτό υπάρχουν τρεις (3) ομάδες ερωτήσεων:

1. Στην πρώτη ομάδα ερωτήσεων ζητείται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων σε μια κλίμακα Likert με εύρος απαντήσεων από πολύ ικανοποιημένος (1) έως πολύ δυσαρεστημένος (7).
2. Στην δεύτερη ομάδα ερωτήσεων ερωτάται αν υπάρχει διαφοροποίηση στο βαθμό ικανοποίησης τους το τελευταίο εξάμηνο.
3. Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων χωρίζεται σε τρεις υποκατηγορίες:
 - Στην πρώτη υποκατηγορία ζητείται να σημειωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την ροή των πληροφοριών που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους.
 - Στην δεύτερη και στην τρίτη υποκατηγορία ζητείται να σημειωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων, και του οργανισμού, βασιζόμενο στις οκτώ διαστάσεις που προαναφέρθηκαν.

Τέλος, η επικοινωνία αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την ικανοποίηση των εργαζομένων, γι 'αυτό και έχει ερευνηθεί και μελετηθεί επανειλημμένως. Η αποτελεσματική επικοινωνία προωθεί την κατανόηση, την εμπιστοσύνη και την καλή ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους με την αποδοτική ανταπόκριση τους στην εκτέλεση των εργασιών.

4. Ιστορική αναδρομή των εργασιακών συνθηκών

Όλα τα χρόνια της ιστορίας, οι εργάτες υπέφεραν από την διαρκή και ακατάπαυστη εκμετάλλευση των αφεντικών/εργοδοτών τους. Οι απαράδεκτες συνθήκες εργασίας και οι αμέτρητες ώρες δουλειάς φανερώνουν την μηδενική αξία που κατείχε η ανθρώπινη ζωή για τους εργοδότες και τις επιχειρήσεις. Με το πέρασμα των αιώνων η σημασία του ανθρώπου ως κοινωνικό ον, αλλά και ως παράγοντας επιτυχίας για τις επιχειρήσεις άρχισε να αυξάνεται, έχοντας ως αποτέλεσμα την βελτίωση των συνθηκών εργασίας που προκαλούσαν αμέτρητα εργατικά ατυχήματα. Το κεφάλαιο αυτό παρατίθεται για να γίνει κατανοητό πώς μέσα στο πέρασμα των χρόνων ο ανθρώπινος παράγοντας αποκτά αξία για τις επιχειρήσεις πώς οι ανάγκες αλλάζουν, πώς οι επιστήμονες και οι ερευνητές οδηγήθηκαν στην ανάπτυξη θεωριών και μεθόδων για την βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων βάσει των αναγκών που διαπιστώθηκαν στο χώρο εργασίας και τέλος, πώς οδηγήθηκαν οι σημερινές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση κινήτρων.

4.1. Υγιεινή και ασφάλεια στο εργασιακό χώρο στις Η.Π.Α., την Ευρώπη και την Ελλάδα

Σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος, υπεύθυνος θεωρούταν ο ίδιος ο εργαζόμενος. Δεν υπήρχε καμία νομοθεσία που να ρυθμίζει θέματα σχετικά με τα εργατικά ατυχήματα, και κάθε τέτοια περίπτωση υπαγόταν στην γενική νομοθεσία για ατυχήματα. Αν ο εργαζόμενος απαιτούσε αποζημίωση από την επιχείρηση, έπρεπε να αποδείξει ότι η αμέλεια των εργοδοτών για τις συνθήκες εργασίας προκάλεσε το ατύχημα του. Όμως η απόκτηση στοιχείων και τεκμηρίων κατά της επιχείρησης, αποτελούσε μια δύσκολη έως ακατόρθωτη διαδικασία, καθώς ο φόβος για απόλυση των συναδέλφων, τους απέτρεπε να καταθέσουν ενάντια στην επιχείρηση. Επιπλέον, οι μειωμένες αποδοχές των εργατών δεν επέτρεπαν την πληρωμή καλών δικηγόρων, με αποτέλεσμα οι περισσότερες από τις υποθέσεις να μην φτάνουν καν στα δικαστήρια.

Το κράτος άρχισε να αναμειγνύεται σε αυτές τις υποθέσεις μόνο όταν τα εργατικά ατυχήματα ξεκίνησαν να αυξάνονται πολύ σε αριθμό, συμβάλλοντας ταυτόχρονα σε αυτό η πίεση της κοινής γνώμης αλλά και η ανάπτυξη των επιστημών.

Η.Π.Α.

Το 1911, στις ΗΠΑ θεσπίστηκε η πρώτη νομοθετική ρύθμιση που μεταθέτει την ευθύνη αποζημίωσης των εργατικών ατυχημάτων στην επιχείρηση. Την ίδια περίοδο ξεκινάει η αλλαγή γνώμης περί ασφαλούς και μόνο χρήσης μηχανημάτων για την αποφυγή των ατυχημάτων, και αναπτύσσεται η συνείδηση των υπαλλήλων για ασφάλεια στον εργασιακό χώρο. Λίγο αργότερα, το 1913 ιδρύεται το Εθνικό Συμβούλιο Ασφαλείας Ατυχημάτων στις ΗΠΑ, με την ταυτόχρονη ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων για την αποφυγή ατυχημάτων σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Το 1971, εφαρμόστηκε στις Η.Π.Α ο νόμος περί Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγιεινής. Στον νόμο αυτό συμπεριλαμβάνονται τα εξής:

- Λεπτομερή καταγραφή των ατυχημάτων στο χώρο εργασίας και των επαγγελματικών ασθενειών (π.χ. ασθένειες από μόλυβδο, άνθρακα κ.λπ.).
- Πλήρης καταγραφή των ατυχημάτων, ασχέτως με την απώλεια ή όχι εργάσιμων ημερών.
- Απαιτείται η καταγραφή πνευμονικών και δερματικών ασθενειών, δηλητηριάσεων κ.λπ., που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας.
- Απαιτείται επίσης, η μέτρηση και καταγραφή όλων των βλαβερών ουσιών που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης.
- Τέλος, απαραίτητη είναι τήρηση όλων σχετικών στοιχείων για τον τόπο, τον χρόνο, το αριθμό, τη μέθοδο και τα ονόματα που σχετίζονται με τα εργατικά ατυχήματα και τις ασθένειες. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να διατηρούνται ακόμη και σε περίπτωση εξαγοράς ή τερματισμού της λειτουργίας της επιχείρησης.

Μεγάλη Βρετανία

Η Αγγλία ήταν η πρώτη χώρα που θέσπισε νόμο κατά της παιδικής εργασίας το 1842. Περισσότερο από ένα αιώνα χρειάστηκε για να θεσπιστεί ο νόμος «The Health and Safety at Work act» περί υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, που θεσπίστηκε το 1974. Ο νόμος αυτός ρύθμιζε τα ακόλουθα βασικά σημεία:

- Την υποχρέωση των εργοδοτών για τον προσδιορισμό και τον καθορισμό συγκεκριμένης πολιτικής περί υγείας και ασφάλειας και την μετέπειτα γνωστοποίηση της στους υπαλλήλους.
- Την ευθύνη της επιχείρησης για την εφαρμογή και τήρηση αυτής της πολιτικής, Επιπλέον, ο καθορισμός ενός στελέχους ως υπεύθυνου για την εφαρμογή της πολιτικής, δεν απαλλάσσει την εργοδοσία από την ευθύνη για τυχόν παραλείψεις ή την μη τήρηση της πολιτικής.

- Την ευθύνη της εργοδοσίας στην εκπαίδευση και ενημέρωση των εργαζομένων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας.
- Οι εργαζόμενοι έχουν υποχρέωση να τηρούν και ακολουθούν τους κανόνες ασφαλείας.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενδιαφέρονται και να συμμετέχουν, μέσω των αντιπροσώπων του σωματείου τους, σε θέματα ασφάλειας και υγιεινής, κάθε φορά που πραγματοποιείται συνάντηση με τους εργοδότες.
- Κατόπιν αιτήματος του εργατικού σωματείου υπάρχει δυνατότητα συγκρότησης επιτροπής.
- Τέλος, ο υπεύθυνος κάθε φορά κρατικός επιθεωρητής εργασίας, που ορίζεται για την άσκηση, να συμβουλεύει και να καθοδηγεί τις επιχειρήσεις, ή ακόμη και να μηνύει εκείνες που δεν τηρούν τις υποχρεώσεις τους.

Σουηδία

Το 1978 θεσπίζεται νόμος για την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, που απαιτεί την εκλογή εκπροσώπων των εργαζομένων για κάθε εγκατάσταση της επιχείρησης που απαρτίζεται από περισσότερα από πέντε (5) μέλη. Σε περίπτωση απόφασης της εργοδοσίας για την εκτέλεση εργασιών που δεν ορίζονται μέτρα ασφαλείας, δίνεται στους εκπροσώπους το δικαίωμα να ζητήσουν προσωρινή διακοπή της εργασίας αυτής, έως ότου αποφασίσει ο κρατικός επιμελητής για την εξέλιξη της. Τέλος, για κάθε μεταβολή που θα επέλθει στο περιβάλλον εργασίας, η εργοδοσία είναι υποχρεωμένη να ενημερώνει τους εργαζόμενους της.

Γαλλία.

Ο νόμος περί ασφάλειας και υγιεινής θεσπίζεται το 1973. Σε αυτόν ο διευθυντής ορίζεται πρόεδρος της εργασιακής επιτροπής που υποχρεούται τουλάχιστον μια φορά ανά έτος, να παρουσιάζει γραπτώς στη δικαστική επιτροπή τα μέτρα ασφαλείας και υγιεινής που λήφθηκαν τον προηγούμενο χρόνο και εκείνα που θα παρθούν το παρόν έτος.

Νορβηγία.

Παρόμοια νομοθεσία θεσπίζεται το 1978, επιβάλλοντας συγκρότηση επιτροπής που θα αποτελείται τόσο από άτομα της διοίκησης και των εργατών. Κάθε μέτρο που αφορά την εργασιακή ασφάλεια και υγιεινή θα πρέπει να ελέγχεται από

αυτή την επιτροπή και οι προτάσεις τους να γίνονται δεκτές από την εργοδοσία, σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει το δικαίωμα προσφυγής σε κρατικό επιμελητή.

Σχεδόν όλες οι ευρωπαϊκές χώρες θέσπισαν σχετικούς νόμους την ίδια δεκαετία. Αναλυτικότερα:

- Η Ιταλία το 1970.
- Η Ομοσπονδιακή Γερμανία το 1974.
- Βουλγαρία, Ρουμανία και Τσεχοσλοβακία το 1975.
- Η Γιουγκοσλαβία το 1976.
- Η Ανατολική Γερμανία το 1978.

Ελλάδα

Το 1985, θεσπίζεται από το κράτος ένας ολοκληρωμένος νόμος για την προστασία και υγιεινή στο χώρο εργασίας συμπεριλαμβανομένων των εξής ζητημάτων:

- Διατάξεις σχετικά με χημικά, βιολογικά ή φυσικά στοιχεία που δύνανται να επηρεάσουν δυσμενώς την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων.
- Ορισμός της ευθύνης των εργοδοτών για την πληροφόρηση των εργαζομένων για τυχόν αλλαγές ή για μέτρα που λαμβάνονται.
- Διατάξεις για την ασφάλεια του εξοπλισμού, τις προδιαγραφές ασφαλείας των κτιρίων και την χορήγηση οδηγιών χρήσης από τους προμηθευτές και τους εισαγωγείς.
- Δικαίωμα συγκρότησης επιτροπής υγιεινής και ασφαλείας, σε επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων μεγαλύτερο από πενήντα (50) και εκλογή ενός μόνο εκπροσώπου σε επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων από είκοσι (20) έως πενήντα (50), έχοντας συμβουλευτικό ρόλο και για τις δυο περιπτώσεις.

Αυτό που διαπιστώνεται έπειτα από την αυτή την ανασκόπηση, είναι ότι οι βασικές διατάξεις των νόμων περί υγιεινής και ασφαλείας συγκεντρώνονται στους εξής τομείς:

- Σύσταση σωματείων και επιτροπών εκπροσώπησης των εργατών.
- Προστασία εργαζομένων από έκθεση σε βλαβερές ουσίες.
- Πλήρης ενημέρωση των εργαζομένων για τα μέτρα ασφαλείας.
- Ποινές και κυρώσεις στις επιχειρήσεις που δεν τηρούν την νομοθεσία.

Οι συνθήκες εργασίας με το πέρασμα του χρόνου βελτιώνονται, αναδεικνύοντας έτσι την σημασία της ανθρώπινης ζωής και διαπιστώνοντας ολοένα και περισσότερο την συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία της επιχείρησης και κατ' επέκταση την ικανοποίηση που πρέπει να λαμβάνει από τον οργανισμό (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 1991).

4.2. Καθιέρωση οκτάωρου εργασίας ημερησίως.

Οι εργάτες ανά τον κόσμο έδωσαν σκληρές μάχες για την καθιέρωση του οκτάωρου εργασίας ανά ημέρα. Έπειτα από επαναστάσεις και απεργίες κατάφεραν να αλλάξουν τα δεδομένα της εποχής τους για το ωράριο εργασίας. Στην συνέχεια αναφέρονται ιστορικά γεγονότα ανά χώρα που αγωνίστηκε για καλύτερες και πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας.

Η.Π.Α.

Η 4η Ιουλίου καθιερώθηκε ως η Μέρα της Ανεξαρτησίας για την Αμερική, γιορταζόμενη από τα πρώτα συνδικάτα, ήδη από το 1790. Τα κύρια αιτήματα των συνδικάτων ήταν η καθιέρωση δέκα (10) ωρών εργασίας ημερησίως και οι αυξήσεις μισθών.

Ήταν το 1886, όταν χιλιάδες εργάτες ξεχύθηκαν στους δρόμους του Σικάγου για να διεκδικήσουν όλα όσα τους στερούσαν οι εργοδότες και το κράτος, δηλαδή μείωση ωρών εργασίας, υψηλότερες αποδοχές και καλύτερες συνθήκες εργασίας. Το αιματηρό αποτέλεσμα των απεργιών από τις αστυνομικές αρχές, ξεσήκωσε όλους τους εργάτες της χώρας αλλά και της Ευρώπης.

Το 1886, το Ευγενές Τάγμα των Ιπποτών Εργασίας (The Noble Order of the Knights of Labor), που αποτελούσε ένα κίνημα της εποχής και αριθμούσε 700.000 μέλη, κάλεσε γενική απεργία, σε συνεργασία με μικρότερα σε αριθμό συνδικάτα. Τότε, με το σύνθημα «8 ώρες εργασία, 8 ώρες ανάπαυση και μόρφωση, 8 ώρες ύπνος» διεκδικούσαν καλύτερες και πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας. Τελικά το 1892, έπειτα από πολλές κινητοποιήσεις, πολλά θύματα και συλλήψεις, μέσω της Αμερικανικής Ομοσπονδίας Εργασίας κατάφεραν την καθιέρωση του οκτάωρου και την σύναψη συλλογικών συμβάσεων.

Έπειτα από την αιματοχυσία της 1ης Μάιου στο Σικάγο, καθιερώθηκε η μέρα αυτή ως «εργατική πρωτομαγιά» σε παγκόσμια κλίμακα, εις ανάμνηση της θυσίας των εργατών για την διεκδίκηση των δικαιωμάτων τους (Μπόγιερ & Μόρε, 1993).

Ισπανία⁸.

Το 1919, στο καναδικό εργοστάσιο «La Canadiense», όπως ήταν το «λαϊκό» όνομα του εργοστασίου παραγωγής Ηλεκτρισμού, Ατμοκίνησης και Ενέργειας, με έναυσμα την απόλυση εργατών εξαιτίας πολιτικών φρονημάτων και την ανακοίνωση μείωσης αποδοχών, οι εργάτες πραγματοποιούν απεργιακές κινητοποιήσεις. Περίπου 100.000 εργάτες από διαφορετικές βιομηχανίες διεκδικούσαν οκτάωρη εργασία και αυξήσεις μισθών. Οι απεργίες και οι εξεγέρσεις εξαπλώθηκαν ταχύτατα σε πολλές πόλεις της Ισπανίας, όπως οι Σαραγόσα, Βαρκελώνη, Μαδρίτη, Βαλένσια, Σεβίλλη, Κόρδοβα και άλλες, παρά την κήρυξη στρατιωτικού νόμου, σύμφωνα με τον οποίο πραγματοποιούνταν συλλήψεις και φυλακίσεις.

Στην χώρα επικρατούσε κατάσταση πανικού, καθώς οι απεργοί αυξανόταν σε αριθμό και οι αρχές αντιλήφθηκαν το βαθμό του προβλήματος όταν η οικονομική κατάσταση της Καταλανίας χειροτέρευε καθώς τα αιτήματα των απεργών δεν εισακουγόταν. Τότε, ξεκίνησαν οι διαδικασίες διαπραγμάτευσης μεταξύ της CNT, της Αναρχοσυνδικαλιστική οργάνωσης της Ισπανία στην οποία άνηκαν πολυάριθμοι εργάτες, η οποία απαιτούσε:

- Οκτώ ώρες εργασίας ημερησίως.
- Επαναπρόσληψη όλων των απολυμένων εργατών.
- Αύξηση μισθών.
- Αναγνώριση των εργατικών συνδικάτων.

Έπειτα από αγώνα και αρκετές μέρες απεργίας, το εργοστάσιο La Canadiense αποδέχτηκε τους όρους που έθεσε η CNT. Εξαιτίας της μη εκπλήρωσης των αιτημάτων της εργατικής τάξης σε άλλα εργοστάσια της χώρας, οι εργάτες της La Canadiense συνέχισαν τις κινητοποιήσεις, όπως και πολλοί άλλοι εργάτες άλλων εργοστασίων, κατορθώνοντας εν τέλει την καθιέρωση του οκτάωρου.

Ελλάδα⁹.

Ήταν το 1893 όταν οι εργάτες διοργάνωσαν για πρώτη φορά στην χώρα μας τον εορτασμό της πρωτομαγιάς, δηλαδή της ημέρας της εργατικής τάξης, όπως είχε οριστεί από την Δεύτερη Διεθνής Συνέλευση του Παρισιού, το 1889. Στον πρώτο αυτό εορτασμό οι εργάτες ζητούσαν:

- Καθιέρωση της Κυριακής ως αργία.
- Μείωση των ωρών εργασίας από δώδεκα (12) σε οκτώ (8) ώρες ημερησίως.

⁸ <http://fourtounis.gr/arthra/2013/11/05/05-11-2013.html>

⁹ <http://www.a-athinon.gr/wp-content/uploads/2012/04/%CE%A3%CE%B9%CE%BA%CE%AC%CE%B3%CE%BF-1886-%CE%91%CE%B8%CE%AE%CE%BD%CE%B1-20072.doc>

- Αποζημιώσεις και ασφάλεια για τα εργατικά ατυχήματα.

Πολλές μάχες δόθηκαν μέχρις ότου τα παραπάνω ζητήματα να γίνουν δεκτά. Νεκροί, τραυματίες και συλληφθέντες ήταν για χρόνια το μοναδικό αποτέλεσμα των απεργιών μέχρι το 1939 με την Ελληνική Διακήρυξη που καθιερώθηκε το οκτώωρο.

4.3. Η εξέλιξη των θεωριών για τις ανθρώπινες σχέσεις από τον 20^ο αιώνα.

Ο ανθρώπινος παράγοντας δεν ήταν πάντοτε σημαντικός για τις επιχειρήσεις. Όλα τα χρόνια της ιστορίας οι εργάτες αποτελούσαν την τελευταία κοινωνική τάξη, χωρίς δικαιώματα και χωρίς αξία για την ανθρωπότητα. Το καπιταλιστικό σύστημα των τελευταίων αιώνων και η απάνθρωπη συμπεριφορά των εργοδοτών προς τους υφισταμένους τους οδήγησε στην ανάπτυξη θεωριών ηγεσίας με πιο ανθρώπινο προφίλ. Σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ένα βασικό θέμα μελέτης πολλών επιστημών, όπως η ανθρωπολογία, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και το μάνατζμεντ. Οι επιχειρήσεις του σύγχρονου κόσμου έχουν αντιληφθεί πως μέσα από το τόσο ισχυρό κλίμα ανταγωνιστικότητας που επικρατεί μεταξύ των οργανισμών, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κίνημα ανθρώπινων σχέσεων (1924-1950).

Ο καθηγητής του Χάρβαρντ, Elton Mayo (1880-1949) ήταν από τους πρώτους που εξέφρασε την άποψη ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να γίνουν περισσότερο ανθρωποκεντρικές. Έπειτα από έρευνα που διεξήγαγε σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι συναισθηματικοί παράγοντες είναι πολύ σημαντικότεροι για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, σε σχέση με τους «λογικούς παράγοντες». Διαπίστωσε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες κοινωνικού ενδιαφέροντος και ομάδες πίεσης έχει την ισχυρότερη επίδραση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Ο Elton Mayo και ο Fritz Roethlisberger έπειτα από πολλά χρόνια έρευνας στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στην περιοχή του Σικάγου από το 1924 έως το 1932, ανακάλυψαν τον σύνδρομο Hawthorne, σύμφωνα με το οποίο το ενδιαφέρον και η προσοχή της διοίκησης για τους εργαζόμενους αυξάνει την παραγωγικότητα τους.

Ο Mayo αναφερόταν σε μια νέα τάξη πραγμάτων για την εποχή του, που μέσα από την εργασία θα έπρεπε να ικανοποιούνται οι προσωπικοί – υποκειμενικοί στόχοι κάθε εργαζόμενου με παράλληλη ικανοποίηση των απαιτήσεων και των στόχων της επιχείρησης. Αυτό που καλούσε ο Mayo να κάνουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, ήταν να αλλάξουν τον τρόπο που διοικούσαν ως τώρα το ανθρώπινο δυναμικό τους,

προωθώντας ένα διαφορετικό μοντέλο εξουσίας με περισσότερα στοιχεία ανθρωπισμού. Αυτό σήμαινε την ένδειξη ενδιαφέροντος των εργοδοτών για την φυσική και πνευματική υγεία των υφισταμένων τους, όπως επίσης την ελευθερία έκφρασης των απόψεων τους και την καθοδήγηση από τους εργοδότες για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών (Bosman,2009).

Υπηρετική ηγεσία.

Ο Peter Greenleaf (1904-1990) εξέφρασε την άποψη πως θα πρέπει να ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες των εργαζομένων με σκοπό την τέλεια αφοσίωση τους στην επιχείρηση και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Αυτό σημαίνει ότι προτεραιότητα δίνεται στην κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και όχι στις ανάγκες του οργανισμού.

Χαρακτηριστικά αυτού του τύπου ηγεσίας είναι η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η ακρόαση, δηλαδή η βαρύτητα που δίνεται στις απόψεις και ιδέες των εργαζομένων, και η διορατικότητα των ομάδων με σκοπό την βελτίωση της ζωής των εργαζόμενων και της επιχείρησης (Bosman,2009).

Μέθοδος Likert.

Το 1966 ο Likert, όπως αναφέρει η Πολιανίδου (2013), ανέπτυξε τη μέθοδο μετρήσεως μεταβλητών συμπεριφοράς, που βασίζεται σε στατιστικές μεθόδους και προσδιορίζει τη σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και αλλαγών στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Η ποσότητα του χρόνου και της γνώσης που απαιτούνται για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι πολύ μεγάλη. Όμως το αποτέλεσμα της θα συμβάλει στην βελτίωση των τρόπων διαχείρισης των εργαζομένων, αφού θα δώσει χρηματική αξία στους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Υπάρχουν πολλοί επικριτές της θεωρίας αυτής καθώς πιστεύουν ότι είναι αδύνατο να προσδιοριστούν μαθηματικές σχέσεις μεταξύ παραγωγικότητας και αλλαγής συμπεριφοράς. Παρόλα αυτά αποτέλεσε μια πολύ σημαντική αρχή για την βελτίωση των σχέσεων εργοδοσίας και εργατών, αφού οι πρώτοι άρχισαν να αντιλαμβάνονται στην σημασία της καλής συμπεριφοράς προς τους δευτέρους για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Την ίδια περίοδο εξέφρασε την πρόταση του για αλλαγή του αυταρχικού συστήματος σε συμμετοχικό, προκειμένου να οδηγηθούν σε αποτελεσματικότερους τρόπους διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων τους (Πολιανίδου, 2013).

4.4. Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα έως σήμερα.

Από το 1900 έως το 1920, ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ήταν απλώς ένα στέλεχος πρόνοιας, ενώ από το 1920 έως το 1940 είχε θέση γραφειοκράτη και ανθρωπιστή, με κύριο τομέα απασχόλησης τους ωρομίσθιους υπαλλήλους και με βασικά καθήκοντα τα ακόλουθα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 1992):

- Την ανάλυση θέσεων εργασίας.
- Την διατύπωση σε πίνακες του φόρτου εργασίας.
- Τον προϋπολογισμό της μισθοδοσίας.

Μετά το πέρας του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου και μέχρι το 1960, η θέση που κατείχε ο υπεύθυνος ανθρώπινων πόρων ήταν διαπραγματευτικής φύσεως, και τώρα ασχολούνται τόσο με τους ωρομίσθιους υπαλλήλους όσο και με τα στελέχη των επιχειρήσεων. Μερικές από τις πρακτικές που χρησιμοποιούσαν ήταν:

- Τα οργανωτικά διαγράμματα.
- Ο σχεδιασμός αντικαταστάσεων των υπαλλήλων/ στελεχών.
- Η πρόβλεψη του φόρτου εργασίας.

Την δεκαετία του '60, ο υπεύθυνος γίνεται οργανωτικός τεχνοκράτης που έχει στόχο την σταθεροποίηση των υπαλλήλων, δηλαδή την εξισορρόπηση της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας. Η απασχόληση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αφορά στα στελέχη, τους επαγγελματίες και τους τεχνικούς υπαλλήλους. Με την άνθιση των επιστημών χρησιμοποιούνται:

- Τυποποιημένες δραστηριότητες πρόβλεψης.
- Μαθηματικοποιημένα προγράμματα πρόβλεψης φόρτου εργασίας.
- Διαδικασίες για την ανακάλυψη των δεξιοτήτων που κατέχουν οι εργαζόμενοι.

Την δεκαετία του '70, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού άρχισε να χρησιμοποιείται αποδοτικότερα από τις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των επιστημών συνέβαλε στην καλύτερη αξιοποίηση του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, με τους παρακάτω τρόπους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 1992):

- Δημιουργία πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού σε υπολογιστές.
- Αναλύσεις κόστους - οφέλους για το ανθρώπινο δυναμικό.
- Τυποποιημένες μονάδες σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού.

Την δεκαετία του '80, ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει θέση αναλυτή και προγραμματιστή των εργαζομένων, με αντικείμενο απασχόλησης όλους τους υπαλλήλους των επιχειρήσεων. Επιπλέον, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί διαχειριστή καριέρας και αυξάνει την συμβολή του στο κέρδος των επιχειρήσεων. Κάποιες από τις αρμοδιότητες του τμήματος ήταν οι ακόλουθες:

- Σχεδιασμός σταδιοδρομίας των εργαζομένων και δημιουργία προγραμμάτων ανάπτυξης.
- Διαδικασίες ανασχεδιασμού θέσεων εργασίας.

Από το 1990 και έπειτα, ο υπεύθυνος αναλαμβάνει ρόλο συμβούλου για την στρατηγική και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ρόλος του τμήματος αφορά την έγκαιρη και αποτελεσματική στελέχωση με ταυτόχρονη ανάπτυξη των μόνιμων υπαλλήλων για να γίνουν στρατηγικοί πόροι της επιχείρησης. Εντός των καθηκόντων τους περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Ανάλυση και έλεγχος των ανθρώπινων πόρων ως κομμάτι της λογιστικής διαχείρισης.
- Συγκριτική προτυποποίηση Α.Δ. με τους ανταγωνιστές. Ο όρος αυτός σύμφωνα με τον Watson (το αναφέρει το 1993 σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, (1992)), αναφέρεται σε μια συστηματική διαδικασία για την αξιολόγηση των εναλλακτικών, την εφαρμογή των στρατηγικών και την βελτίωση της απόδοσης, μέσω της κατανόησης και της εφαρμογής επιτυχημένων στρατηγικών σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

5. Ικανοποίηση δημόσιων υπαλλήλων

Η επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημόσιου φορέα, δεν έχει μελετηθεί και ερευνηθεί εκτενώς. Όμως, τα τελευταία χρόνια φαίνεται να υπάρχει αύξηση του αριθμού των ερευνών που μελετούν την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Στην συνέχεια θα παρατεθούν αποτελέσματα από αντίστοιχες έρευνες που έγιναν στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα, για την απόκτηση μιας πιο σφαιρικής άποψης για την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

5.1. Ικανοποίηση δημοσίων υπαλλήλων στο εξωτερικό

Η.Π.Α.

Το 2003, πραγματοποιήθηκε έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων της Νέας Υόρκης. Η έρευνα διεξήχθη από τους Wright & Davis (2003), σε 267 υπαλλήλους και επικεντρώθηκαν στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Wright & Davis κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν επτά (7) παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι παράγοντες που αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας είναι τρεις (3):

- Περιορισμοί που προέρχονται εξαιτίας των διαδικασιών.
- Καθορισμένοι στόχοι του οργανισμού.
- Αντιφατικοί στόχοι του οργανισμού.

Ενώ, οι παράγοντες που αφορούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας είναι τέσσερις (4):

- Ρουτίνα της εργασίας.
- Μηχανισμοί ανατροφοδότησης.
- Καθήκοντα της εργασίας.
- Ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν ήταν α) το φύλο, β) η προϋπηρεσία, γ) η εκπαίδευση και δ) το επίπεδο των αποδοχών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης τους. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερη είναι η εργασιακή ρουτίνα τόσο μικρότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης τους.

Από την άλλη πλευρά, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ενημερωμένοι για τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους, τότε δεν έχουν αμφιβολίες για τον τρόπο διεξαγωγής τους και αυξάνεται η πιθανότητα να εκτελέσουν τις εργασίες του επιτυχώς. Τέλος, αναδείχθηκε από την έρευνα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή από κάθε ενέργεια βελτίωσης των δεξιοτήτων/ικανοτήτων τους, εκπαίδευσης ή την εξέλιξη τους. Έτσι, οι Wright & Davis πρότειναν την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων και προγραμμάτων για την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων και την βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης τους (Wright & Davis, 2003).

Ολλανδία.

Ο Ολλανδός καθηγητής του πανεπιστημίου Erasmus του Rotterdam, Bram Steijn, ανέλυσε τα δεδομένα μιας έρευνας για την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, τα οποία δημοσίευσε το 2004 με τίτλο «Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector». Η έρευνα διεξήχθη σε 14.212 άτομα και οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εξής (Steijn, 2004):

- Δημογραφικά χαρακτηριστικά, δηλαδή το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο.
- Χαρακτηριστικά της εργασίας, δηλαδή η ικανοποίηση των υπαλλήλων σε σχέση με το μισθό, το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, το αντικείμενο και τη φύση της εργασίας, και τέλος την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους.
- Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την οργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών, δηλαδή την επικοινωνία εντός του οργανισμού, και τις εργασιακές τους σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους.
- Χαρακτηριστικά σχετικά με την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, δηλαδή η πολιτική του οργανισμού σε σχέση με τα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Εργασιακή ικανοποίηση συνολικά.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επιπλέον, το περιεχόμενο της εργασίας, οι οργανωσιακοί παράγοντες των δημοσίων υπηρεσιών και οι παράγοντες που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν πολύ περισσότερο στην ικανοποίηση των εργαζομένων, συγκριτικά με τους δημογραφικούς παράγοντες. Επίσης, οι πολιτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά όχι σημαντικότερο από τον παράγοντα εξέλιξης και κυρίως την φύση της εργασίας. Το τελικό συμπέρασμα του Bram Steijn ήταν ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημοσίου επηρεάζεται περισσότερο από ενδογενείς παράγοντες¹⁰ και λιγότερο από εξωγενείς (Steijn,2004) .

5.2. Ικανοποίηση δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα

Το 2007, πραγματοποιήθηκε έρευνα στην Ελλάδα για την επαγγελματική ικανοποίηση και την αφοσίωση των υπαλλήλων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα από τους Markovits, Davis & Dick. Στην έρευνα συμμετείχαν 257 δημόσιοι υπάλληλοι και τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούσαν με εκείνα της έρευνας του Steijn στην Ολλανδία, δηλαδή στο ότι και οι υπάλληλοι του Ελληνικού δημοσίου παρακινούνται περισσότερο από τους ενδογενείς παράγοντες και λιγότερο από τους εξωγενείς. Τέλος, διαπίστωσαν ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι τόσο περισσότερη αφοσίωση δείχνουν στο έργο και τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Markovits et al,2010).

Όμως, όλες αυτές οι έρευνες πραγματοποιήθηκαν πριν την παγκόσμια οικονομική κρίση, συνεπώς τα αποτελέσματα των πιο πρόσφατων ερευνών διαφέρουν αρκετά.

Το 2013 διεξήχθη έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Ι.Κ.Α., στην οποία χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Spector (JSS), από την Μαλάμορη Γεωργία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου αυτού οργανισμού έχουν μέτρια συνολική ικανοποίηση με μέσο όρο 3,34, σε κλίμακα από ένα (1) έως έξι (6) (Μαλάμορη, 2013). Ο μέσος όρος ικανοποίησης τους σχετικά με :

- τις αποδοχές τους είναι 2,59
- τις προαγωγές είναι 3,08
- τις παροχές είναι 2,87

¹⁰ Ενδογενείς παράγοντες είναι οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg, ενώ εξωγενείς είναι τα κίνητρα σύμφωνα με τον Herzberg.

- τις συνθήκες λειτουργίας είναι 2,33
- την επικοινωνία είναι 3,26
- την επίτευξη και την αναγνώριση είναι 3,11

Αυτά τα νούμερα μας δείχνουν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από αυτούς τους παράγοντες. Υψηλότερη βαθμολογία σημειώνουν οι εξής παράγοντες (Μαλάμορη, 2013):

- σχέσεις με τους ανωτέρους με 4,51
- σχέσεις με τους συναδέλφους με 4,29
- αντικείμενο της εργασίας με 4,05

Η έρευνα που θα αναφερθεί στην συνέχεια αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων ιδιωτικών και δημόσιων φορέων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθεί για να αποκτήσουμε μια πιο σφαιρική άποψη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Ευρώπη.

Η Κομισιόν¹¹, τον Απρίλιο του 2014, δημοσίευσε μια έρευνα σχετικά με τον τρόπο επηρεασμού της ποιότητας των όρων εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση από την οικονομική κρίση (Ημερησία.gr, 2014). Οι παράγοντες που μελετήθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα είναι οι εξής:

- Το ωράριο εργασίας.
- Η οργάνωση της εργασίας.
- Η υγιεινή και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας.
- Η εκπροσώπηση των εργαζομένων.
- Οι σχέσεις με την εργοδοσία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το 88% των Ελλήνων έχουν διαπιστώσει μεγάλη επιδείνωση των συνθηκών εργασίας τους τα τελευταία πέντε χρόνια και μόνο 27% δήλωσαν ότι οι συνθήκες εργασίας τους παραμένουν σταθερές. Το 86% των Ισπανών δήλωσαν επιδείνωση των συνθηκών εργασίας τους, και στην συνέχεια ακολουθούν οι Ιταλοί με 85%, οι Σλοβένοι με 82% και οι Πορτογάλοι με 78% (Ημερησία.gr, 2014).

¹¹ Η **Ευρωπαϊκή Επιτροπή** ή αλλιώς Κομισιόν αποτελεί ένα θεσμικό όργανο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με βασικό σκοπό για την ύπαρξη της την διεξαγωγή ενεργειών για την προστασία των κοινοτικών συμφερόντων των κρατών που ανήκουν στην Ε.Ε. (<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%AE>)

Επιπλέον, το 82% του Ελληνικού πληθυσμού χαρακτηρίζει «κακές» τις συνθήκες εργασίας του και μόνο το 16% τις χαρακτηρίζει «καλές». Όπως επίσης, το 62% των Ελλήνων δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, και μόλις το 28% δηλώνουν ικανοποιημένοι. Η χώρα που ακολουθεί μετά την Ελλάδα, είναι η Ισπανία με 53% του πληθυσμού της να είναι δυσαρεστημένο με τις συνθήκες εργασίας του.

Σύμφωνα με το 56% των Ελλήνων, το άγχος αποτελεί την κυριότερη αιτία επιδείνωσης της υγείας τους, το 27% θεωρεί κύρια αιτία προβλημάτων υγείας τις επαναλαμβανόμενες κινήσεις και την κουραστική στάση του σώματος, και το 17% τα σοβαρά ατυχήματα και τους τραυματισμούς.

Αναφορικά με το ωράριο εργασίας ικανοποιημένο δηλώνει το 62% των Ελλήνων σε αντίθεση με το 36% που δηλώνουν μη ικανοποιημένοι. Τέλος, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν αν ζητήθηκε να εκφράσουν την άποψη τους για πιθανές αλλαγές που θα μπορούσαν να συμβούν στις συνθήκες εργασίας και σε θέματα οργάνωσης της εργασίας τους. Τα ποσοστά στην συγκεκριμένη ερώτηση ήταν μοιρασμένα, καθώς το 45% απάντησε θετικά και το 55% αρνητικά. Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε η πολιτική της συμμετοχικότητας των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων δεν υιοθετείται από τους περισσότερους οργανισμούς της Ελλάδος.

Αυτό που μπορεί να διαπιστωθεί από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει καταστήσει τις συνθήκες εργασίας δύσκολες προκαλώντας κατ' επέκταση την μείωση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων κυρίως στην χώρα μας.

6. Ερευνητικό μέρος

6.1. Σκοπός της έρευνας

Το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια αποδεικνύει την σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης για τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και για την επιχείρηση που εργάζεται καθώς βελτιώνει την απόδοση και αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων προς τον οργανισμό που ανήκει.

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης (Ηράκλειο) και ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν.

Κατά το σχεδιασμό και την εκπόνηση της έρευνας τέθηκαν ποικίλα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν τους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά τέθηκαν ερευνητικά ερωτήματα όπως:

- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν περισσότερο τους υπαλλήλους του Τ.Ε.Ι Κρήτης, οι ενδογενείς ή οι εξωγενείς (παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες υποκίνησης σύμφωνα με τον Herzberg);
- Ποιος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας ικανοποίησης των εργαζομένων του Ιδρύματος.
- Προσπαθεί το Ίδρυμα να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων του;

Η υπόθεση που διατυπώθηκε ήταν ότι η ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων επηρεάζεται περισσότερο από ενδογενείς παράγοντες (αποδοχές, εργασιακές σχέσεις, σταθερότητα εργασίας, εργασιακό περιβάλλον και συνθήκες εργασίας κτλ).

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα θα μπορούσε να δώσει μια πρώτη εκτίμηση σχετικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων στο Ίδρυμα. Τα αποτελέσματα και οι παρατηρήσεις της έρευνας αυτής μπορούν να αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο για τη Διοίκηση του Τ.Ε.Ι Κρήτης σε οποιαδήποτε μελλοντική προσπάθεια να αυξήσει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

6.2. Προφίλ του Τ.Ε.Ι. Κρήτης

Το 1983 ιδρύθηκε το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης (Technological Educational Institute of Crete) με έδρα το Ηράκλειο και υπάρχουν παραρτήματα στα Χανιά, στην Ιεράπετρα, στον Άγιο Νικόλαο, στην Σητεία και το Ρέθυμνο. Στο Ηράκλειο υπάρχουν οι εξής τέσσερις σχολές¹²:

- η Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών
- η Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
- η Σχολή Επαγγελματιών Υγείας & Πρόνοιας και
- η Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας.

Επιπλέον, προσφέρονται τα εξής μεταπτυχιακά προγράμματα:

Αυτοδύναμα μεταπτυχιακά προγράμματα

- Ενεργειακά Συστήματα, Λογιστική & Ελεγκτική,
- Πληροφορική & Πολυμέσα (Informatics & Multimedia),
- Προηγμένα Συστήματα Παραγωγής, Αυτοματισμού και Ρομποτικής.

Μεταπτυχιακά Προγράμματα σε σύμπραξη με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα:

- Επαγγελματική & Περιβαλλοντική Υγεία – Διαχείριση & Οικονομική Αποτίμηση,
- Τεχνολογίες Προστασίας Περιβάλλοντος.

Το Τ.Ε.Ι. αριθμεί πάνω από 300 εκπαιδευτικούς και πάνω από 15.000 φοιτητές. Σύμφωνα με μελέτη του Δικτύου Πολιτικών Ανώτατης Εκπαίδευσης¹³, όπως αναφέρει στο άρθρο του ο Μανιός (2012), το Τ.Ε.Ι. Κρήτης κατατάσσεται πρώτο ανάμεσα σε όλα τα Τεχνολογικά Ιδρύματα της Ελλάδας και 16ο ανάμεσα σε Πανεπιστήμια και Τ.Ε.Ι της χώρας. Η μελέτη αυτή βασίστηκε στην παγκόσμια ταξινόμηση world ranking universities, που δημιουργήθηκε από ερευνητές του δημόσιου Ισπανικού Κέντρου Επιστημονικών Ερευνών- CSIC.

¹² Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%8A%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1_%CE%9A%CF%81%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%82

¹³ Συνεργασία καθηγητών Πανεπιστημίου Πάτρας, Αιγαίου και Πελοποννήσου

6.3. Μεθοδολογία έρευνας

Για τις ανάγκες διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο τεσσάρων διακριτών σταδίων.

Στάδιο 1: Σχεδιασμός της έρευνας

Για τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, απαιτήθηκε η συλλογή των δευτερογενών στοιχείων του θεωρητικού υπόβαθρου (βλ. προηγούμενα κεφάλαια), καθώς και η απαραίτητη βιβλιογραφία που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Η συλλογή και η προκαταρκτική ανάλυση των στοιχείων της βιβλιογραφίας οριοθέτησε μια αρχική σειρά ερευνητικών ερωτημάτων.

Στη συνέχεια:

- Οριστικοποιήθηκε ο τύπος της έρευνας: Πρόκειται για μια διερευνητική έρευνα αγοράς (exploratory survey) για τον προσδιορισμό του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων και των παραγόντων που την επηρεάζουν.
- Οριστικοποιήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα
- Επιλέχθηκαν η ομάδα – στόχος για την έρευνα: Διοικητικοί Υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι Κρήτης στο Ηράκλειο.
- Επιλέχθηκε ως μέσο διεξαγωγής της έρευνας πεδίου η μέθοδος του δομημένου ερωτηματολογίου.
- Καθορίστηκε ο τρόπος συλλογής των στοιχείων (ερωτηματολογίων): Δειγματοληψία ευκολίας (ή βολική δειγματοληψία).

Στάδιο 2: Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το μέσο το οποίο επιλέχθηκε για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων στην παρούσα έρευνα ήταν το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται το βασικότερο μέσο επικοινωνίας μεταξύ συνεντευκτή και ερωτώμενου στις έρευνες αγοράς. Ως μια μέθοδος- τεχνική συλλογής πληροφοριών, όπως όλες οι μέθοδοι, έχει τα όρια της και μπορεί να παρέχει ορισμένου τύπου πληροφορίες. Ο ερωτώμενος θα πρέπει να απαντήσει σε ερωτήσεις, ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με το τι σκέφτεται, κατακρίνει, αμφισβητεί, προσδοκεί, ελπίζει και μέχρι ποιο σημείο.

Με αυτή τη λογική αποφασίστηκε αρχικά το είδος των ερωτήσεων που θα συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι:

- Οι πραγματικές ερωτήσεις, οι οποίες δείχνουν να διατυπώνονται και να απαντώνται με σχετική ευκολία. Έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να απαντηθούν με ειλικρίνεια, όπως για παράδειγμα οι ερωτήσεις για το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας.
- Οι ερωτήσεις γνώμης ή πίστης, όπου ο ερευνητής συλλέγει πληροφορίες από τους ερωτώμενους, σχετικά με το ποια είναι η γνώμη τους για το θέμα, ή τι νομίζουν ότι ξέρουν. Έτσι, σε κάποιες έρευνες ή σε μια αναζήτηση γνώμης κρίνεται αναγκαίο, να διερευνηθεί αρχικά το επίπεδο πληροφόρησης του ερωτώμενου πάνω σε ένα θέμα. Θα πρέπει να μελετηθούν, όπως επίσης αποβλέπει και στο χαρακτήρα των δεδομένων.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου καθορίστηκε από το αντικείμενο της έρευνας και προέβλεπε την ενσωμάτωση επί μέρους θεμάτων που αφορούν τους επιμέρους παράγοντες που συνθέτουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (εργασιακές σχέσεις, μηνιαίες αποδοχές, φήμη του Τ.Ε.Ι.).

Για το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτήσεων να είναι ερωτήσεις κλειστού τύπου, με σκοπό να επιταχυνθεί η διαδικασία συλλογής και να μην προκληθεί κόπωση στους ερωτώμενους κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι προεπιλεγμένες απαντήσεις ακολούθησαν την λογική της κλίμακας με πολύ θετικές έως πολύ αρνητικές γνώμες (π.χ. «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ»,....., «Συμφωνώ Απόλυτα»).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν γενικά δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα (ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, κ.ά). Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την άποψη τους για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους. Τέλος, στην τρίτη ενότητα οι ερωτώμενοι εκφράζουν τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους σχετικά με το τι θα βελτίωνε την απόδοση των εργαζομένων και ποιοι είναι οι παράγοντες που προκαλούν άγχος στους εργαζομένους.

Η τεκμηρίωση για την επιλογή των ερωτήσεων που περιληφθήκαν στο ερωτηματολόγιο δίνεται στην παράγραφο 6.4. της παρούσας εργασίας, ενώ ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα 4.

Στάδιο 3: Συλλογή στοιχείων

Η διανομή και λήψη των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε το διάστημα Απριλίου - Μαΐου 2014.

Επιλέχθηκε δειγματοληψία ευκολίας και συγκεκριμένα για την εύρεση των διοικητικών υπαλλήλων επιλέχθηκαν όλες οι γραμματείες και οι υπηρεσίες του Τ.Ε.Ι. Κρήτης στο Ηράκλειο όπου υπάρχουν διοικητικοί υπάλληλοι. Μερικές υπηρεσίες από αυτές είναι η Φοιτητική Μέριμνα, το Γραφείο Διασύνδεσης, η Κεντρική Βιβλιοθήκη της σχολής κα.

Το μοίρασμα των ερωτηματολογίων έγινε κατά τη διάρκεια εργασίας των διοικητικών υπαλλήλων στο Τ.Ε.Ι. Η έρευνα περιορίστηκε μόνο στο Ηράκλειο και όχι στα άλλα παραρτήματα του Ιδρύματος. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων δεν γινόταν αμέσως αλλά υπήρχε περιθώριο τριών - τεσσάρων ημερών.

Συνολικά οι διοικητικοί που αποτέλεσαν το δείγμα είναι εξήντα (60). Αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος, στόχος ήταν η συλλογή 100 ερωτηματολογίων. Τελικά, διανεμήθηκαν 80 ερωτηματολόγια και συμπληρώθηκαν εξήντα (60). Συνεπώς ο βαθμός απόκρισης ήταν περίπου 75%. Σημειώνεται ότι ο συνολικός αριθμός των διοικητικών υπαλλήλων είναι 120. Το ποσοστό απόκρισης καταδεικνύει τη μεγαλύτερη δυσκολία της παρούσας έρευνας.

Στάδιο 4: Επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων δημιουργήθηκε ένα αρχείο στο πρόγραμμα Microsoft Excel όπου εκεί έγινε η κωδικοποίηση των απαντήσεων στην συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS για την στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων (διαγράμματα, ποσοστά, κ.λπ).

Για τις ανάγκες της κωδικοποίησης των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν κάποιες συγκεκριμένες τιμές για τις απαντήσεις επιλογής που βασίζονταν σε κλίμακα Likert. Συγκεκριμένα, οι τιμές που δόθηκαν για τις πενταβάθμιες κλίμακες Likert που χρησιμοποιήθηκαν ήταν του τύπου: «Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ, Πάρα πολύ».

6.4. Ανάλυση – τεκμηρίωση ερωτηματολογίου

Κατά το δεύτερο στάδιο της μεθοδολογίας πραγματοποιήθηκε η κατάρτιση του ερωτηματολογίου. Ακολούθως τεκμηριώνεται η επιλογή των ερωτήσεων που τελικά συμπεριληφθήκαν σε αυτό.

Δημογραφικές

1: Φύλο

Οι Hulin & Smith, όπως αναφέρει η Μπάτιου (2009), στην έρευνα τους για την επαγγελματική ικανοποίηση κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι διάφορες μεταβλητές που σχετίζονται με την ικανοποίηση, όπως η φύση της εργασίας και ο μισθός, δίνουν διαφορετικά αποτελέσματα για άνδρες και γυναίκες, συνεπώς θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά.

2: Ηλικία

Οι ηλικίες ομαδοποιήθηκαν για να γίνει ευκολότερα η ανάλυση των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τον Πετράκη (2006) όταν πρόκειται για τμηματοποιημένη αγορά η ομαδοποίηση γίνεται ανά πενταετία.

3: Εκπαίδευση

Το μορφωτικό επίπεδο αποτελεί ερώτηση που συνήθως συμπεριλαμβάνεται σε παρόμοιες έρευνες όπως των Wright & Davis (2003), καθώς σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων (συνήθως αρνητικά, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της επικοινωνίας).

4: Πόσα έτη εργάζεστε στο Τ.Ε.Ι Κρήτης;

Ο Δρ. Πετράκης Μιχάλης (2006) στο βιβλίο του έρευνα μάρκετινγκ αναφέρει πως τα δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία θα πρέπει να ομαδοποιούνται σε κατηγορίες, και συγκεκριμένα σε πενταετία όταν το τμήμα που διερευνάται είναι τμηματοποιημένο.

Ερευνητικές ερωτήσεις

1α. Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας σας;

«Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία». Ο Spector (1985) στο ερωτηματολόγιο του στην κλίμακα Job Satisfaction Survey (JSS) συμπεριλαμβάνει αυτή την ερώτηση.

«Είμαι πλήρως ενημερωμένος για τα καθήκοντα μου». Αυτή είναι επίσης μια ερώτηση που συμπεριλαμβάνεται στην κλίμακα JSS του Spector με αρνητική μορφή, στο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Επιπλέον, οι Wright & Davis (2003), όπως προαναφέρθηκε, διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που είναι ενημερωμένοι για τα καθήκοντα τους έχουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από εκείνους που δεν τα γνωρίζουν.

«Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι χρήσιμος/η». Η ερώτησης αυτή αναφέρεται στις ανάγκες αυτοεκτίμησης του Maslow, στο κύρος/γόητρο του Herzberg.

«Έχω την απαραίτητη εξουσία ώστε να εργάζομαι γρήγορα και αποτελεσματικά για τα καθήκοντα μου». Ο παράγοντας της αυτονομίας αποτελεί μια από τις διαστάσεις που σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων στην κλίμακα του Spector, των Smith, Kendal & Hulin, και των Weiss, Dawis, & England (Minnesota Satisfaction Questionnaire, 1977).

«Είμαι ικανοποιημένος με το αντικείμενο της εργασίας μου». Σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το αντικείμενο και η φύση της εργασίας αποτελούν κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Επιπλέον, ο Spector (1985) στην κλίμακα που ανέπτυξε (JSS), συμπεριλαμβάνει στους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων και τη φύση της εργασίας, όπως επίσης και η JSI.

2α. Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το φόρτο της εργασίας σας;

«Χρειάζεται να δουλεύω με εντατικούς ρυθμούς για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου» & «Εργάζομαι περισσότερες ώρες από ότι προβλέπει το ωράριο μου για να ανταποκριθώ στις υποχρεώσεις». Οι προτάσεις αυτές είναι παρόμοια με την πρόταση «έχω να κάνω πάρα πολλά στη δουλειά μου» στο JSS ερωτηματολόγιο.

«Ο φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή μου» Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004), η αύξηση του επιπέδου του άγχους δεν αποτελεί πλέον δημιουργικό άγχος αλλά μπορεί να μειώσει την αποδοτικότητα του εργαζομένου.

3α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας σας;

«Το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) είναι ικανοποιητικό» & «Οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι ικανοποιητικές». Αυτές οι ερωτήσεις συμπεριλήφθηκαν βασιζόμενες στην θεωρία υγιεινής του Herzberg, που δεν αποτελούν κίνητρο αλλά η έλλειψη τους προκαλεί δυσαρέσκεια. Ακόμη, βασίστηκε στην θεωρία του Skinner για την θετική ενίσχυση των εργαζομένων. Επίσης στην κλίμακα των Weiss, Dawis, & England περιλαμβάνεται η διάσταση αυτή ως παράγοντας ικανοποίησης.

«Το ΤΕΙ μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου». Η ερώτηση αυτή βασίστηκε στην σκέψη ότι η έλλειψη των απαραίτητων μέσων για την εκτέλεση εργασιών των υπαλλήλων θα προκαλούσε δυσαρέσκεια.

«Η εργασία μου, μου προσφέρει το αίσθημα της «σταθερότητας». Ο Maslow τοποθετεί την ανάγκη για σταθερότητα εργασίας στο δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας. Στο Minnesota Satisfaction Questionnaire (1977) περιλαμβάνεται σχετική ερώτηση για την σταθερότητα εργασίας.

4α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊστάμενους σας;

«Οι προϊστάμενοι επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα μου». Υπάρχει παρόμοια ερώτηση στις κλίμακες JSS, Job Descriptive Index (JDI), και MSQ. Επίσης, βασίζεται στις ανάγκες για επιτεύγματα του McClelland και στα κίνητρα του Herzberg.

«Από τους προϊστάμενους λαμβάνω την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου» & «Οι προϊστάμενοι μου, μου παρέχουν την απαραίτητη καθοδήγηση για την εκτέλεση της εργασίας μου». Η επίβλεψη αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης σε πολλές από τις θεωρίες, όπως στην κλίμακα JDI, JSS, επιπλέον ανήκει στα αντικίνητρα του Herzberg.

«Έχω την απαραίτητη αυτονομία για την εκτέλεση των καθηκόντων μου». Αυτή η ερώτηση αντιστοιχεί στην ερώτηση του MSQ «Είμαι ικανοποιημένος με την ευκαιρία που μου δίνεται να χρησιμοποιήσω τις δικές μου μεθόδους για την εκτέλεση των εργασιών μου».

«Οι προϊστάμενοι έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφισταμένους». Στο MSQ υπάρχει παρόμοια ερώτηση για την συμπεριφορά της διοίκησης προς τους υφισταμένους.

«Οι προϊστάμενοι σέβονται την προσωπικότητα μου». Η ερώτηση αυτή αφορά το τέταρτο επίπεδο αναγκών του Maslow, δηλαδή για εκτίμηση, καθώς επίσης και κάθε θεωρία που τοποθετεί την συμπεριφορά των προϊσταμένων ως παράγοντα ικανοποίησης.

«Η κρίση τους είναι δίκαιη». Αντιστοιχεί στην πρόταση «Ο προϊστάμενος μου είναι άδικος προς εμένα» του Spector στην κλίμακα JSS.

5α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους συναδέλφους σας;

«Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου» & «Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου». Οι περισσότερες θεωρίες κινήτρων αλλά και οι μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης συμπεριλαμβάνουν την ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, καθώς το στοιχείο της «συναδελφικότητας» θεωρείται παράγοντας ικανοποίησης. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αναφέρονται στην ανάγκη τρίτου επιπέδου του Maslow, στους παράγοντες υγιεινής του Herzberg, στις ανάγκες για σχέσεις του McClelland, στις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων του Alderfer, και τέλος αναφέρονται στην θεωρία των Smith, Kendal & Hulin, και στις μεθόδους μέτρησης ικανοποίησης όπως οι JSS, MSQ, JDI, και η JDS.

«Η επικοινωνία και η συνεννόηση μαζί τους είναι ικανοποιητική». Η επικοινωνία αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης για τον Spector στην κλίμακα JSS και τους Weiss, Dawis, & England στην κλίμακα MSQ.

«Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων». Στο ερωτηματολόγιο του Spector (JSS) υπάρχει παρόμοια διάσταση που αφορά τις αρνητικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.

6α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τη φήμη-εικόνα του Ομίλου;

«Νιώθω υπερήφανος/η που εργάζομαι στο TEI Κρήτης». Ο Spector στην κλίμακα JSS αναφέρει σε παρόμοια ερώτηση το αίσθημα της υπερηφάνειας που δημιουργείται από την εργασία.

«Οι πολίτες εκτιμούν και σέβονται το έργο του TEI Κρήτης». Η ερώτηση αυτή συμπεριλήφθηκε με σκοπό να διαπιστωθεί η εικόνα των πολιτών για το Ίδρυμα.

7α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης;

«Η διαδικασία εξέλιξης είναι δίκαιη». Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στις διαδικασίες εξέλιξης και προαγωγών που αναφέρονται στις περισσότερες θεωρίες ικανοποίησης και κινήτρων. Παρόμοια ερώτηση υπάρχει σ

«Η εκπαίδευσή μου, μου δίνει τα εφόδια να κάνω σωστά τη δουλειά μου». Ο λόγος ύπαρξης αυτής της ερώτησης στην έρευνα είναι για να διαπιστωθεί αν οι εργασίες που εκτελούν οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται στις δυνατότητες τους.

«Το ΤΕΙ μου προσφέρει την απαραίτητη επιμόρφωση για την δουλειά μου». Η ερώτηση αυτή συμπεριλήφθηκε για να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο το Ίδρυμα εκπαιδεύει τους εργαζόμενους του, αλλά και γιατί η εκπαίδευση σύμφωνα με τους Wright & Davis (2003) αποτελεί κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους.

8α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις αποδοχές σας;

«Οι αμοιβές μου σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου είναι δίκαιες». Η θεωρία του Adams καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την αμοιβή τους με εκείνες άλλων συναδέλφων και από αυτό προκύπτει αίσθημα δικαιοσύνης ή όχι.

«Το φόρτο εργασίας μου συγκριτικά με το μηνιαίο μισθό είναι ικανοποιητικό.». Η συσχέτιση του φόρτου εργασίας με την αμοιβή αποτελεί ερώτηση στο ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, & England (MSQ), του Spector (JSS).

«Το ΤΕΙ Κρήτης καταβάλει σημαντικές προσπάθειες για να έχω τις καλύτερες αποδοχές». Η ερώτηση αυτή αναφέρεται σε διάφορες παροχές που ίσως δίνει το ίδρυμα για περαιτέρω αύξηση των αποδοχών, όπως εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια.

8β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ύψος των αποδοχών σας;

Ο μισθός αποτελεί τον κυριότερο λόγο εργασίας των ανθρώπων, γι' αυτό αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης ή και υποκίνησης σε όλες τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί.

10: Ποιον από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε σημαντικότερο για την ικανοποίησή σας? (επιλέξτε μια από τις απαντήσεις)

Αυτή η ερώτηση θα μας βοηθήσει να αντιληφθούμε καλύτερα τι θεωρεί ο εργαζόμενος του Ιδρύματος σημαντικότερο για την ικανοποίησή του.

Ερωτήσεις συνολικής ικανοποίησης

Οι ακόλουθες ερωτήσεις διατυπώθηκαν για την μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με το περιεχόμενο, το φόρτο, τις συνθήκες εργασίας, τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους, την φήμη του οργανισμού, τις προοπτικές εξέλιξης τους, αλλά και την συνολική ικανοποίηση τους από το Τ.Ε.Ι.

1β:«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιεχόμενο της εργασίας σας;»

2β:«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το φόρτο της εργασίας σας;»

3β:«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις συνθήκες της εργασίας σας;»

4β:«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους προϊσταμένους σας;»

5β:«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους συναδέλφους σας;»

6β:«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη φήμη-εικόνα του ΤΕΙ Κρήτης;»

7β:«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξής σας;»

9:«Συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας στον όμιλο;»

Ερωτήσεις ανοικτού τύπου

Οι δύο τελευταίες ερωτήσεις ανοικτού τύπου συμπεριλήφθηκαν για να αποκτήσουμε περισσότερα στοιχεία για τους παράγοντες που οι ίδιοι οι υπάλληλοι θεωρούν σημαντικούς για την ικανοποίηση της, όπως επίσης και τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους.

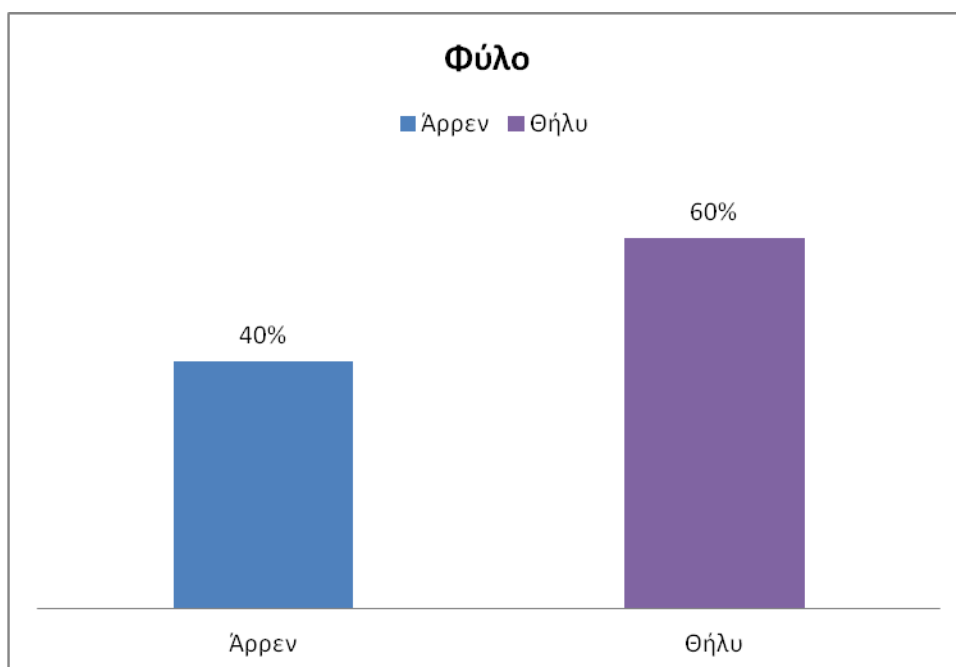
23. «Τι πιστεύετε ότι θα βελτιώνε την απόδοση των εργαζομένων στο ΤΕΙ Κρήτης;»

24. «Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι δημιουργούν άγχος στην εργασία σας;»

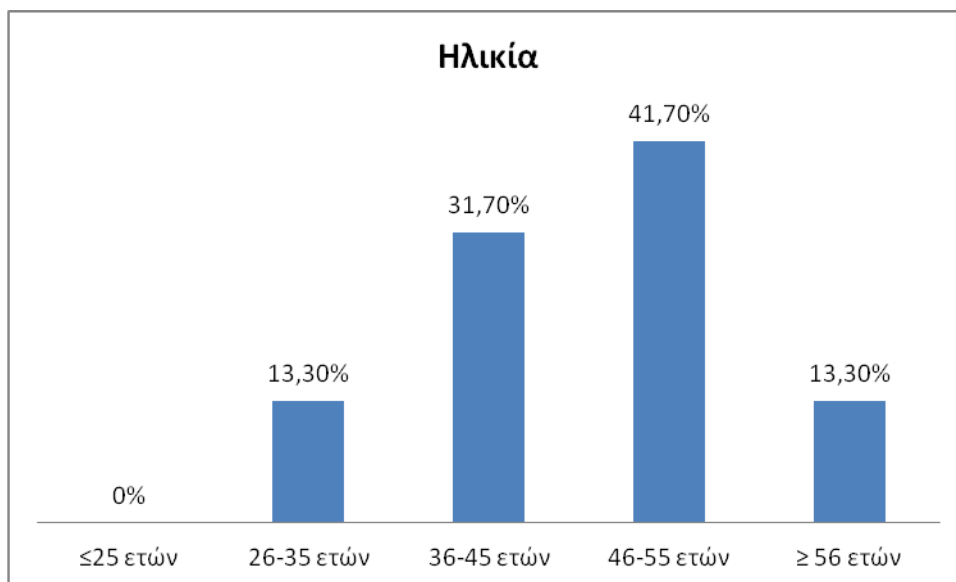
6.5. Αποτελέσματα έρευνας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Συνολικά, όλα τα αποτελέσματα δίνονται στο Παράρτημα 5.

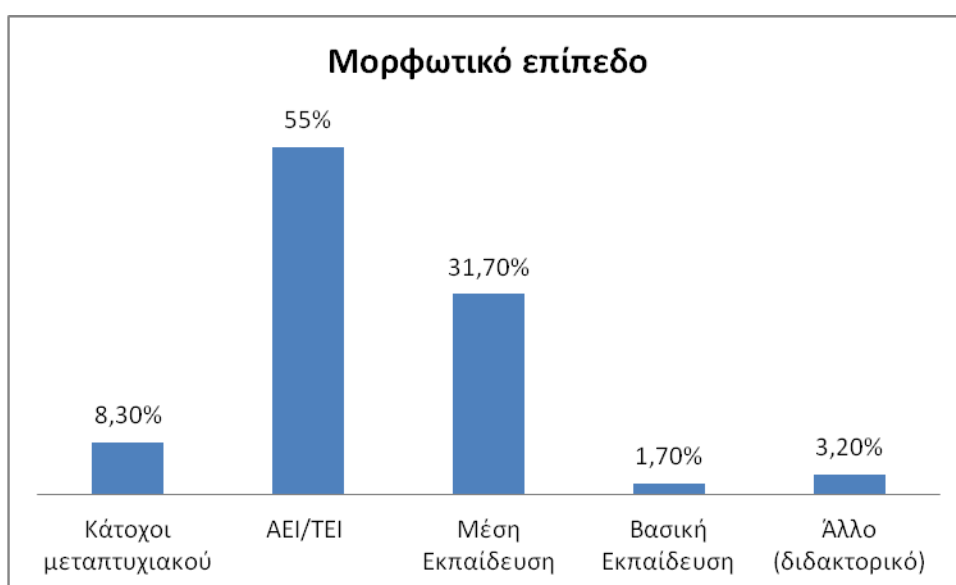
Ξεκινώντας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, το 60% των ερωτώμενων ήταν γυναίκες και το 40% άνδρες.



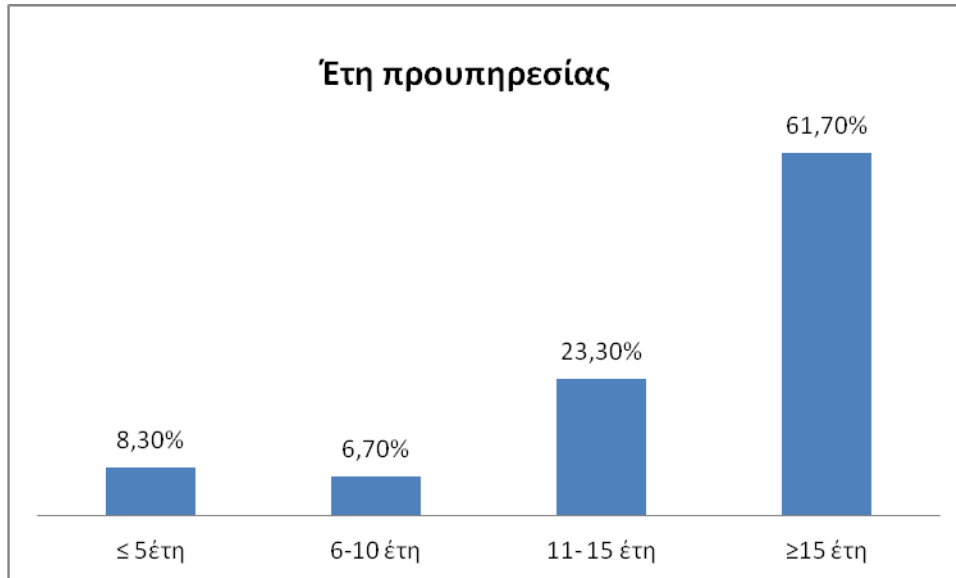
Το επόμενο γράφημα παρουσιάζει τις ηλικιακές ομάδες στις οποίες ανήκουν οι ερωτώμενοι. Στην ηλικιακή ομάδα 26 ετών έως 45 ετών ανήκει το 13,3% των ερωτώμενων, και στην ομάδα των 36 ετών έως 45 ετών ανήκει το 31,7%. Το 41,7% ανήκουν στο εύρος ηλικιών 46 έως 55 ετών και το 13,3% των ερωτώμενων είναι μεγαλύτεροι από 55 ετών. Τέλος, δεν υπάρχει κανένα άτομο που να ανήκει στο εύρος ηλικιών μικρότερο των 25 ετών.



Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων, μόλις το 1,7% έχει μόνο βασική εκπαίδευση, ενώ η πλειοψηφία (55%) είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι. Το 31,7% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης, το 8,3% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και μόνο το 3,2% διαθέτει διδακτορικό.



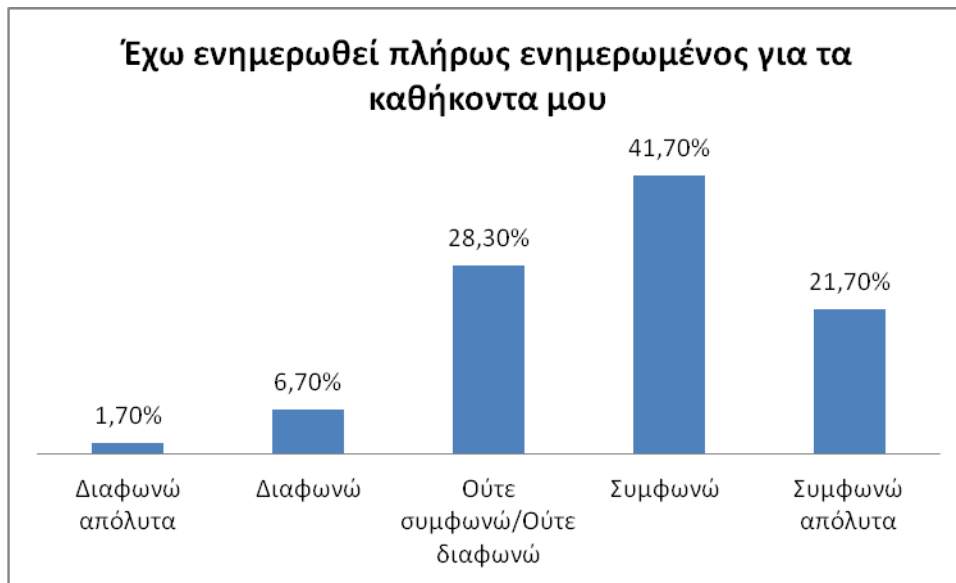
Αναφορικά με την προϋπηρεσία των ερωτώμενων στο Τ.Ε.Ι, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (61,7%) εργάζονται για περισσότερα από 15 έτη στο Ίδρυμα. Περίπου ένας στους τέσσερις εργαζόμενους (23,3%) έχει προϋπηρεσία από 11 έως 15 έτη. Τέλος, το 8,3% του δείγματος εργάζονται λιγότερο από 5 έτη και το 6,7% εργάζονται από 6 έως 10 έτη.



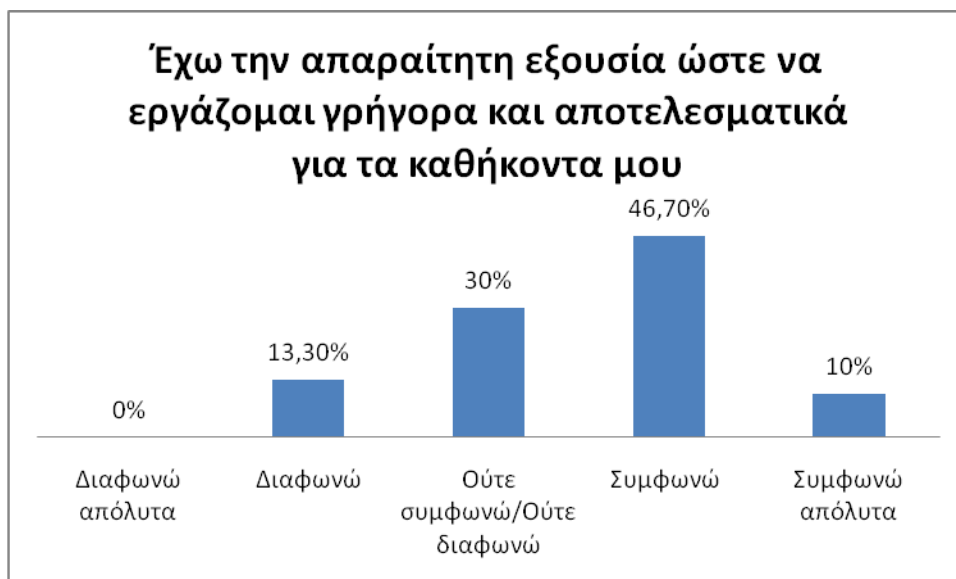
Αναφορικά με το αν υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία στην εργασία τους το 73,3% του δείγματος απάντησε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Το 15% έχουν ουδέτερη στάση καθώς ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Τέλος, μόνο το 11,7% απάντησαν ότι δεν έχουν γραφειοκρατία στην εργασία τους.



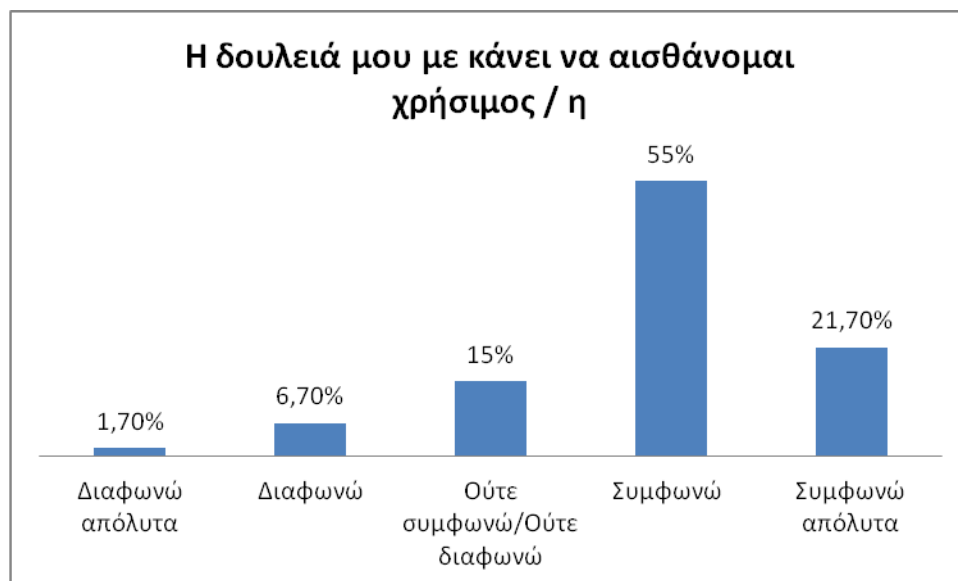
Το 63,4% του δείγματος θεωρεί ότι έχει ενημερωθεί πλήρως για τα καθήκοντα τους, ενώ το 28,3% δηλώνει ότι δεν έχει ενημερωθεί πλήρως. Το 8,4% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι δεν έχουν ενημερωθεί επαρκώς για τα καθήκοντα τους.



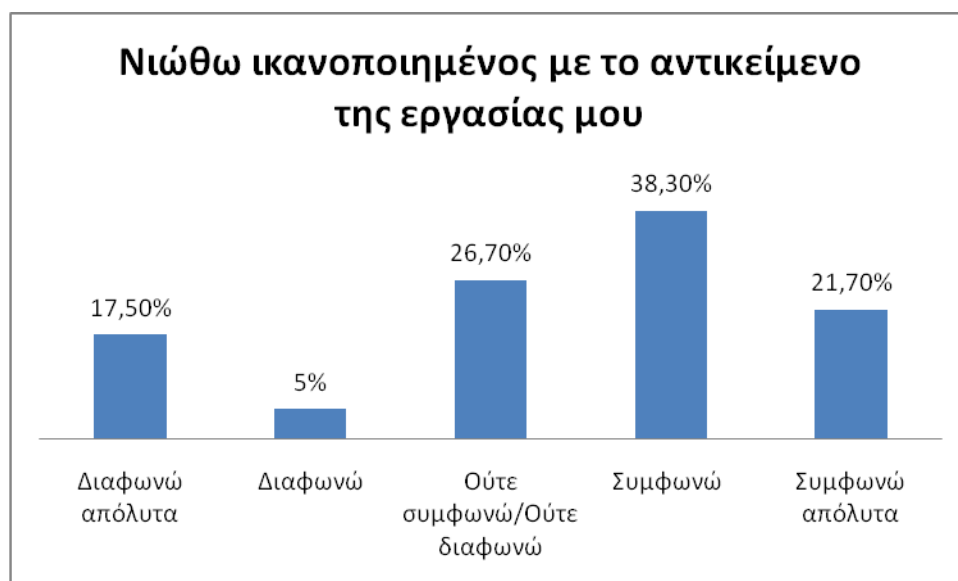
Η πλειοψηφία του δείγματος (60,7%) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι έχει την αναγκαία εξουσία ώστε να εργάζεται γρήγορα και αποτελεσματικά. Το 30% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί, ενώ μόνο το 13,3% διαφωνεί ότι έχει αυτή την εξουσία. Κανένας δεν διαφωνεί απόλυτα.



Το 76,7% των ερωτώμενων, συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση ότι η εργασία του, τον κάνει να αισθάνεται χρήσιμος/η. Το 15% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, και το 8,4% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ότι νιώθει χρήσιμος μέσα από την εργασία του.



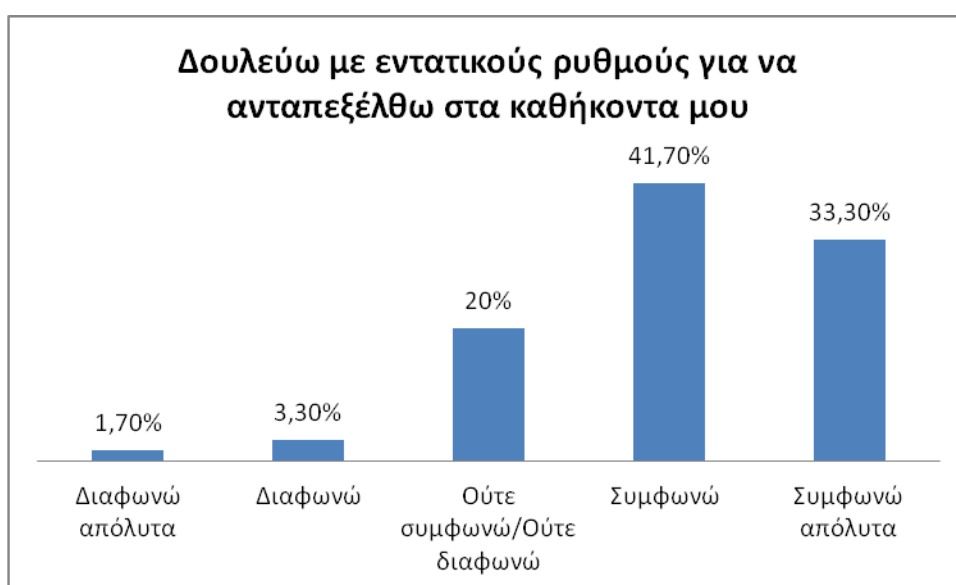
Ικανοποιημένο από το αντικείμενο της εργασία του εμφανίζεται το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (60%). Το 26,7% των ερωτηθέντων είναι μέτρια ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Τέλος, το 22,5% του δείγματος απάντησε πως είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο με τη φύση της εργασίας του.



Λιγότεροι από τους μισούς ερωτώμενους (63,3%), είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας τους. Το 30% είναι μέτρια ικανοποιημένοι, και τέλος το 6,7% είναι καθόλου έως λίγο ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας. Αυτό που μπορεί να διαπιστωθεί από το παρακάτω γράφημα είναι ότι περίπου ένας στους πέντε εργαζόμενους δεν λαμβάνει επαρκή ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας του.



Το 75% των ερωτώμενων συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι δουλεύουν με εντατικούς ρυθμούς για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους. Το 20% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ενώ, το 5% θεωρεί ότι δεν εργάζονται με εντατικούς ρυθμούς για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους.



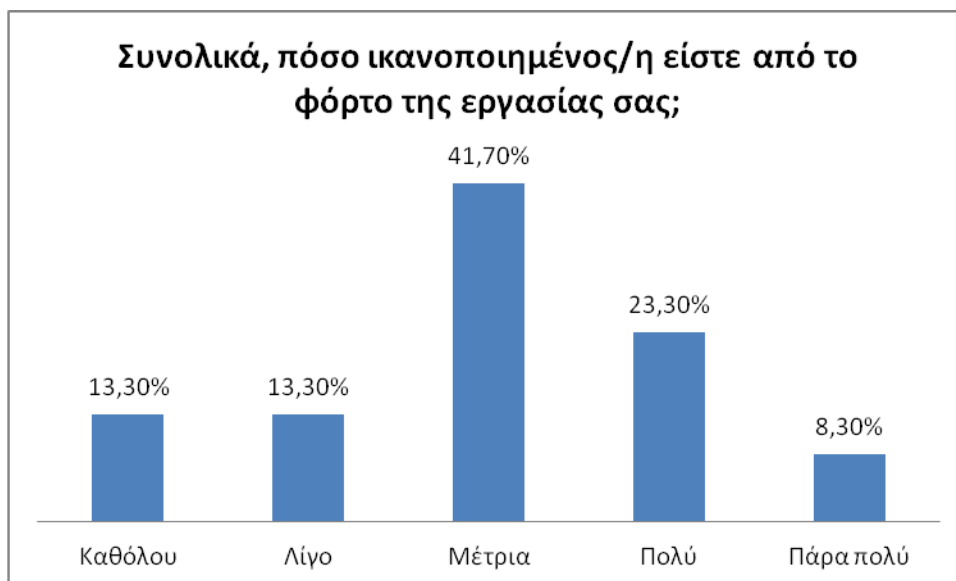
Ένας στους δύο ερωτώμενους (50%) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι εργάζεται περισσότερες ώρες από ό,τι προβλέπει το ωράριο του για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του. Το 23,3% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ενώ το 26,7% θεωρούν ότι δεν δουλεύουν περισσότερες ώρες από ό,τι προβλέπεται.



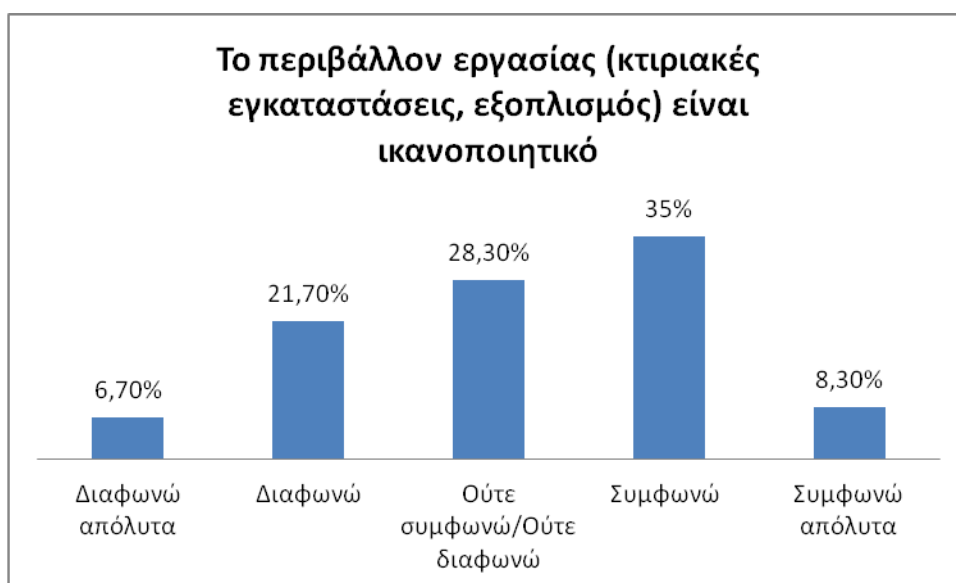
Το 28,3% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι ο φόρτος εργασίας του προκαλεί άγχος που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή του. Το 45% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, και το υπόλοιπο 26,6% θεωρεί ότι δεν προκαλείται άγχος από το φόρτο εργασίας.



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 41,7% είναι μέτρια ικανοποιημένοι από το φόρτο της εργασίας τους (συνολικά). Το 31,6% των ερωτηθέντων είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι και τέλος το 26,6% είναι καθόλου έως λίγο ικανοποιημένοι από το φόρτο εργασίας τους.



Το 43,3% των ερωτώμενων είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός). Το 28,3% εμφανίζονται μέτρια ικανοποιημένοι, ενώ το 28,4% των ερωτώμενων είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας.



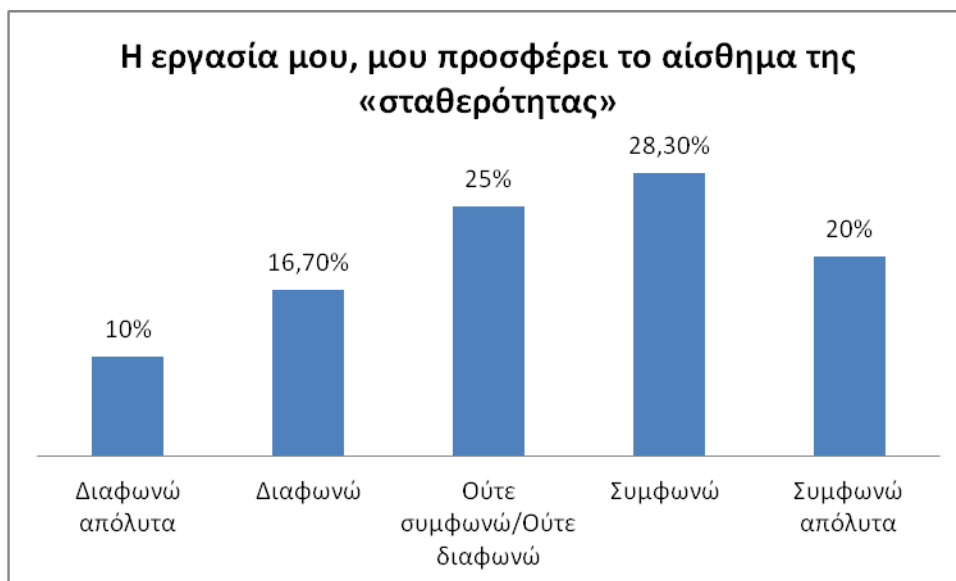
Στην πλειοψηφία τους (61,7%) οι ερωτώμενοι δήλωσαν πως συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι το Ίδρυμα τους παρέχει τον αναγκαίο εξοπλισμό για να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Το 18,3% ούτε συμφωνούν αλλά ούτε και διαφωνούν, και τέλος το 20% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ότι του παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός για να εκτελούν τις εργασίες τους.



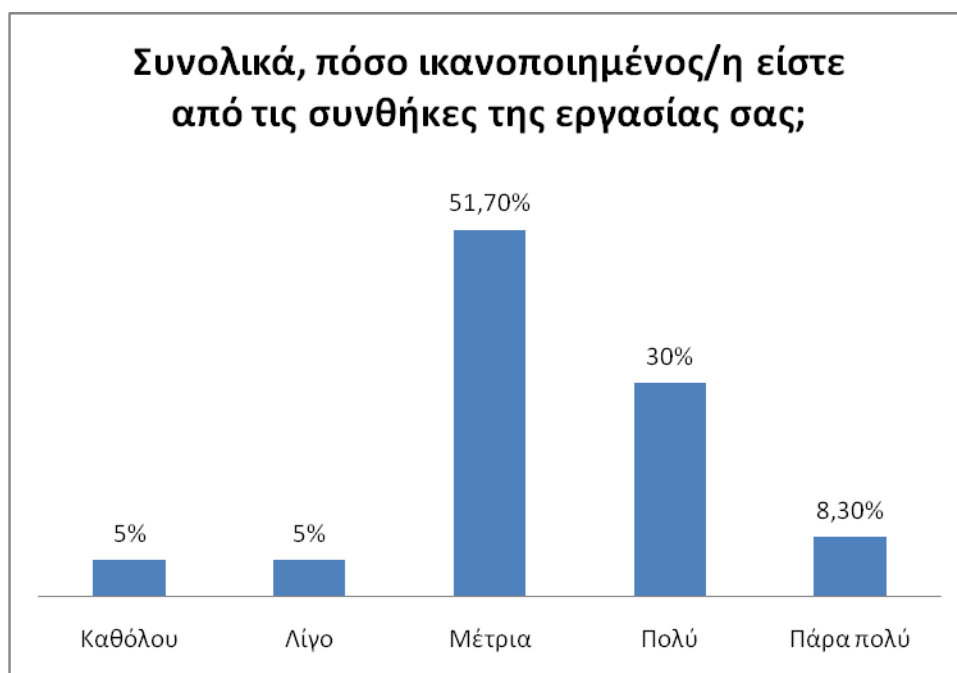
Ακριβώς το μισό δείγμα (50%) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα πως οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι ικανοποιητικές. Το 26,7% του δείγματος είναι μέτρια ικανοποιημένο, ενώ το 23,4% των ερωτώμενων εμφανίζονται λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι από τις συνθήκες ασφάλειας.



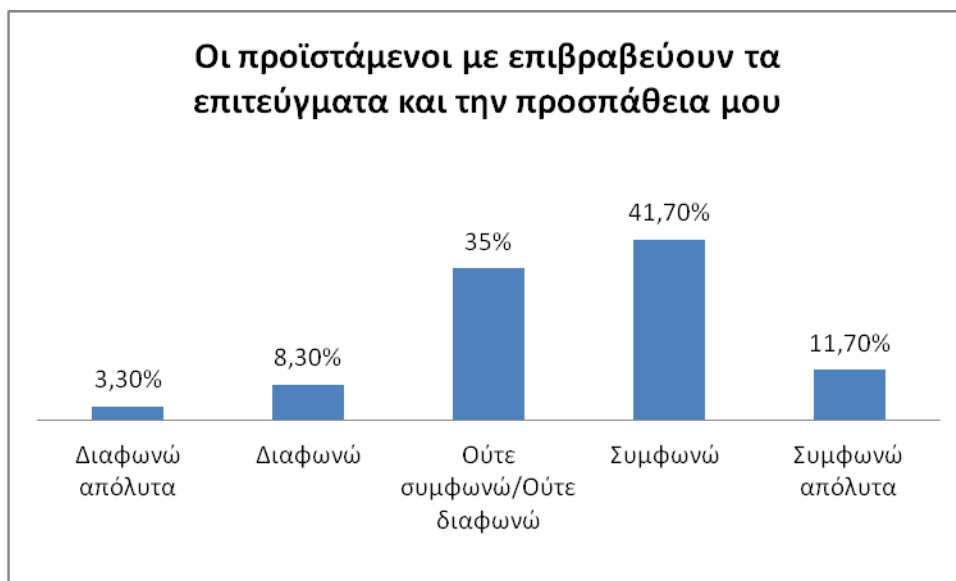
Η εργασία των ερωτώμενων προσφέρει το αίσθημα της σταθερότητας στο 48,3% των ερωτηθέντων. Στο 25% του δείγματος ούτε προσφέρει το αίσθημα της σταθερότητας αλλά ούτε και το αίσθημα της ανασφάλειας. Τέλος, το 26,7% έχει λίγο ή πολύ αισθήματα ανασφάλειας σχετικά με την σταθερότητα της εργασίας του.



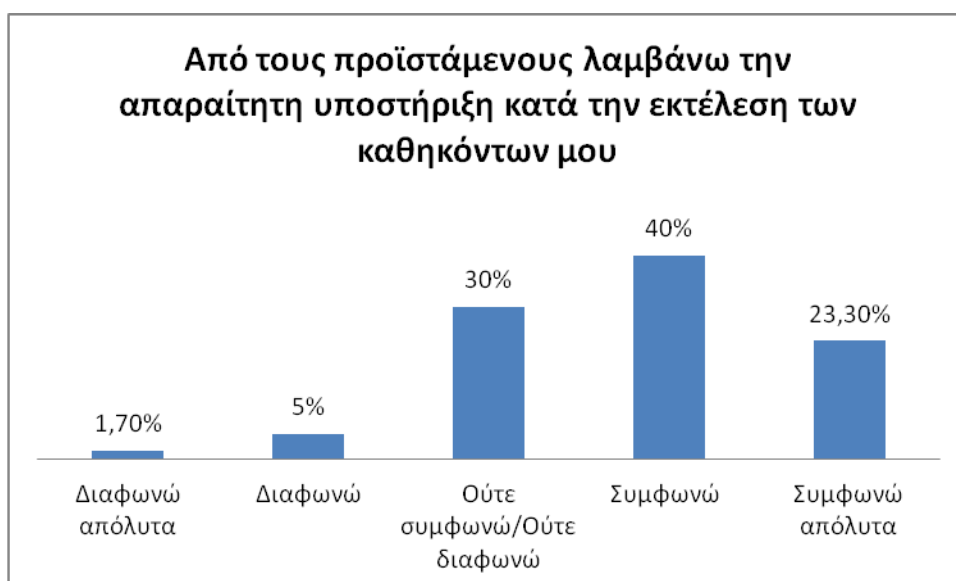
Το 38,3% των ερωτηθέντων εμφανίζονται πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι με τις συνολικές συνθήκες εργασίας τους. Το 51,7% είναι μέτρια ικανοποιημένοι και μόνο το 10% είναι καθόλου έως λίγο ικανοποιημένοι.



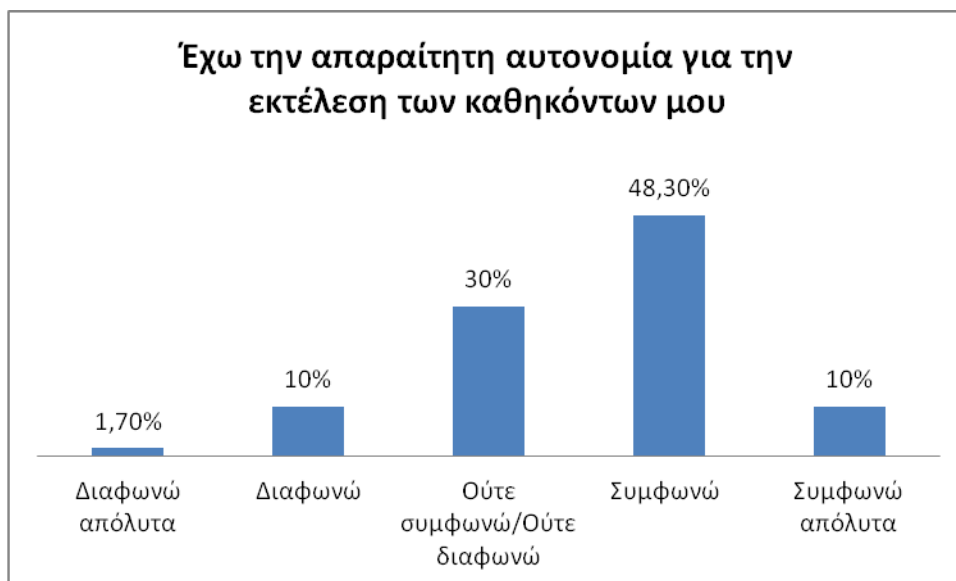
Το 53,4% των ερωτηθέντων συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι οι προϊστάμενοι τους επιβραβεύουν τα επιτεύγματα και την προσπάθεια τους. Το 35% από τους συμμετέχοντες ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί ότι λαμβάνει επιβράβευση, ενώ το 11,3% θεωρεί ότι είναι ανεπαρκής η επιβράβευση της προσπάθειάς του.



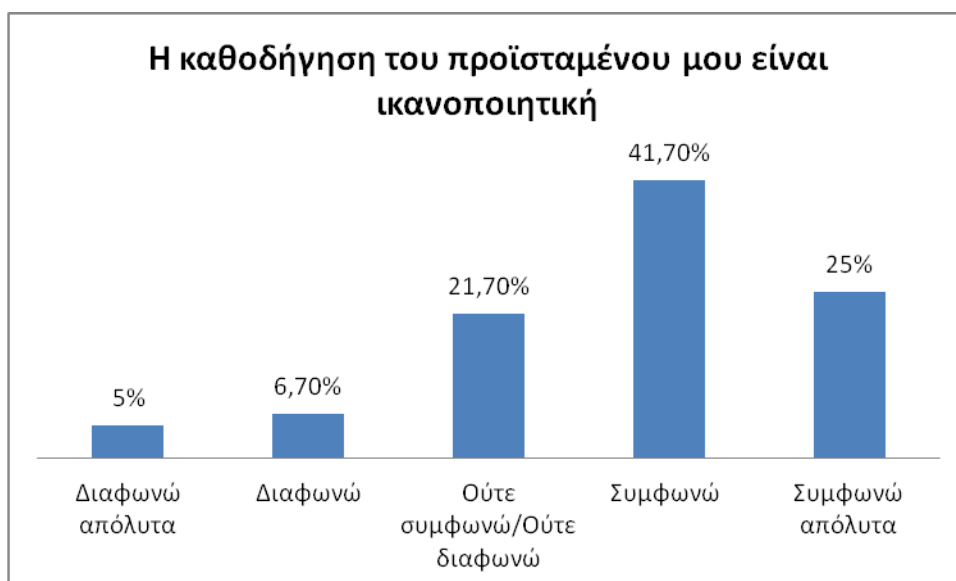
Το 63,3% των ερωτηθέντων συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη από τους προϊστάμενους τους κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Το 30% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί και τέλος μόνο το 6,7% των ερωτηθέντων διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα.



Το 58,3% θεωρεί ότι έχει την απαραίτητη αυτονομία για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το 30% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί ότι έχει αυτή την αυτονομία, ενώ το 11,7% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι δεν έχουν (λίγο ή πολύ) την αναγκαία αυτονομία για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.



Αρκετά μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων (66,7%) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η καθοδήγηση των προϊσταμένων τους είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιητική. Το 21,7% θεωρεί ότι λαμβάνει μέτρια καθοδήγηση και το 11,7% των ερωτηθέντων ότι δεν του παρέχεται η κατάλληλη καθοδήγηση από τους προϊσταμένους.



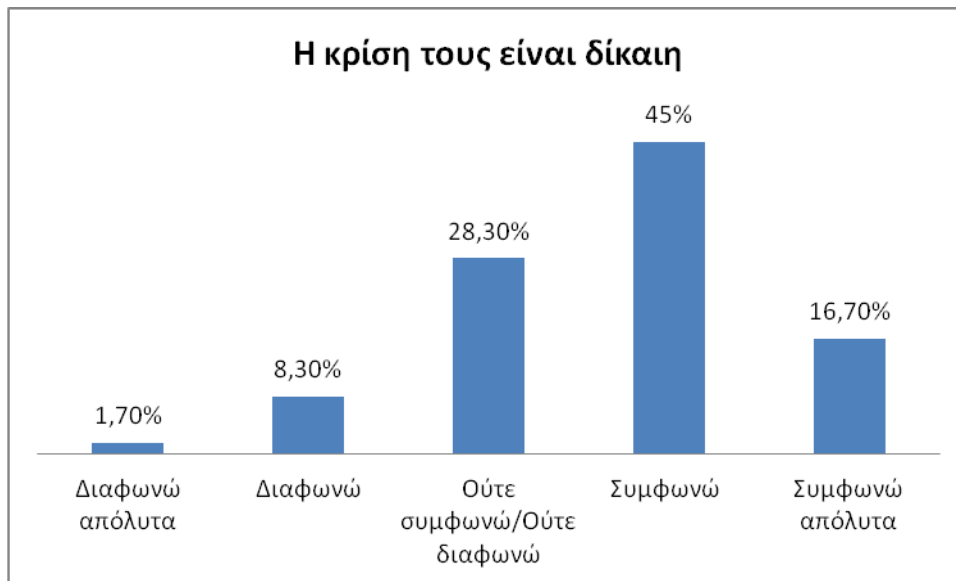
Το 76,6% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους είναι καλή. Το 18,3% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί και το 5% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.



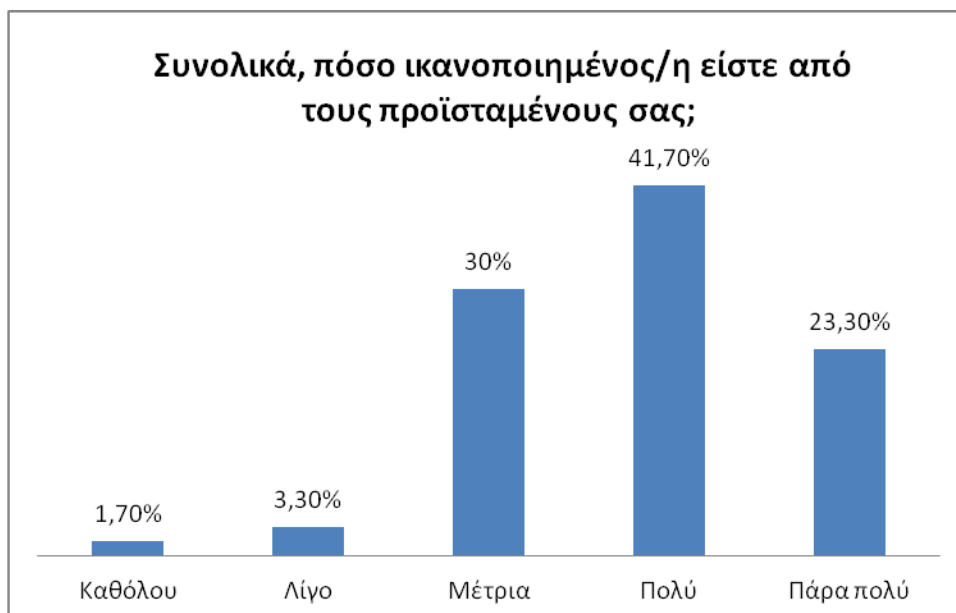
Τρεις στους τέσσερις ερωτηθέντες (75%) συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι οι προϊστάμενοι σέβονται την προσωπικότητα τους. Το 21,7% ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν και μόνο το 3,4% θεωρεί πως οι προϊστάμενοι δεν σέβονται την προσωπικότητα τους.



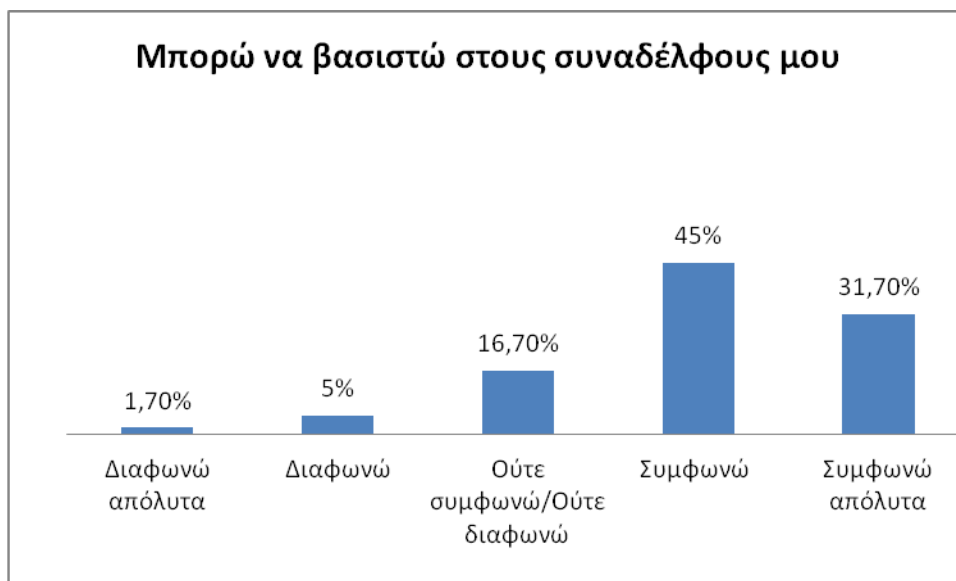
Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, δηλαδή το 61,7% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η κρίση των προϊσταμένων είναι δίκαιη. Το 28,3% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί και τέλος, το 10% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.



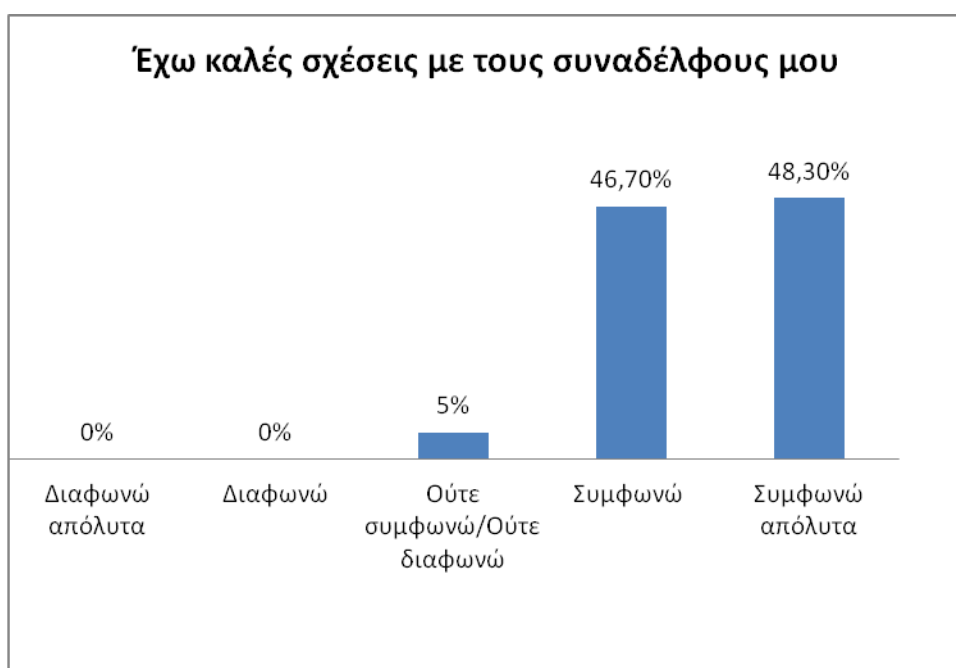
Το 65% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συνολικά είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους τους. Μέτρια ικανοποίηση εξέφρασε το 30%, ενώ το 5% των εργαζομένων εμφανίζονται καθόλου έως λίγο ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους τους.



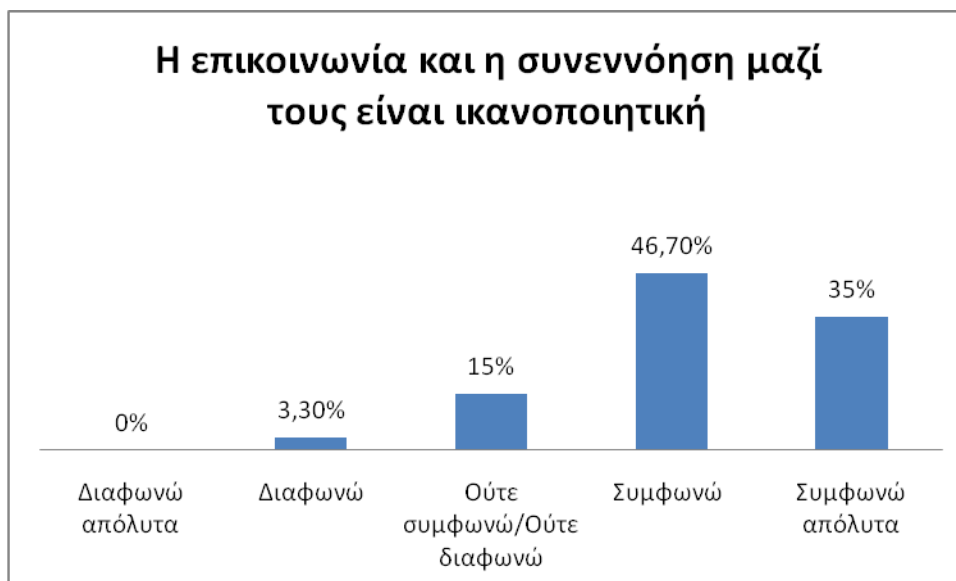
Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (76,7%) συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι μπορούν να βασιστούν στους συναδέλφους του. Το 16,7% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί ότι μπορεί να βασιστεί σε αυτούς, ενώ το 6,7% των ερωτώμενων θεωρεί ότι δεν μπορεί να βασιστεί στους συναδέλφους του.



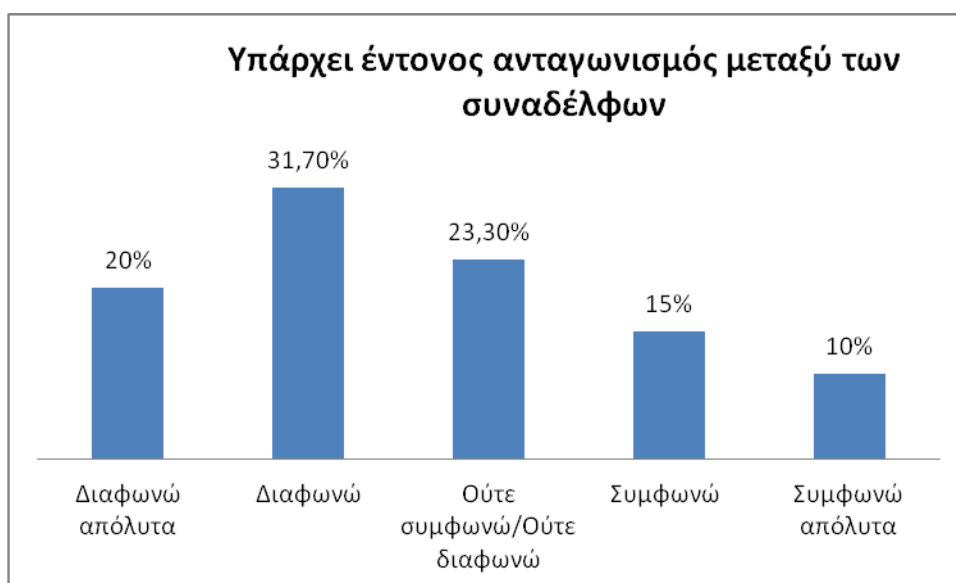
Όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα, σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι (95%), συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Μόνο το 5% δηλώνει ουδέτερη στάση καθώς ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί ότι έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του.



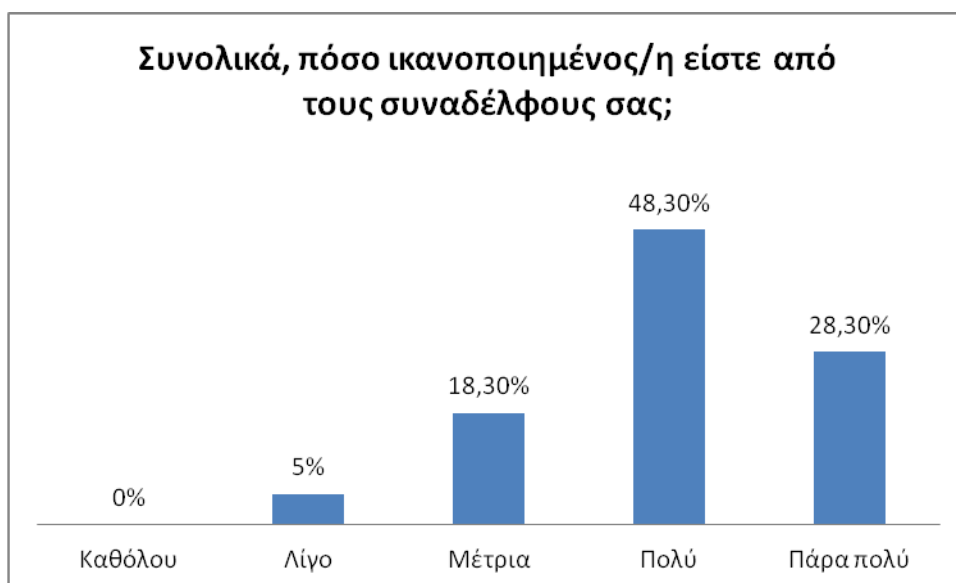
Το 81,7% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η επικοινωνία και συνεννόηση με τους συναδέλφους τους είναι ικανοποιητική. Το 15% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, και μόνο το 3,3% θεωρεί ότι δεν έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του.



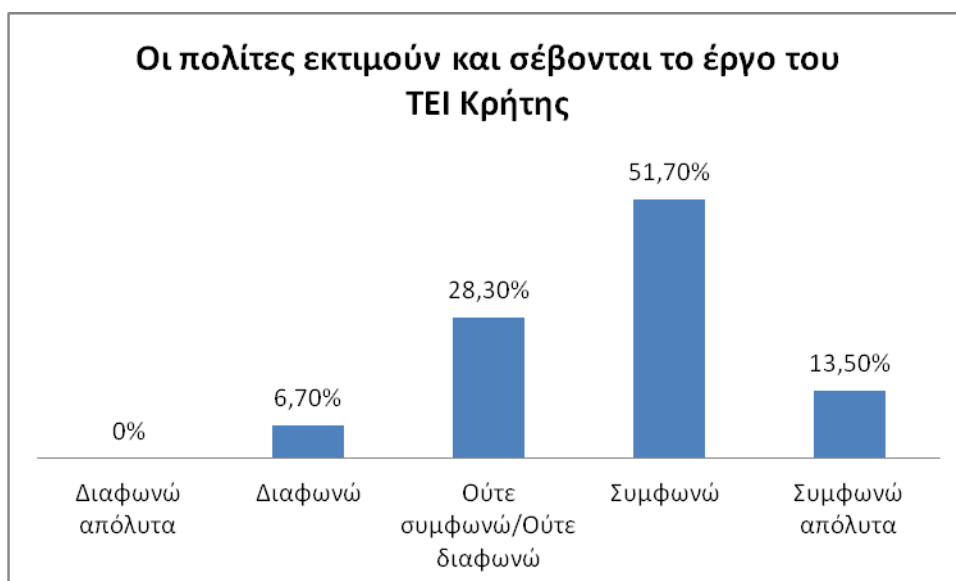
Το 51,7% των ερωτηθέντων διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ότι υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων. Το 23,3% κρατάει ουδέτερη στάση, ενώ ανάλογο ποσοστό των ερωτηθέντων (25%) θεωρεί ότι έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων.



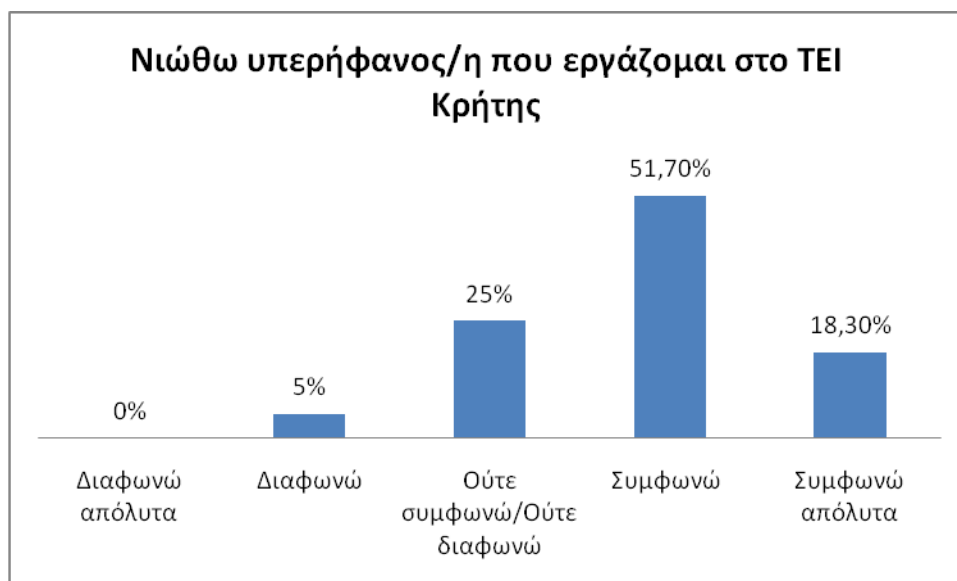
Συνολικά, το 76,6% των ερωτώμενων είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους. Το 18,3% έχει μέτρια ικανοποίηση και το 5% εμφανίζεται λίγο ικανοποιημένο.



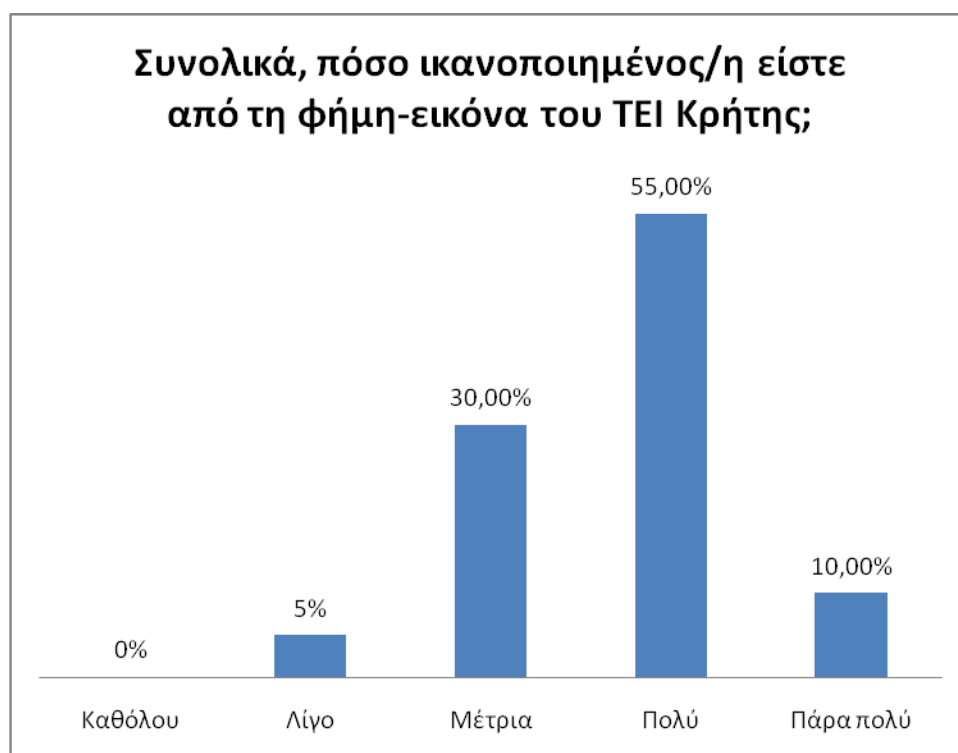
Το 65,2% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι οι πολίτες εκτιμούν το έργο του Τ.Ε.Ι. Το 28,3% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με αυτή την πρόταση, ενώ το 6,7% των ερωτώμενων θεωρεί ότι οι πολίτες δεν σέβονται πολύ το έργο του Ιδρύματος.



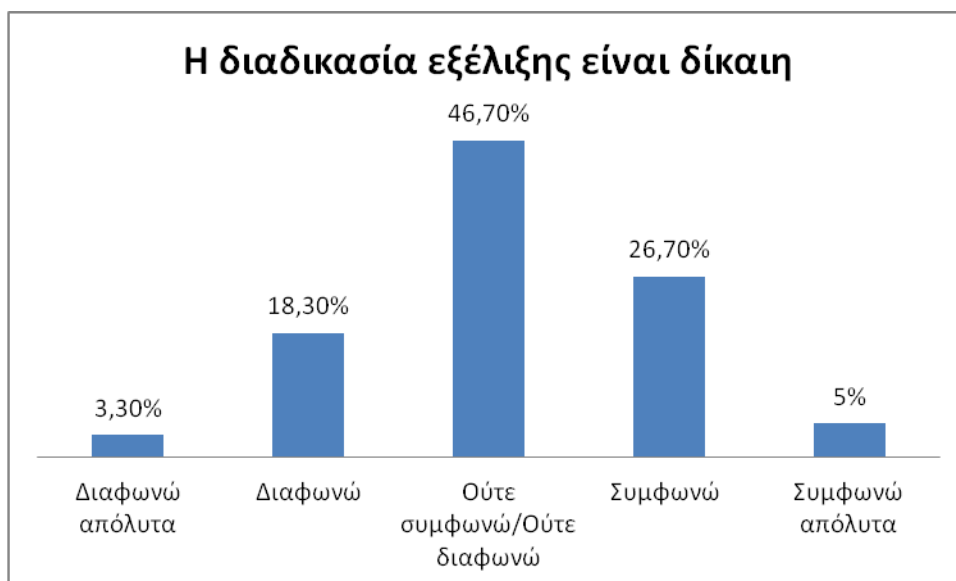
Το 70% των ερωτηθέντων συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι νιώθουν υπερήφανοι που εργάζονται στο Τ.Ε.Ι. Το 25% ούτε συμφωνεί ούτε και διαφωνεί και τέλος, μόνο το 5% δεν νιώθει υπερήφανος/η που εργάζεται στο Τ.Ε.Ι.



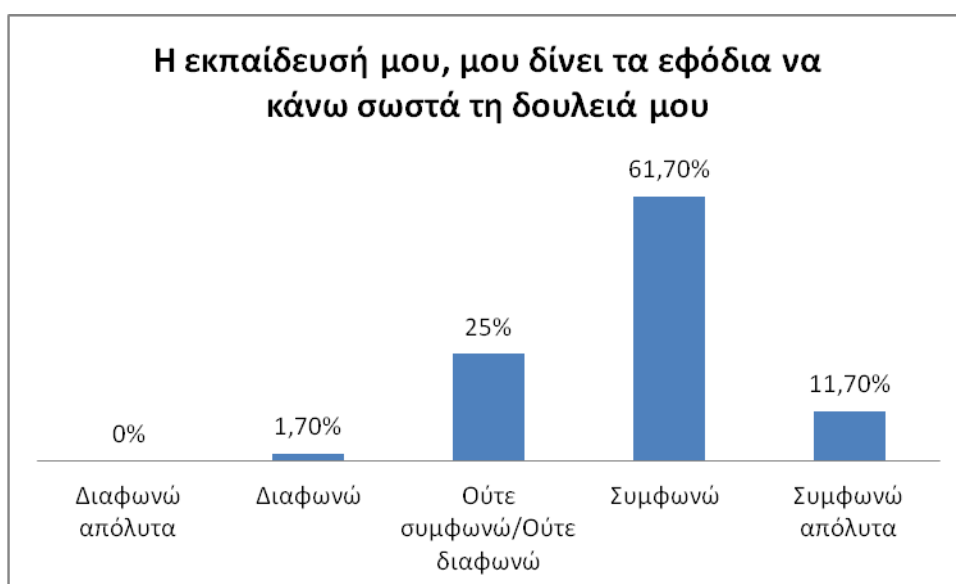
Το 65% του δείγματος εμφανίζεται πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένο από τη φήμη του Τ.Ε.Ι. Το 30% εμφανίζεται μέτρια ικανοποιημένο, ενώ μόνο το 5% είναι λίγο ικανοποιημένο.



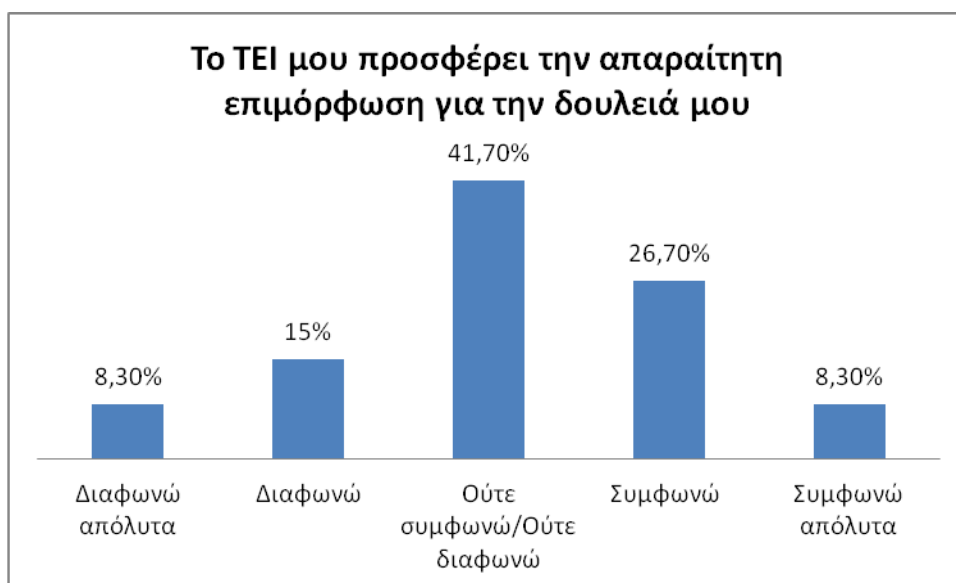
Το 31,7% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η διαδικασία εξέλιξης στο Ίδρυμα είναι δίκαιη. Το 46,7% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί και τέλος, το 21,6% των ερωτηθέντων δεν θεωρεί δίκαια τη διαδικασία εξέλιξης.



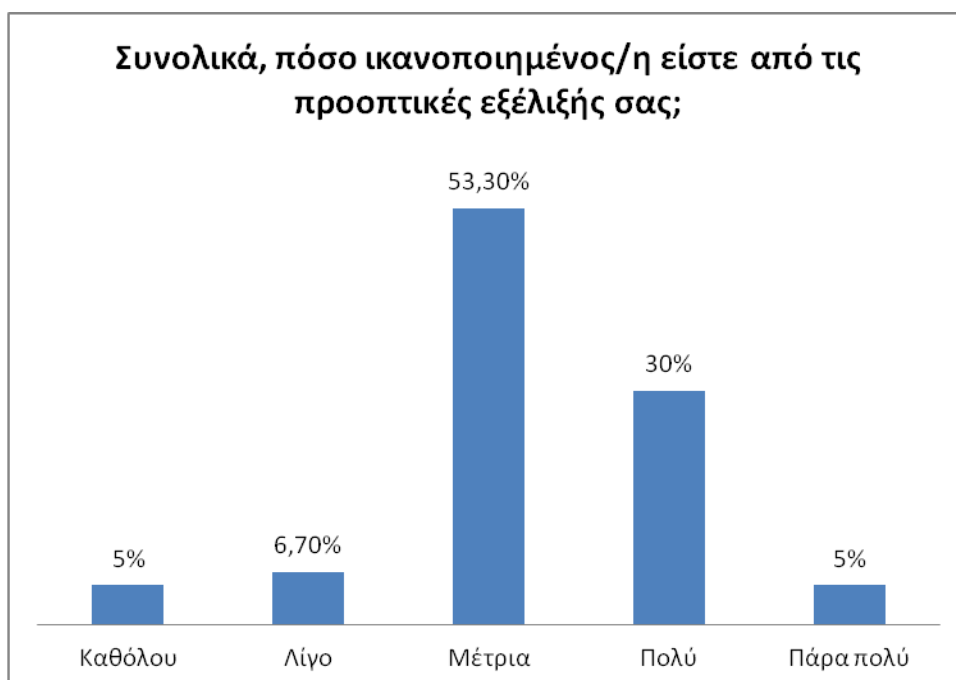
Το 73,4% των ερωτώμενων συμφωνούν ότι η εκπαίδευση τους, τους προσφέρει τα απαραίτητα εφόδια για να εκτελέσουν τις εργασίες που απαιτεί η δουλειά τους. Το 25% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Ενώ, το 1,7% διαφωνεί ότι η εκπαίδευση του, του παρέχει τα αναγκαία εφόδια για να εργαστεί σωστά.



Το 35% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι το Ίδρυμα του προσφέρει την απαραίτητη επιμόρφωση για την δουλειά του. Το 41,7% διατηρεί ουδέτερη στάση και τέλος το 23,3% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.



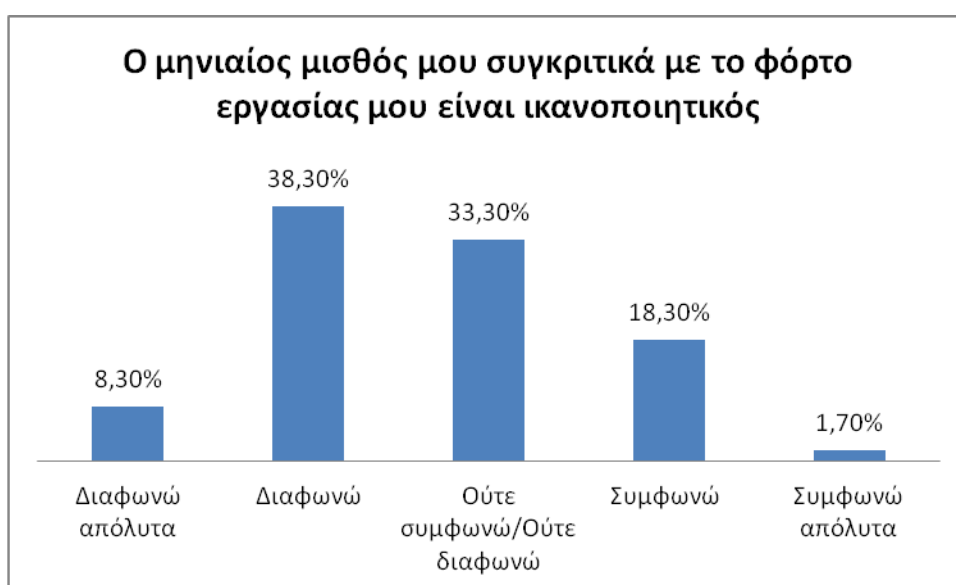
Το 35% των ερωτηθέντων είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξης. Παραπάνω από το μισό δείγμα, δηλαδή το 53,3%, είναι μέτρια ικανοποιημένο και το 11,7% του δείγματος δηλώνει καθόλου έως λίγο ικανοποιημένο από τις προοπτικές εξέλιξης.



Μόνο το 23,4% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η αμοιβή του είναι δίκαιη σε σχέση με άλλους συναδέλφους σε άλλες (αντίστοιχες) υπηρεσίες. Το 28,3% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με αυτή τη πρόταση. Σχεδόν ένας στους δύο εργαζόμενους (48,4%) θεωρεί ότι αμοιβή του είναι άδικη σε σχέση με άλλους συναδέλφους σε άλλες (αντίστοιχες) υπηρεσίες.



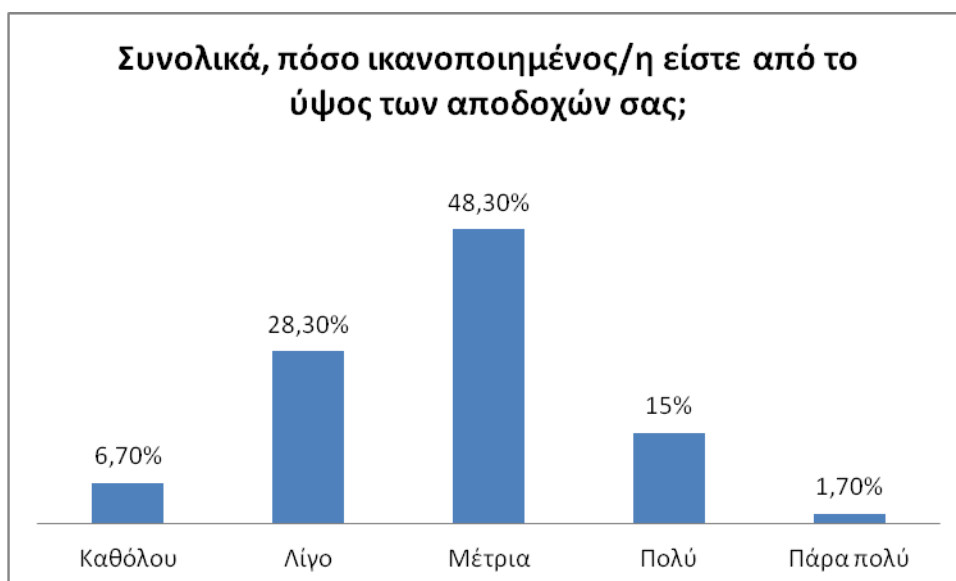
Μόνο το 20% των διοικητικών υπαλλήλων θεωρεί ότι ο μηνιαίος μισθός του είναι ικανοποιητικός σε σχέση με το φόρτο εργασίας του. Το 33,3% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με αυτή τη πρόταση. Σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι (46,6%) θεωρούν ότι οι αποδοχές τους είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιητικές σε σχέση με το φόρτο εργασίας τους.



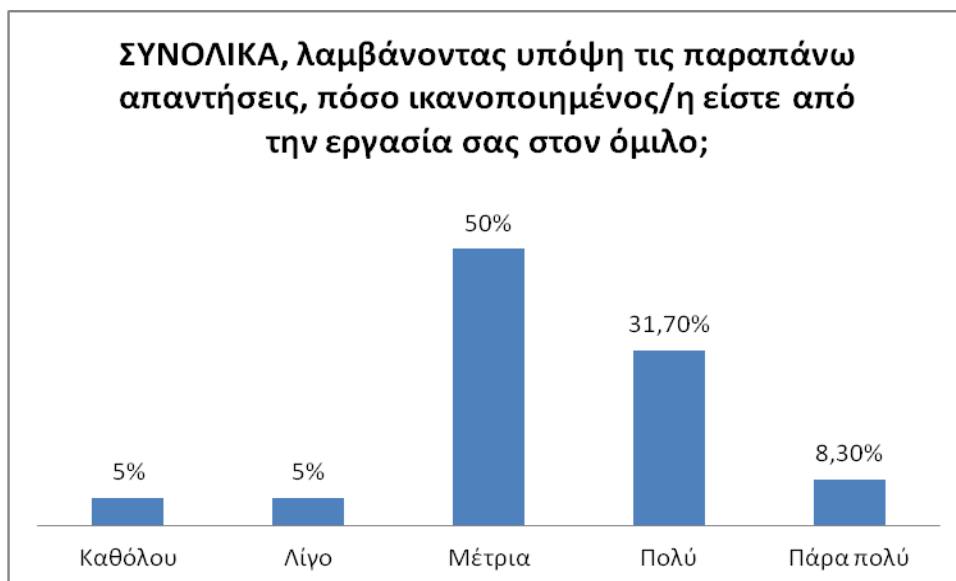
Το 25% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι το ίδρυμα κάνει ότι μπορεί για να έχουν οι εργαζόμενοι καλύτερες αποδοχές. Το 36,7% κρατάει ουδέτερη στάση απέναντι σε αυτή τη πρόταση, ενώ σχεδόν ένα αντίστοιχο ποσοστό (33,3%) θεωρεί ότι το Τ.Ε.Ι δεν καταβάλλει ικανοποιητικές προσπάθειες για να βελτιώσει τις αποδοχές του.



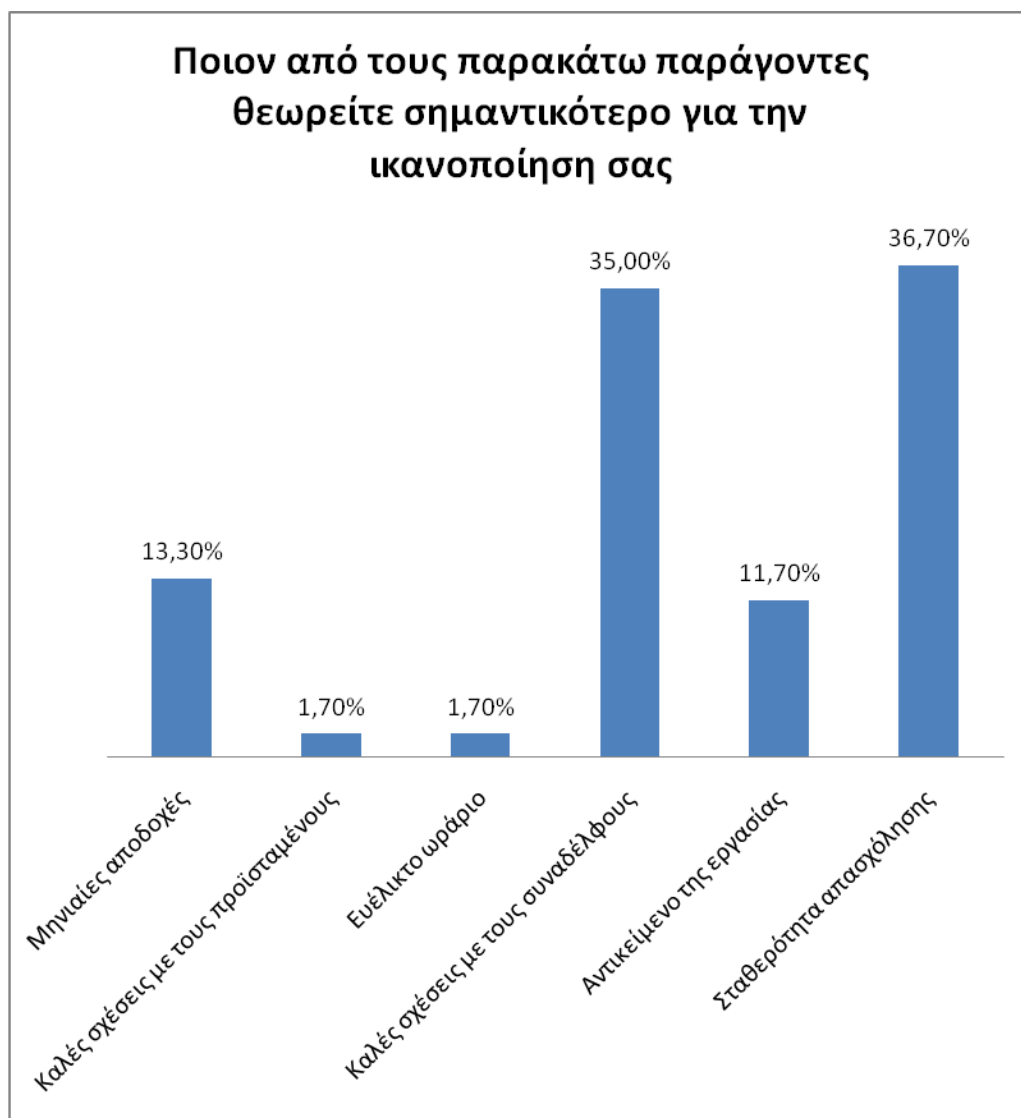
Συνολικά, μόνο το 16,7% των διοικητικών υπαλλήλων είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους, με μόνο το 1,7% από αυτούς να είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Το μισό σχεδόν δείγμα (48,3%) δηλώνει μέτρια, και το 35% καθόλου έως λίγο ικανοποιημένο από το ύψος των αποδοχών του.



Αξιολογώντας τη συνολική ικανοποίησή τους από τη εργασία στο Τ.Ε.Ι. Κρήτης, το 40% των διοικητικών υπαλλήλων δηλώνουν πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Το 50% των διοικητικών υπαλλήλων είναι μέτρια ικανοποιημένο και το 10% είναι καθόλου έως λίγο ικανοποιημένο.



Όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα, ο σημαντικότερος παράγοντας ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων είναι η σταθερότητα απασχόλησης με 36,7%. Ακολουθεί ο παράγοντας των καλών σχέσεων με τους προϊστάμενους με 35%. Το 13,3% του δείγματος απάντησε πως σημαντικότερος παράγοντας ικανοποίησης είναι οι μηνιαίες αποδοχές, το 11,7% το αντικείμενο απασχόλησης και το 1,7% τις σχέσεις με τους συναδέλφους και το ευέλικτο ωράριο.



Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου:

Όσο αφορά τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι κυριότεροι παράγοντες που θα βελτίωναν την απόδοση των υπαλλήλων του Ιδρύματος είναι οι εξής:

- Οι υψηλότερες αποδοχές (20%).
- Συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση για θέματα σχετικά με την εργασία τους (16,6%).
- Η σταθερότητα απασχόλησης (16,6%).
- Αύξηση του προσωπικού (13,3%).
- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους (10%).
- Η μείωση της γραφειοκρατίας (6,6%).
- Η παροχή κινήτρων (10%).
- Η αξιολόγηση και ο έλεγχος (6,6%).
- Η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος (6,6%).

Όσο αφορά τους παράγοντες που προκαλούν άγχος στους εργαζόμενους του Τ.Ε.Ι αναφέρθηκαν οι εξής:

- Η μη σταθερότητα απασχόλησης (36,6%).
- Ο φόρτος εργασίας (33,3%).
- Το ωράριο (13,3%).
- Η έλλειψη προσωπικού (10%).
- Η συνεχώς μεταβαλλόμενη νομοθεσία (10%).

7. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Όπως παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας (θεωρητικό υπόβαθρο), η εργασιακή ικανοποίηση παραμένει ένα θέμα που απασχολεί αρκετά στη διεθνή βιβλιογραφία. Τον 20^ο αιώνα αναπτύχθηκαν πολλές μέθοδοι μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι περισσότερες από τις οποίες συμπεριλαμβάνουν ως παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης την επικοινωνία και τις εργασιακές σχέσεις, τις αποδοχές και τις προοπτικές εξέλιξης.

Η παρούσα εργασία διερεύνησε πρωτογενώς την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Σκοπός της ήταν η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων του Ιδρύματος και ποιοι είναι οι παράγοντες που την επηρεάζουν (η σταθερότητα της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, οι αποδοχές, κ.λπ).

Σε συνέχεια του προηγούμενου κεφαλαίου, όπου παρατέθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας, στη συνέχεια παρουσιάζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς και κάποιες ιδέες για την βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Αναφορικά με το ζήτημα της γραφειοκρατίας, το 73,3% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα πως υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία στην δουλειά τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ανοιχτών ερωτήσεων η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα αλλά και οι συνεχόμενες μεταβολές στην νομοθεσία προκαλούν άγχος στο 20% των εργαζομένων. Για το συγκεκριμένο πρόβλημα προτείνεται η προσπάθεια μείωσης της γραφειοκρατίας, τουλάχιστον στο κομμάτι που αφορά τη νομοθεσία ή η τυποποίηση κάποιων εργασιών. Για παράδειγμα, να δημιουργηθούν τυποποιημένες φόρμες για τα υπηρεσιακά σημειώματα, ανάλογα με τα θέματα που συνήθως ασχολείται η κάθε υπηρεσία. Αυτό θα μπορούσε να γίνει για κάθε διαδικασία που πρέπει να γίνεται συχνά στην κάθε υπηρεσία.

Ένας στους τρεις ερωτώμενους δηλώνει πως υπάρχουν περιθώρια για την πληρέστερη ενημέρωση για τα καθήκοντα του. Επιπλέον, ανάλογα ποσοστά προκύπτουν για την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας των υπαλλήλων και για εκείνους που πιστεύουν ότι υπάρχουν περιθώρια απόκτησης περισσότερης εξουσίας για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Συνολικά, δύο περίπου στους τρεις είναι πολύ ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας τους. Για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτούς τους παράγοντες, προτείνεται η συνεχής και το δυνατό ολοκληρωμένη ενημέρωση των υπαλλήλων για τα καθήκοντα τους, όπως επίσης και η έγγραφη περιγραφή και ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας από την διοίκηση του Ιδρύματος, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει καλύτερα (και επίσης) τις αρμοδιότητές του.

Σχετικά με το φόρτο εργασίας, από την έρευνα προκύπτει ότι δυο στους τρεις υπαλλήλους θεωρούν ότι εργάζονται με εντατικούς ρυθμούς για να ανταπεξέλθουν στην εργασία τους, αλλά μόνο ένας στους δυο εργάζεται περισσότερο από ότι προβλέπει το ωράριο του. Οι αντιλήψεις περί άγχους που προκαλείται από την εργασία είναι μοιρασμένες σε εκείνους που συμφωνούν, που διαφωνούν και εκείνους που κρατούν ουδέτερη στάση.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ανοιχτών ερωτήσεων, ένας από τους κυριότερους παράγοντες που προκαλεί άγχος στους εργαζομένους είναι ο φόρτος εργασίας για το 28,3% των ερωτώμενων. Επίσης καταγράφεται στις ανοικτές ερωτήσεις ότι μάλλον ο φόρτος εργασίας εκτιμάται ότι προκαλείται από την έλλειψη προσωπικού. Συνεπώς αυτό που θα μπορούσε να προταθεί είναι η αύξηση του αριθμού των αμειβόμενων φοιτητών, των φοιτητών που κάνουν πρακτική άσκηση ή των συμβασιούχων στις υπηρεσίες του Τ.Ε.Ι., καθώς οι αμοιβές τους δεν είναι τόσο υψηλές όσο εκείνες των μόνιμων υπαλλήλων (και ο προϋπολογισμός του Ιδρύματος μπορεί να τους υποστηρίξει).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την ασφάλεια που τους προσφέρει ο χώρος εργασίας τους είναι μέτρια έως αρκετή καθώς οι μισοί ακριβώς συμμετέχοντες δηλώνουν ικανοποιημένοι. Δυο στους τρεις δηλώνουν πως το Τ.Ε.Ι τους παρέχει τον αναγκαίο εξοπλισμό που χρειάζονται για να εκτελούν τις εργασίες τους, καθιστώντας την ικανοποίηση τους υψηλή. Όμως, τα ποσοστά ικανοποίησης για τις κτιριακές εγκαταστάσεις είναι μοιρασμένα. Αυτό φανερώνει την ανάγκη βελτίωσης των κτιριακών εγκαταστάσεων για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Η εργασία στο Τ.Ε.Ι. προσφέρει το αίσθημα της σταθερότητας σε έναν στους δύο εργαζόμενους. Οι υπόλοιποι χωρίζεται σε εκείνους που κρατούν ουδέτερη στάση και σε εκείνους που νιώθουν ανασφάλεια. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ανοιχτών ερωτήσεων, το 36,6% δηλώνει πως η έλλειψη αυτού του αισθήματος, τους προκαλεί άγχος. Στην τρέχουσα δύσκολη περίοδο εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, είναι δύσκολο να μονιμοποιηθούν ή να παραμείνουν σίγουρα όλοι οι υπάλληλοι καθώς οι πόροι του Ιδρύματος είναι περιορισμένοι. Όμως, ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου των υπαλλήλων σε κάθε επίπεδο εξουσίας, θα τεκμηρίωνε την αναγκαιότητα παραμονής εκείνων των εργαζομένων που εργάζονται σκληρά και αξίζει να παραμείνουν στις θέσεις τους, να εξελιχθούν ή να μονιμοποιηθούν.

Γενικά, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους τους. Όπως προκύπτει από την έρευνα, η συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους και ο σεβασμός τους προς την προσωπικότητα των υφισταμένων τους βρίσκεται σε αρκετά καλό επίπεδο, χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα. Όμως, ένας στους τρεις είναι μέτρια ικανοποιημένος από την καθοδήγηση, την υποστήριξη, την αυτονομία και την δίκαιη κρίση των προϊσταμένων του, με μικρότερη ικανοποίηση να προέρχεται από τον παράγοντα της επιβράβευσης.

Η παροχή κινήτρων είναι ένας τρόπος βελτίωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης, είτε οικονομικά κίνητρα (κάτι που είναι δύσκολο να υπάρξει στις μέρες μας), είτε μη οικονομικά κίνητρα. Για παράδειγμα, αυτό που προτείνεται είναι η περισσότερη και πιο σαφής καθοδήγηση των προϊσταμένων, η αναγνώριση της καλής δουλείας και της προσπάθειας των εργαζομένων αλλά και η προσοχή στον τρόπο που κρίνουν τους εργαζομένους και τις διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν. Τέλος, ο σεβασμός της προσωπικότητας και η μη κατάχρηση εξουσίας αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους είναι πολύ υψηλή. Όλοι σχεδόν απάντησαν πως οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους είναι ικανοποιητικές. Δύο στους τρεις είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους. Τα επίπεδα ανταγωνισμού στο χώρο εργασίας είναι πολύ μικρά καθώς οι περισσότεροι δηλώνουν πως δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων και ένα μικρό ποσοστό δηλώνει μέτριο επίπεδο ανταγωνισμού. Τέλος, η μεταξύ τους επικοινωνία βρίσκεται επίσης σε υψηλό επίπεδο.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένο από την φήμη του Ιδρύματος. Παρόλα αυτά, υπάρχει περιθώριο βελτίωσης καθώς ένας στους τρεις δηλώνει μέτρια ικανοποίηση από την φήμη του Τ.Ε.Ι.

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι Κρήτης είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξης. Θεωρούν πως έχουν τα προσόντα και τις γνώσεις για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους. Όμως δεν πιστεύουν ότι η διαδικασία εξέλιξης είναι δίκαιη, ούτε ότι το Ίδρυμα τους παρέχει την απαραίτητη επιμόρφωση, καθώς μόνο ένας στους τρεις θεωρεί την διαδικασία εξέλιξης δίκαιη και ότι το Τ.Ε.Ι του παρέχει την απαραίτητη επιμόρφωση. Σε αυτή την περίπτωση, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, είναι απαραίτητη η εισαγωγή διαδικασιών αξιολόγησης, όπως επίσης και η βελτίωση του συστήματος εξέλιξης των υπαλλήλων. Ο δημόσιος τομέας θα μπορούσε να υιοθετήσει κάποιο από τα συστήματα εξέλιξης και αμοιβών που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα και μέσα από διεθνείς, καλές πρακτικές.

Όπως ήταν αναμενόμενο λόγω της παρούσας οικονομικής ύφεσης, οι υπάλληλοι του Ιδρύματος δεν είναι ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους. Αναλυτικότερα, ένας στους δυο θεωρεί ότι πληρώνεται λιγότερο σε σχέση με άλλους συναδέλφους τους σε άλλες υπηρεσίες/οργανισμούς. Ένας στους δυο θεωρεί ότι οι αποδοχές του δεν είναι ικανοποιητικές συγκριτικά με το φόρτο εργασίας τους και δυο στους πέντε θεωρούν ότι το Τ.Ε.Ι. δεν κάνει ότι μπορεί για να έχουν τις καλύτερες αποδοχές. Όπως προαναφέρθηκε, αφού δεν είναι δυνατή η αύξηση των αποδοχών, το Ίδρυμα πρέπει να προσφέρει άλλου είδους οικονομικά κίνητρα. Για παράδειγμα, το Τ.Ε.Ι θα μπορούσε να διαπραγματευτεί με επιχειρήσεις κοινού ενδιαφέροντος (π.χ. φροντιστήρια, ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες ένδυσης / υπόδησης) και να προσφέρει στους υπαλλήλους του δωρεάν εκπτώτικα κουπόνια και κάρτες. Επιπλέον,

η διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων θα μπορούσε να βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

Γενικά, η παρούσα έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, διαπιστώνει ότι η συνολική ικανοποίηση τους είναι μέτρια έως πολύ καλή. Παρόλα αυτά υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης και παρόλο που οι πόροι είναι περιορισμένοι, υπάρχουν προτάσεις που μπορούν να εφαρμοστούν για την βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων του Ιδρύματος.

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν γενικά με παλαιότερες έρευνες σε δημόσιους οργανισμούς, αναφορικά με τους παράγοντες ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων. Για παράδειγμα, από την έρευνα επιβεβαιώθηκε ότι οι παράγοντες που υποκινούν τους υπαλλήλους του Ιδρύματος είναι οι ενδογενείς παράγοντες, όπως συμπεράναν και οι Steijn (2004) και Markovits et al (2010).

Περιορισμοί της έρευνας.

Η έρευνα αυτή μπορεί να θεωρηθεί προκαταρκτική, καθώς υπόκειται σε περιορισμούς. Ο κυριότερος περιορισμός που αντιμετωπίστηκε κατά την διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας, ήταν η έλλειψη προθυμίας για συνεργασία από πλευράς των διοικητικών υπαλλήλων του Ιδρύματος.

Μελλοντικά θα μπορούσε να διεξαχθεί σε μεγαλύτερο δείγμα και να διερευνηθεί πολύ περισσότερο ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα ερμηνεύσουν με καλύτερο τρόπο το επίπεδο και τους επιμέρους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία:

1. Montana, P. J, και Charvon, B. H., (2002), «*Μάνατζμεντ*». Αθήνα: Κλειδάριθμος.
2. Α Σύλλογος Αθηνών Εκπαιδευτικών Π.Ε., Ιστορική αναδρομή στην εργατική πρωτομαγιά «*Σικάγο 1886 – Αθήνα 2007*», Διαθέσιμο: <http://www.athinon.gr/wp-content/uploads/2012/04/%CE%A3%CE%B9%CE%BA%CE%AC%CE%B3%CE%BF-1886-%CE%91%CE%B8%CE%AE%CE%BD%CE%B1-20072.doc> (17/5/2014) .
3. Βεντούρη Α., (2005), «*Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο*», Αθήνα Διαθέσιμο: http://artemis.cslab.ntua.gr/el_thesis/artemis.ntua.ece/DT2005-0142/DT2005-0142.pdf (17/5/2014)
4. Βικιπαίδεια (22/12/2013). «*Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης*», Διαθέσιμο: http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%8A%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1_%CE%9A%CF%81%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%82#cite_note-rankingweb-3
5. Βικιπαίδεια: Κομισιόν Διαθέσιμο: http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%AE (5/5/2014)
6. Ζαβλανός, Μ., (2002), «*Οργανωτική συμπεριφορά*». Αθήνα: Σταμούλης.
7. ΗΜΕΡΙΣΙΑ.gr, (2014), Κοινοτική δημοσκόπηση Ευρωβαρόμετρο «Απογοητευμένοι από τις εργασιακές συνθήκες οι Έλληνες», από Κοινοτική δημοσκόπηση Ευρωβαρόμετρο. Διαθέσιμο: <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26510&subid=2&pubid=113261285> (5/5/2014)
8. Κατσαμπά Ο., (2012), «*Διοίκηση ολικής ποιότητας και ανθρώπινο δυναμικό-Συστήματα μέτρησης ικανοποίησης εσωτερικού πελάτη*». Διπλωματική εργασία στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο:

- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14792/6/KatsampaOuraniaMsc2012.pdf> (5/5/2014)
9. Μαλαμόρη Γ., (2013), «*Επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η περίπτωση του ΙΚΑ*», Πτυχιακή εργασία στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης. Διαθέσιμο: <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2013/MalamoriGeorgia/attached-document-1375874768-853576-11531/MalamoriGeorgia2013.pdf> (22/5/2014)
 10. Μανιός Β., (2012), «*Το ΤΕΙ Κρήτης στην Παγκόσμια Κατάταξη AEI*» ΠΑΤΡΙΣ, άρθρο στις 4/7/2012, Διαθέσιμο: <http://www.patris.gr/articles/224996#.U33n5stZo5g> (22/5/2014)
 11. Μάντζαρης, Γ., (2009), «*Σύγχρονη οργάνωση & διοίκηση επιχειρήσεων*». Αθήνα : Γκιούρδας Εκδοτική.
 12. Μπαμπινιώτης Γ., (2012), «*Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*», Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
 13. Μπάτιου Β., (2009), «*Η επαγγελματική 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. Διαθέσιμο: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13286/2/MpatsiouMsc2009.pdf> (22/5/2014)
 14. Νόβα – Καλτσούνη Χ., (2006), «*Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*» Αθήνα : Gutenberg.
 15. Ξηροτύρη - Κουφίδη Σ., (1991), «*Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*», Θεσσαλονίκη: Οίκος αδελφών Κυριακίδη.
 16. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (1992), «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*» Αθήνα: Μπένος.
 17. Πετράκης, Μ., (2006), «*Έρευνα marketing*», β' έκδοση. Αθήνα: Σταμούλης.
 18. Πολιανίδου Ε., (2013), «*Λογιστική Ανθρώπινου Δυναμικού*», Θεσσαλονίκη.
 19. Ρίτσαρντ Ο. Μπόγιερ και Χέρμπερτ Μ. Μόρε, (1993), «*Η άγνωστη Ιστορία του Εργατικού Κινήματος των ΗΠΑ*», Σύγχρονη Εποχή.
 20. Τερζάκης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., (2004), «*Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*», Δ' έκδοση, Αθήνα: Rosili.
 21. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α.Μ., (2007), «*Οργάνωση και Διοίκηση*», Δ' έκδοση, Αθήνα: Rosili.

22. Φαναριώτης, Π., (2004), «Εργασιακές σχέσεις», Β' έκδοση. Αθήνα: Σταμούλης.
23. Φουρτούνης Β., (2013), «Η απεργία της La Canadiense και η καθιέρωση του δωρου» 13 Νοεμβρίου 2013. Διαθέσιμο: <http://fourtounis.gr/arthra/2013/11/05/05-11-2013.html> (28/4/14).
24. Χυτήρης. Λ., (2001), «Οργανωσιακή συμπεριφορά», Γ' έκδοση. Αθήνα.: Interbooks.

Ξενογλώσση βιβλιογραφία:

1. Bosman M., (2009), «*The Historical Evolution of Management Theory from 1900 to Present: The Changing role of Leaders in Organizations*» Strategic Leadership Institute Διαθέσιμο: <http://www.strategicleadershipinstitute.net/news/the-historical-evolution-of-management-theory-from-1900-to-present-the-changing-role-of-leaders-in-organizations-/> (27/4/2014)
2. Brayfield, A. H. & Rothe, H. F., (1951), «*An index of job satisfaction*» <http://psycnet.apa.org/journals/apl/35/5/307> (5/5/2014).
3. 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 e U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE. Διαθέσιμο: http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dtic.mil%2Fcgi-bin%2FGetTRDoc%3FAD%3DAD0779828&ei=GABdU5SMJoatQbU84GoBA&usq=AFQjCNGZrdZ9H5OTRkcSpl_BMzD8LPtIQQ&bvm=bv.65397613.d.Yms (27/4/2014).
4. Ironson G. H. et al., (1989), «*Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures*» Διαθέσιμο: <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Survey/articles/psychclimate/job%20in%20general%20scale.pdf> (27/4/2014).
5. 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. Διαθέσιμο: <http://www.slideshare.net/YannisMarkovits/the-link-between-job-satisfaction-and-organizational-commitment> (27/4/2014).

6. Meintjes C. & Steyn B., (2006), «*A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa*»
Διαθέσιμο: http://www.academia.edu/4107131/A_critical_evaluation_of_the_Downs-Hazen_instrument_CSQ_by_measuring_employee_communication_satisfaction_at_a_private_higher_education_institution_in_South_Africa# (27/4/2014).
7. Minnesota Satisfaction Questionnaire, (1977), Διαθέσιμο: https://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/MSQ%201977%20Long%20form.pdf (17/5/2014).
8. Ramirez D. R., (2012), «*Organizational communication satisfaction and job satisfaction within university foodservice*», Kansas. Διαθέσιμο: <http://krex.k-state.edu/dspace/bitstream/handle/2097/14123/DanielRamirez2012.pdf?sequence=1> (27/4/2014).
9. Spector P., (1985), «*Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*», Florida: Plenum Publishing Corporation.
Διαθέσιμο: <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00929796#page-1> (27/4/2014).
10. Stanton et al., (2001), «*Development of a compact measure of job satisfaction: the abridged job descriptive index*», Sage Publications. Διαθέσιμο: http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FJeffreyStanton%2Fpublication%2F232533532_Development_of_a_compact_measure_of_job_satisfaction_The_abridged_Job_Descriptive_Index%2Ffile%2F60b7d51e029ba3e5a0.pdf&ei=2f1cU7qyD8HQtaAaOjYDwAw&usg=AFQjCNGuZBW9alATUKgHCuM87Nqd77dzvQ&bvm=bv.65397613,d.Yms (27/4/2014).
11. Steijn B., (2004), «*Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector*», Rotterdam: Sage Publications.
Διαθέσιμο: <http://rop.sagepub.com/content/24/4/291> (27/4/2014).
12. Thompson E. & Phua F., (2012), «*A Brief Index of Affective Job Satisfaction*»
Διαθέσιμο: <http://rop.sagepub.com/content/24/4/291> (27/4/2014).
13. Wright B. & Davis B., (2003), «*Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment*» Sage Publications
Διαθέσιμο: <http://arp.sagepub.com/content/33/1/70> ((27/4/2014).

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Job Satisfaction Survey

<p align="center">JOB SATISFACTION SURVEY</p> <p align="center">Paul E. Spector</p> <p align="center">Department of Psychology</p> <p align="center">University of South Florida</p> <p align="center">Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>		
<p align="center">PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.</p>		<p align="center">Disagree very much Disagree moderately Disagree slightly Agree slightly Agree moderately Agree very much</p>
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	1 2 3 4 5 6
2	There is really too little chance for promotion on my job.	1 2 3 4 5 6
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job.	1 2 3 4 5 6
4	I am not satisfied with the benefits I receive.	1 2 3 4 5 6
5	When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	1 2 3 4 5 6
6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	1 2 3 4 5 6
7	I like the people I work with.	1 2 3 4 5 6
8	I sometimes feel my job is meaningless.	1 2 3 4 5 6
9	Communications seem good within this organization.	1 2 3 4 5 6
10	Raises are too few and far between.	1 2 3 4 5 6
11	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	1 2 3 4 5 6
12	My supervisor is unfair to me.	1 2 3 4 5 6
13	The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	1 2 3 4 5 6
14	I do not feel that the work I do is appreciated.	1 2 3 4 5 6
15	My efforts to do a good job are seldom blocked by red	1 2 3 4 5 6

	tape.	
16	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	1 2 3 4 5 6
17	I like doing the things I do at work.	1 2 3 4 5 6
18	The goals of this organization are not clear to me.	1 2 3 4 5 6

Παράρτημα 2: Job Diagnostic Survey

Job Diagnostic Survey

Use the scales below to indicate whether each statement is an accurate or inadequate description of your present or most recent job.
After completing the instrument, use the scoring key to compute a total score for each of the core job characteristics.

- 5 = Very descriptive
- 4 = Mostly descriptive
- 3 = Somewhat descriptive
- 2 = Mostly nondescriptive
- 1 = Very nondescriptive

1. I have almost complete responsibility for deciding how and when the work is to be done.	5
2. I have a chance to do a number of different tasks, using a wide variety of different skills and talents.	1
3. I do a complete task from start to finish. The results of my efforts are clearly visible and identifiable.	5
4. What I do affects the well-being of other people in very important ways.	5
5. My manager provides me with constant feedback about how I am doing.	1
6. The work itself provides me with information about how well I am doing.	2
7. I make insignificant contributions to the final product or service.	5
8. I get to use a number of complex skills on this job.	2
9. I have very little freedom in deciding how the work is to be done.	1
10. Just doing the work provides me with opportunities to figure out how well I am doing.	1
11. The job is quite simple and repetitive.	5
12. My supervisors or coworkers rarely give me feedback on how well I am doing the job.	4
13. What I do is of little consequence to anyone else.	1
14. My job involves doing a number of different tasks.	2
15. Supervisors let us know how well they think we are doing.	2
16. My job is arranged so that I do not have a chance to do an entire piece of work from beginning to end.	1
17. My job does not allow me an opportunity to use discretion or participate in decision making.	1
18. The demands of my job are highly routine and predictable.	1
19. My job provides few clues about whether I'm performing adequately.	4
20. My job is not very important to the company's survival.	1
21. My job gives me considerable freedom in doing the work.	5
22. My job provides me with the chance to finish completely any work I start.	5
23. Many people are affected by the job I do.	5

Παράρτημα 3: Job Satisfaction Index

1. There are some conditions concerning my job that could be improved (R)
2. My job is like a hobby to me
3. My job is usually interesting enough to keep me from getting bored
4. It seems that my friends are more interested in their jobs (R)
5. I consider my job rather unpleasant (R)
6. I enjoy my work more than my leisure time
7. I am often bored with my job (R)
8. I feel fairly well satisfied with my present job
9. Most of the time I have to force myself to go to work (R)
10. I am satisfied with my job for the time being
11. I feel that my job is no more interesting than others I could get (R)
12. I definitely dislike my work (R)
13. I feel that I am happier in my work than most other people
14. Most days I am enthusiastic about my work
15. Each day of work seems like it will never end (R)
16. I like my job better than the average worker does
17. My job is pretty uninteresting (R)
18. I find real enjoyment in my work
19. I am disappointed that I ever took this job (R)

Πηγή : http://www.wiki.mgto.org/job_satisfaction_scale (5/5/2014)

Παράρτημα 4: Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ερωτηματολόγιο διερευνά το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας με τίτλο «Ικανοποίηση των εργαζομένων: η περίπτωση του Τ.Ε.Ι Κρήτης».

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν με **εμπιστευτικό τρόπο**.

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

≤ 25 ετών 26-35 ετών 36-45 ετών 46-55 ετών ≥ 56ετών

3. Εκπαίδευση;

Κάτοχοι μεταπτυχιακού Μέση εκπαίδευση
 ΑΕΙ/ΤΕΙ Βασική εκπαίδευση
Άλλο (αναφέρετε).....

4. Πόσα έτη εργάζεστε στο Τ.Ε.Ι Κρήτης;

≤ 5 έτη 6- 10 έτη 11-15 έτη ≥ 15 έτη

ΜΕΡΟΣ Β: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1α. Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω πλήρως ενημερωμένος για τα καθήκοντα μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω την απαραίτητη εξουσία ώστε να εργάζομαι γρήγορα και αποτελεσματικά για τα καθήκοντα μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι χρήσιμος / η	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Νιώθω ικανοποιημένος με το αντικείμενο της εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιεχόμενο της εργασίας σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

2α. Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το φόρτο της εργασίας σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δουλεύω με εντατικούς ρυθμούς για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εργάζομαι περισσότερες ώρες από ότι προβλέπει το ωράριο μου για να ανταποκριθώ στις υποχρεώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοσή μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το φόρτο της εργασίας σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

3α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) είναι ικανοποιητικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το ΤΕΙ μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι ικανοποιητικές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εργασία μου, μου προσφέρει το αίσθημα της «σταθερότητας»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις συνθήκες της εργασίας σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

4α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊστάμενους σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι προϊστάμενοι με επιβραβεύουν τα επιτεύγματα και την προσπάθεια μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Από τους προϊστάμενους λαμβάνω την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω την απαραίτητη αυτονομία για την εκτέλεση των καθηκόντων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η καθοδήγηση του προϊσταμένου μου είναι ικανοποιητική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι προϊστάμενοι έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφισταμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι προϊστάμενοι σέβονται την προσωπικότητα μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η κρίση τους είναι δίκαιη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους προϊσταμένους σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

5α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους συναδέλφους σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επικοινωνία και η συνεννόηση μαζί τους είναι ικανοποιητική.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους συναδέλφους σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

6α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τη φήμη-εικόνα του Ομίλου;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Νιώθω υπερήφανος/η που εργάζομαι στο ΤΕΙ Κρήτης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι πολίτες εκτιμούν και σέβονται το έργο του ΤΕΙ Κρήτης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη φήμη-εικόνα του ΤΕΙ Κρήτης;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

7α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η διαδικασία εξέλιξης είναι δίκαιη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εκπαίδευσή μου, μου δίνει τα εφόδια να κάνω σωστά τη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το ΤΕΙ μου προσφέρει την απαραίτητη επιμόρφωση για την δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξής σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

8α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις αποδοχές σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι αμοιβή μου σε σχέση με εκείνες συναδέλφων μου σε άλλες υπηρεσίες / οργανισμούς είναι δίκαιες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο μηνιαίος μισθός μου συγκριτικά με το φόρτο εργασίας μου είναι ικανοποιητικός.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το ΤΕΙ Κρήτης κάνει ό,τι μπορεί για να έχω τις καλύτερες αποδοχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ύψος των αποδοχών σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

9. ΣΥΝΟΛΙΚΑ, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας στον όμιλο;

- Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

10. Ποιον από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε σημαντικότερο για την ικανοποίησή σας? (επιλέξτε μια από τις απαντήσεις)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Μηνιαίες αποδοχές | <input type="checkbox"/> Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους |
| <input type="checkbox"/> Καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους | <input type="checkbox"/> Αντικείμενο της εργασίας |
| <input type="checkbox"/> Ευέλικτο ωράριο | <input type="checkbox"/> Σταθερότητα απασχόλησης |

Άλλο (αναφέρετε).....

ΜΕΡΟΣ Γ: ΑΠΟΨΕΙΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. Τι πιστεύετε ότι θα βελτιώνε την απόδοση των εργαζομένων στο ΤΕΙ Κρήτης;

.....
.....
.....

2. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι δημιουργούν άγχος στην εργασία σας;

.....
.....
.....

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Παράρτημα 5: Πίνακας ποσοστών

Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται οι μεταβλητές, η περιγραφή των μεταβλητών και τα ποσοστά όπως προέκυψαν από την ανάλυση των ερωτηματολογίων.

Μεταβλητή	Περιγραφή	Ποσοστό
Φύλο		
a1	Άρρεν	40%
a2	Θήλυ	60%
Ηλικία		
2a	≤25 ετών	0%
2b	26-35 ετών	13,3%
2c	36-45 ετών	31,7%
2d	46-55 ετών	41,7%
2e	≥ 56 ετών	13,3%
Εκπαίδευση		
3 ^a	Κάτοχοι μεταπτυχιακού	8,3%
3b	ΑΕΙ/ΤΕΙ	55%
3c	Μέση Εκπαίδευση	31,7%
3d	Βασική Εκπαίδευση	1,7%
3e	Άλλο (διδακτορικό)	3,2%
Έτη προϋπηρεσίας		
4 ^a	≤ 5έτη	8,3%
4b	6-10 έτη	6,7%
4c	11- 15 έτη	23,3
4d	≥15 έτη	61,7
5a Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία		
5a1	Διαφωνώ απόλυτα	1,7%
5a2	Διαφωνώ	10%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
5a3	διαφωνώ	15%
5a4	Συμφωνώ	50%
5a5	Συμφωνώ απόλυτα	23,3%
5b Έχω ενημερωθεί πλήρως ενημερωμένος για τα καθήκοντα μου		
5b1	Διαφωνώ απόλυτα	1,7%
5b2	Διαφωνώ	6,7%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
5b3	διαφωνώ	28,3%
5b4	Συμφωνώ	41,7%
5b5	Συμφωνώ απόλυτα	21,7%
5c Έχω την απαραίτητη εξουσία ώστε να εργάζομαι γρήγορα και αποτελεσματικά για τα καθήκοντα μου		
5c1	Διαφωνώ απόλυτα	0%
5c2	Διαφωνώ	13,3%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
5c3	διαφωνώ	30%
5c4	Συμφωνώ	46,7%

5c5	Συμφωνώ απόλυτα	10%
Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι χρήσιμος / η		
5d1	Διαφωνώ απόλυτα	1,7%
5d2	Διαφωνώ	6,7%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
5d3	διαφωνώ	15%
5d4	Συμφωνώ	55%
5d5	Συμφωνώ απόλυτα	21,7%
5e Νιώθω ικανοποιημένος με το αντικείμενο της εργασίας μου		
5e1	Διαφωνώ απόλυτα	17,5%
5e2	Διαφωνώ	5%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
5e3	διαφωνώ	26,7%
5e4	Συμφωνώ	38,3%
5e5	Συμφωνώ απόλυτα	21,7%
6 Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιεχόμενο της εργασίας σας;		
6a	Καθόλου	1,7%
6b	Λίγο	5%
6c	Μέτρια	30%
6d	Πολύ	43,3%
6e	Πάρα πολύ	20%
7		
7a Δουλεύω με εντατικούς ρυθμούς για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντα μου		
7a1	Διαφωνώ απόλυτα	1,7%
7a2	Διαφωνώ	3,3%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
7a 3	διαφωνώ	20%
7a 4	Συμφωνώ	41,7%
7a 5	Συμφωνώ απόλυτα	33,3%
7b Εργάζομαι περισσότερες ώρες από ότι προβλέπει το ωράριο μου για να ανταποκριθώ στις υποχρεώσεις		
7b1	Διαφωνώ απόλυτα	5%
7b2	Διαφωνώ	21,7%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
7b 3	διαφωνώ	23,3%
7b 4	Συμφωνώ	20%
7b 5	Συμφωνώ απόλυτα	30%
7c Ο φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοσή μου		
7c1	Διαφωνώ απόλυτα	8,3%
7c2	Διαφωνώ	18,3%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
7c 3	διαφωνώ	45%
7c 4	Συμφωνώ	18,3%
7c5	Συμφωνώ απόλυτα	8,3%
8 Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το φόρτο της εργασίας σας;		
8a	Καθόλου	13,3%
8b	Λίγο	13,3%
8c	Μέτρια	41,7%
8d	Πολύ	23,3%

8e	Πάρα πολύ	8,3%
9a Το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) είναι ικανοποιητικό		
9a1	Διαφωνώ απόλυτα	6,7%
9a2	Διαφωνώ	21,7%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
9a 3	διαφωνώ	28,3%
9a 4	Συμφωνώ	35%
9a5	Συμφωνώ απόλυτα	8,3%
9b Το ΤΕΙ μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου		
9b1	Διαφωνώ απόλυτα	5%
9b2	Διαφωνώ	15%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
9b 3	διαφωνώ	18,3%
9b 4	Συμφωνώ	50%
9b5	Συμφωνώ απόλυτα	11,7%
9c Οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι ικανοποιητικές		
9c1	Διαφωνώ απόλυτα	6,7%
9c2	Διαφωνώ	16,7%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
9c 3	διαφωνώ	26,7%
9c 4	Συμφωνώ	38,3%
9c5	Συμφωνώ απόλυτα	11,7%
9d Η εργασία μου, μου προσφέρει το αίσθημα της «σταθερότητας»		
9d1	Διαφωνώ απόλυτα	10%
9d2	Διαφωνώ	16,7%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
9d 3	διαφωνώ	25%
9d 4	Συμφωνώ	28,3%
9d5	Συμφωνώ απόλυτα	20%
10 Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις συνθήκες της εργασίας σας;		
10a	Καθόλου	5%
10b	Λίγο	5%
10c	Μέτρια	51,7%
10d	Πολύ	30%
10e	Πάρα πολύ	8,3%
11 Οι προϊστάμενοι με επιβραβεύουν τα επιτεύγματα και την προσπάθεια μου		
11a1	Διαφωνώ απόλυτα	3,3%
11a2	Διαφωνώ	8,3%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
11a 3	διαφωνώ	35%
11a4	Συμφωνώ	41,7%
11a5	Συμφωνώ απόλυτα	41,7%
11b Από τους προϊστάμενους λαμβάνω την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου		
11b1	Διαφωνώ απόλυτα	1,7%
11b2	Διαφωνώ	5%
11b 3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	30%

	διαφωνώ	
11b4	Συμφωνώ	40%
11b5	Συμφωνώ απόλυτα	23,3%
11c Έχω την απαραίτητη αυτονομία για την εκτέλεση των καθηκόντων μου		
11c1	Διαφωνώ απόλυτα	1,7%
11c2	Διαφωνώ	10%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
11c 3	διαφωνώ	30%
11c4	Συμφωνώ	48,3%
11c5	Συμφωνώ απόλυτα	10%
11d Η καθοδήγηση του προϊσταμένου μου είναι ικανοποιητική		
11d1	Διαφωνώ απόλυτα	5%
11d2	Διαφωνώ	6,7%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
11d 3	διαφωνώ	21,7%
11d4	Συμφωνώ	41,7%
11d5	Συμφωνώ απόλυτα	25%
11e Οι προϊστάμενοι έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφισταμένους		
E111	Διαφωνώ απόλυτα	1,7%
E112	Διαφωνώ	3,3%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
E113	διαφωνώ	18,3%
E114	Συμφωνώ	48,3%
E115	Συμφωνώ απόλυτα	28,3%
11f Οι προϊστάμενοι σέβονται την προσωπικότητα μου		
11f1	Διαφωνώ απόλυτα	1,7%
11f2	Διαφωνώ	1,7%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
11f 3	διαφωνώ	21,7%
11f4	Συμφωνώ	48,3%
11f5	Συμφωνώ απόλυτα	26,7%
11g Η κρίση τους είναι δίκαιη		
11g1	Διαφωνώ απόλυτα	1,7%
11g2	Διαφωνώ	8,3%
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε	
11g3	διαφωνώ	28,3%
11g4	Συμφωνώ	45%
11g5	Συμφωνώ απόλυτα	16,7%
12 Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους προϊσταμένους σας;		
12a	Καθόλου	1,7%
12b	Λίγο	3,3%
12c	Μέτρια	30%
12d	Πολύ	41,7%
12e	Πάρα πολύ	23,3%

13 Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου		
13a1	Διαφωνώ απόλυτα	0%
13a2	Διαφωνώ	0%
13a3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	5%
13a4	Συμφωνώ	46,70%
13a5	Συμφωνώ απόλυτα	48,30%
13b Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου		
13b1	Διαφωνώ απόλυτα	47,1%
13b2	Διαφωνώ	16,3%
13b3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	12,6%
13b4	Συμφωνώ	5,3%
13b5	Συμφωνώ απόλυτα	2,1%
13c Η επικοινωνία και η συνεννόηση μαζί τους είναι ικανοποιητική		
13c1	Διαφωνώ απόλυτα	0%
13c2	Διαφωνώ	3,3%
13c3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	15%
13c4	Συμφωνώ	46,7%
13c5	Συμφωνώ απόλυτα	35%
13d Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων		
13d1	Διαφωνώ απόλυτα	20%
13d2	Διαφωνώ	31,7%
13d3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	23,3%
13d4	Συμφωνώ	15%
13d5	Συμφωνώ απόλυτα	10%
14 Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους συναδέλφους σας;		
14a	Καθόλου	0%
14b	Λίγο	5%
14c	Μέτρια	18,3%
14d	Πολύ	48,3%
14e	Πάρα πολύ	28,3%
15a Νιώθω υπερήφανος/η που εργάζομαι στο ΤΕΙ Κρήτης		
15a1	Διαφωνώ απόλυτα	0%
15a2	Διαφωνώ	5%
15a3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	25%
15a4	Συμφωνώ	51,7%
15a5	Συμφωνώ απόλυτα	18,3%

15b Οι πολίτες εκτιμούν και σέβονται το έργο του ΤΕΙ Κρήτης		
15b1	Διαφωνώ απόλυτα	0%
15b2	Διαφωνώ	6,7%
15b3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	28,3%
15b4	Συμφωνώ	51,7%
15b5	Συμφωνώ απόλυτα	13,5%
16 Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη φήμη-εικόνα του ΤΕΙ Κρήτης;		
16a	Καθόλου	0%
16b	Λίγο	5%
16c	Μέτρια	31,7%
16d	Πολύ	53,3%
16e	Πάρα πολύ	10,7%
17a Η διαδικασία εξέλιξης είναι δίκαιη		
17a1	Διαφωνώ απόλυτα	3,3%
17a2	Διαφωνώ	18,3%
17a3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	46,7%
17a4	Συμφωνώ	26,7%
17a5	Συμφωνώ απόλυτα	5%
17b Η εκπαίδευσή μου, μου δίνει τα εφόδια να κάνω σωστά τη δουλειά μου		
17b1	Διαφωνώ απόλυτα	0%
17b2	Διαφωνώ	1,7%
17b3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	25%
17b4	Συμφωνώ	61,7%
17b5	Συμφωνώ απόλυτα	11,7%
17c Το ΤΕΙ μου προσφέρει την απαραίτητη επιμόρφωση για την δουλειά μου		
17c1	Διαφωνώ απόλυτα	8,3%
17c2	Διαφωνώ	15%
17c3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	41,7%
17c4	Συμφωνώ	26,7%
17c5	Συμφωνώ απόλυτα	8,3%
18 Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξής σας;		
18a	Καθόλου	5%
18b	Λίγο	6,7%
18c	Μέτρια	53,3%
18d	Πολύ	30%
18e	Πάρα πολύ	5%
19 Οι αμοιβές μου σε σχέση με εκείνες συναδέλφων μου σε άλλες υπηρεσίες / οργανισμούς είναι δίκαιες		
19a1	Διαφωνώ απόλυτα	11,7%
19a2	Διαφωνώ	36,7%
19a3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	28,3%
19a4	Συμφωνώ	21,7%

19a5	Συμφωνώ απόλυτα	1,7%
19 b Ο μηνιαίος μισθός μου συγκριτικά με το φόρτο εργασίας μου είναι ικανοποιητικός		
19b1	Διαφωνώ απόλυτα	8,3%
19b2	Διαφωνώ	38,3%
19b3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	33,3%
19b4	Συμφωνώ	18,3%
19b5	Συμφωνώ απόλυτα	1,7%
19c Το ΤΕΙ Κρήτης κάνει ό,τι μπορεί για να έχω τις καλύτερες αποδοχές		
19c1	Διαφωνώ απόλυτα	13,3%
19c2	Διαφωνώ	25%
19c3	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	36,7%
19c4	Συμφωνώ	20%
19c5	Συμφωνώ απόλυτα	5%
20 Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ύψος των αποδοχών σας;		
20a	Καθόλου	6,7%
20b	Λίγο	28,3%
20c	Μέτρια	48,3%
20d	Πολύ	15%
20e	Πάρα πολύ	1,7%
21 ΣΥΝΟΛΙΚΑ, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας στον όμιλο;		
21a	Καθόλου	5%
21b	Λίγο	5%
21c	Μέτρια	50%
21d	Πολύ	31,7%
21e	Πάρα πολύ	8,3%
22 Ποιον από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε σημαντικότερο για την ικανοποίηση σας? (επιλέξτε <u>μια</u> από τις απαντήσεις)		
22a	Μηνιαίες αποδοχές	13,3%
22b	Καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους	1,7%
22c	Ευέλικτο ωράριο	1,7%
22d	Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους	35%
22e	Αντικείμενο της εργασίας	11,7%
22f	Σταθερότητα απασχόλησης	35%