

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
**«ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΟΥ ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ»**



της
ΧΡΥΣΟΥΛΑΣ ΚΟΥΜΑΚΗ - Α.Μ. ΜΟ43

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΚΟΥΡΓΙΑΝΤΑΚΗΣ ΜΑΡΚΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2019

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
**«ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΟΥ ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ»**

της
ΧΡΥΣΟΥΛΑΣ ΚΟΥΜΑΚΗ - Α.Μ. ΜΟ43

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΚΟΥΡΓΙΑΝΤΑΚΗΣ ΜΑΡΚΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2019

Copyright © Χρυσούλα Κουμάκη 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος

Εικόνα Εξωφύλλου: Πηγή https://www.in.gr/wp-content/uploads/2019/07/WF0319_Feature3_750.png

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μάρκο Κουργιαντάκη για την συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη του, τόσο κατά τον σχεδιασμό της έρευνας, όσο και κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας, η οποία χωρίς τις στοχευμένες υποδείξεις του, την εμπειρία και την ενθάρρυνσή του δεν θα είχε ολοκληρωθεί.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω **θερμότατα** τους συναδέλφους μου στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο (πρώην Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης), χωρίς τους οποίους τίποτα από όλα αυτά δεν θα είχε επιτευχθεί. Η υποστήριξη και η εμπιστοσύνη τους με ενθάρρυναν όχι μόνο στο ξεκίνημα αλλά και στην ολοκλήρωση της διατριβής μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή, την κατανόηση αλλά και την αγάπη με την οποία αγκάλιασαν αυτό το εγχείρημά μου.

**Στο σύντροφο της ζωής μου, Γιάννη
και στα αγαπημένα μου παιδιά,
Μαριλένα και Μάνο**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί βασικό αντικείμενο συζήτησης από τους ερευνητές για πάρα πολλά χρόνια, ενώ έχει υπάρξει η πιο συχνά ερευνώμενη μεταβλητή στην οργανωτική συμπεριφορά. Πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια η οποία επηρεάζεται από πολλές και διαφορετικές μεταβλητές, που αφορούν τόσο στην εργασία όσο και στους εργαζόμενους σαν προσωπικότητες. Φαίνεται να επηρεάζει την συναισθηματική κατάσταση των εργαζόμενων και κατά συνέπεια την υγεία, την αποδοτικότητα και την ικανότητά τους σε τέτοιο σημείο που πολλοί θεωρούν ότι μπορεί να αποτελεί ένδειξη συναισθηματικής ευημερίας ή ψυχικής υγείας. Υπάρχουν ενδείξεις ότι, όσο πιο πολύ απολαμβάνει ένα άτομο την εργασία του, τόσο πιο αποδοτικά εργάζεται, ενώ ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος θα επιχειρήσει να βρει οποιαδήποτε δικαιολογία, προκειμένου να απουσιάσει από την εργασία του. Δείκτες, επομένως, όπως η παραγωγικότητα, η ικανότητα, η τάση για συχνές απουσίες δείχνουν να επηρεάζονται από τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, η οποία πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 2018, ήταν να διερευνήσει την εργασιακή ικανοποίηση των Διοικητικών Υπαλλήλων του ΤΕΙ Κρήτης, τους παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτήν καθώς και τον βαθμό ικανοποίησης τους με τα σημερινά δεδομένα. Ως μέσο διεξαγωγής της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε κλειστού τύπου ερωτήσεις συμφωνίας – διαφωνίας, καθώς και κάποιες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για την συλλογή ποιοτικών χαρακτηριστικών. Συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν 89 ερωτηματολόγια σε σύνολο 113 εργαζομένων.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν βρέθηκε να συσχετίζονται διαφορετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι εμφανίζονται πολύ ευχαριστημένοι από τις συνθήκες και το περιεχόμενο της εργασίας τους, τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους τους καθώς και την φήμη – εικόνα που θεωρούν ότι απολαμβάνει το Ίδρυμα στο οποίο εργάζονται. Αντίθετα είναι μέτρια έως καθόλου ευχαριστημένοι από το φόρτο εργασίας και τις προοπτικές εξέλιξής τους και μέτρια ευχαριστημένοι από τις αποδοχές τους.

Συγκριτικά με παλαιότερη έρευνα υπάρχει αύξηση του ποσοστού των υπαλλήλων που είναι ευχαριστημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους αλλά και συνολικά από την εργασία τους στο ΤΕΙ Κρήτης. Επίσης σημαντική είναι η αύξηση του ποσοστού αυτών που θεωρούν πιο σημαντικό παράγοντα για την ικανοποίησή τους το «αντικείμενο της εργασίας».

ABSTRACT

Job satisfaction has been a major topic of discussion for researchers for many years, and has been the most frequently studied variable in organizational behavior. It is a multidimensional concept influenced by many different variables, which relate to both work and employees as personalities. It seems to affect the employees' emotional state and therefore their health, efficiency and ability to such an extent that many consider it to be an indication of emotional well-being or mental health. There are indications that the more a person enjoys their job, the more efficient they are at work, while a disgruntled employee will attempt to find any excuse to leave their job. Therefore, indicators, such as productivity, competence, and the tendency for frequent absences appear to be influenced by the extent of job satisfaction.

The purpose of this research project, which took place in May 2018, was to investigate the job satisfaction of the TEI of Crete administrative staff, the contributing factors and the degree of satisfaction with the current situation. The questionnaire was used as a means of conducting the research, which included closed-ended agreement-disagreement questions, as well as some open-ended questions to collect qualitative characteristics. From a total of 113 employees, 89 questionnaires were collected and analyzed.

Demographic characteristics were not found to be correlated differently with factors affecting job satisfaction. Employees are very happy with the conditions and content of their work, their superiors and colleagues as well as the reputation - image that they feel the Foundation they are working on receive. On the contrary, they are moderately satisfied or no satisfied at all with their workload and prospects, and moderately satisfied with their earnings.

Compared to previous research, there is an increase in the percentage of employees who are satisfied with their working conditions and overall with their work at TEI of Crete. Also important is the increase in the percentage of those who consider the 'work object' to be the most important factor in their satisfaction

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|-----------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 4 |
| 1.1. Σκοπός της εργασίας | 5 |
| 1.2. Δομή της εργασίας | 6 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ | 8 |
| 2.1. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης | 8 |
| 2.2. Θεωρίες παρακίνησης – κινήτρων..... | 10 |
| 2.2.1. Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow | 11 |
| 2.2.2. Η Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης, Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης του Alderfer | 13 |
| 2.2.3. Η Θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής και παρακίνησης) του Herzberg..... | 13 |
| 2.2.4. Η Θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McClelland..... | 14 |
| 2.2.5. Η Θεωρία Χ και Υ του McGregor | 15 |
| 2.2.6. Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom | 16 |
| 2.2.7. Η Θεωρία των Porter και Lawler | 16 |
| 2.2.8. Η Θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας του J. Stacy Adams | 18 |
| 2.2.9. Η θεωρία των στόχων του Locke & Latham..... | 18 |
| 2.2.10. Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman .. | 19 |
| 2.2.11. Η θεωρία των αξιών του Locke V (V for Values)..... | 20 |
| 2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση | 21 |
| 2.4. Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης | 23 |
| 2.4.1. Job Satisfaction Survey (JSS) | 23 |
| 2.4.2. Job Diagnostic Survey (JDS)..... | 24 |
| 2.4.3. Minnesota Satisfaction Questionnaire | 25 |
| 2.4.4. Job Descriptive Index..... | 26 |
| 2.4.5. Job in General Scale | 27 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ | 28 |
| 3.1. Έρευνες – Μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση | 28 |
| 3.1.1. Εργασιακή ικανοποίηση: Δημόσιος Τομέας VS Ιδιωτικός Τομέας..... | 28 |
| 3.1.2. Εργασιακή ικανοποίηση: Τράπεζες | 31 |
| 3.1.3. Εργασιακή ικανοποίηση: Μελέτες στον ευρύτερο δημόσιο τομέα | 33 |
| 3.1.4. Εργασιακή ικανοποίηση: Μελέτες στον χώρο της υγείας | 36 |
| 3.1.5. Εργασιακή ικανοποίηση: Πρωτοβάθμια - Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | 39 |
| 3.1.6. Εργασιακή ικανοποίηση: Τριτοβάθμια Εκπαίδευση | 41 |
| 3.2. Προηγούμενη έρευνα στο ΤΕΙ Κρήτης..... | 43 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 45 |
| 4.1. Ερευνητικό πλαίσιο | 45 |
| 4.2. Ερευνητικά ερωτήματα και προβληματισμοί..... | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3. Ερευνητική μέθοδος..... | 47 |
| 4.4. Ανάλυση δεδομένων | 50 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ | 51 |
| 5.1. Ερωτηματολόγιο Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία | 51 |
| Κατανομές σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του δείγματος..... | 51 |
| 5.2. Ερωτηματολόγιο Μέρος Β: Ικανοποίηση Παραγόντων Εργασίας | 55 |
| Κατανομές σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της εργασίας | 55 |
| 5.3. Ερωτηματολόγιο Μέρος Γ: Απόψεις - Προτάσεις..... | 68 |
| Ερωτήσεις ανοικτού τύπου..... | 68 |
| 5.4. Συγκριτική Ανάλυση | 71 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ | 72 |
| 6.1. Συμπεράσματα..... | 72 |
| 6.2. Συζήτηση των αποτελεσμάτων και προτάσεις | 74 |
| 6.3. Περιορισμοί της έρευνας – Προτάσεις για μελλοντική επέκταση της..... | 81 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 82 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ..... | 89 |

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

| | |
|---|----|
| Γράφημα 5.1. Κατανομή των εργαζομένων με βάση το φύλο | 51 |
| Γράφημα 5.2. Κατανομή των εργαζομένων με βάση την ηλικία | 52 |
| Γράφημα 5.3. Κατανομή των εργαζομένων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης τους..... | 53 |
| Γράφημα 5.4. Κατανομή των εργαζομένων με βάση την προϋπηρεσία τους στο Ίδρυμα | 53 |
| Γράφημα 5.5. Κατανομή των εργαζομένων με βάση την προϋπηρεσία τους στην ίδια θέση εργασίας..... | 54 |
| Γράφημα 5.6. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης σε σχέση με διαφορετικές παραμέτρους που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας τους..... | 55 |
| Γράφημα 5.7. Κατανομή των Δ.Υ. με βάση την συνολική ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας..... | 56 |
| Γράφημα 5.8. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης όσον αφορά σε παραμέτρους που σχετίζονται με τον φόρτο της εργασίας τους..... | 57 |
| Γράφημα 5.9. Συνολική ικανοποίηση από το φόρτο εργασίας. | 58 |
| Γράφημα 5.10. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης όσον αφορά παραμέτρους που σχετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας τους..... | 58 |
| Γράφημα 5.11. Συνολική ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας..... | 59 |
| Γράφημα 5.12. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης σε σχέση με διαφορετικές παραμέτρους που αφορούν τις σχέσεις με τους προϊσταμένους τους..... | 60 |
| Γράφημα 5.13. Συνολική ικανοποίηση από τους προϊσταμένους..... | 60 |
| Γράφημα 5.14. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης σε σχέση με διαφορετικές παραμέτρους που αφορούν τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους..... | 61 |
| Γράφημα 5.15. Συνολική ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους..... | 62 |
| Γράφημα 5.16. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης σε σχέση με διαφορετικές παραμέτρους που σχετίζονται με την εικόνα του Ιδρύματος..... | 62 |
| Γράφημα 5.17. Κατανομή των εργαζομένων ανάλογα με την ικανοποίησή τους για την εικόνα του ΤΕΙ..... | 63 |
| Γράφημα 5.18. Κατανομές των εργαζομένων στις παραμέτρους που επηρεάζουν την εξέλιξή τους..... | 64 |
| Γράφημα 5.19. Κατανομή των εργαζομένων ανάλογα με το τι πιστεύουν για τις προοπτικές εξέλιξής τους..... | 64 |
| Γράφημα 5.20. Κατανομές των εργαζομένων σε διαφορετικές παραμέτρους που αφορούν τις αποδοχές τους..... | 65 |
| Γράφημα 5.21. Κατανομή των εργαζομένων ανάλογα με το μέγεθος της ικανοποίησης από τις αποδοχές τους..... | 66 |
| Γράφημα 5.22. Κατανομή των εργαζομένων ανάλογα με το μέγεθος της συνολικής ικανοποίησής τους από την εργασία τους..... | 66 |
| Γράφημα 5.23. Κατανομή των εργαζομένων ως προς τους παράγοντες που θεωρούν πιο σημαντικούς για την εργασιακή τους ικανοποίηση..... | 67 |
| Γράφημα 5.24. Παράγοντες που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι θα βελτίωναν την απόδοσή τους..... | 68 |
| Γράφημα 5.25. Παράγοντες που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τους δημιουργούν άγχος..... | 69 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί βασικό αντικείμενο έρευνας και συζήτησης για παραπάνω από 80 χρόνια. Ουσιαστικά έχει υπάρξει η πιο συχνά ερευνώμενη μεταβλητή στην οργανωτική συμπεριφορά (Spector, 1997). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη μεταβλητή η οποία δεν είναι απόρροια μόνο της ίδιας της εργασίας, αλλά επηρεάζεται από το εργασιακό περιβάλλον, είτε αυτό αφορά την οργάνωση και διοίκηση είτε τις καθημερινές διαπροσωπικές σχέσεις (Churchill *et al.*, 1976, Platsidou *et al.*, 2009).

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί συχνά τη βάση των πρακτικών διευθυντών στη διαδικασία της οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού. (Spector, 1997). Ο κύριος λόγος για την πρακτική αυτή είναι οι επιπτώσεις που πιστεύεται ότι μπορεί να έχει στην συμπεριφορά των εργαζομένων, ότι δηλαδή δείκτες όπως η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα, η τάση για συχνές απουσίες επηρεάζονται από τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης (Maghrabi, 1999). Με λίγα λόγια η «εργασιακή ικανοποίηση» εκτός από το γεγονός ότι επηρεάζεται από πολλές και διαφορετικές μεταβλητές που αφορούν τόσο την εργασία όσο και τους εργαζόμενους επηρεάζει με τη σειρά της την συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων, συνεπώς και την υγεία, αποδοτικότητα και ικανότητά τους (Λαμπράκη κ. α., 2016, Κουράκος κ.α., 2012).

Ο Spector (1985), στην έρευνά του για την μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών, αναφέρει ότι σύμφωνα με εκτιμήσεις του μέχρι το 1985 είχαν διεξαχθεί πάνω από 4.500 έρευνες σχετικές με το θέμα της ικανοποίησης εργαζομένων, αλλά μόνο λίγο παραπάνω από 20 για τους εργαζόμενους στον τομέα των υπηρεσιών. Μόνο κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1970 το ενδιαφέρον για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον τομέα των ανθρώπινων υπηρεσιών άρχισε να αυξάνεται με έρευνες που αφορούσαν συγκρίσεις με τους βιομηχανικούς εργαζόμενους.

Ο Δημόσιος Τομέας της χώρας μας, είναι κατά κύριο λόγο εντάσεως εργασίας, τομέας υπηρεσιών. Επομένως, έχει ενδιαφέρον να ερευνηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων σε ευαίσθητους τομείς όπως για παράδειγμα η υγεία, όπου υπάρχουν αρκετές ερευνητικές εργασίες (Αναγνωστοπούλου κ.α., 2013, Μαρνέρας κ.α., 2010, Παρασκευοπούλου, 2013, Grammatikopoulos *et al.* 2013) και η εκπαίδευση.

Στην Ελλάδα λίγες έρευνες έχουν γίνει σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων, είτε εκπαιδευτικών, είτε διοικητικών στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αντίθετα έχουμε αρκετά δεδομένα για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γραμματικού, 2016, Τσουνής κ.α., 2016, Pantounakis, *et al.*, 2012, Belias *et al.*, 2014)

1.1. Σκοπός της εργασίας

Είναι γνωστό ότι η εκπαίδευση προάγει τη γνώση, αναπτύσσει τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητα και συμβάλλει στην κοινωνική συνοχή. Ειδικότερα η ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της οικονομίας, και συμβάλλει στην καινοτομία με τις νέες ιδέες και την έρευνα που αναπτύσσονται μέσα στο περιβάλλον της (IOBE, 2017).

Επίσης, είναι σε όλους γνωστό ότι, η χώρα μας αντιμετωπίζει μια πολυετή κρίση που έχει επιπτώσεις όχι μόνο στην οικονομία, την αγορά εργασίας και την απασχόληση, αλλά και την εκπαίδευση. Οι επιπτώσεις της κρίσης στην ανώτατη Εκπαίδευση αφορούν σε περικοπές λειτουργικών δαπανών, η συνολική χρηματοδότηση έχει μειωθεί σημαντικά (24% μεταξύ 2010-2014) (IOBE, 2017), μείωση των μισθών, δραστική μείωση του προσωπικού μέσα από οικειοθελείς συνταξιοδοτήσεις ή αναζήτηση εργασίας σε άλλο τομέα ή και εκτός των συνόρων κ.α.

Το ΤΕΙ Κρήτης¹, το οποίο τον Μάιο του 2019 καταργήθηκε και εντάχθηκε στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο (ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.), που ιδρύθηκε «ως οιονεί καθολικός διάδοχος αυτού», με τον Ν.4610/2019, ήταν και ως ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ. εξακολουθεί να είναι, ένα από τα μεγαλύτερα και σπουδαιότερα Δημόσια Τριτοβάθμια Ιδρύματα της Ελλάδας. Στο ΤΕΙ Κρήτης, όπως συνέβη σε πολλά από τα Τριτοβάθμια Ιδρύματα της χώρας, η μείωση του εκπαιδευτικού και του διοικητικού προσωπικού, αλλά και η αδυναμία ανανέωσης του προσωπικού, σε συνάρτηση με τον σταθερό ή και αυξανόμενο αριθμό εισαγομένων φοιτητών, οδήγησε σε κατακόρυφη αύξηση του φόρτου εργασίας με συνεπακόλουθη αύξηση του εργασιακού άγχους. Προηγούμενη έρευνα (Συντιχάκη, 2014) που διενεργήθηκε στο διοικητικό προσωπικό του ΤΕΙ Κρήτης έδειξε ότι «ένας από τους

¹ Η εργασία πραγματοποιήθηκε στο ΤΕΙ Κρήτης και σε αυτό θα αναφέρεται παρά το γεγονός της μετεξέλιξής του σε Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο. Ότι αφορά στο ΤΕΙ Κρήτης σχετικά με την εργασία αυτή, προσωπικό, αποτελέσματα, συμπεράσματα κ.α. δεν αλλάζουν καθώς το συγκεκριμένο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα συνεχίζει την πορεία του χωρίς συγχωνεύσεις ή συνενώσεις με άλλα Ιδρύματα. Κατά συνέπεια κάθε αναφορά στο ΤΕΙ Κρήτης αποτελεί και αναφορά στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο.

κυριότερους παράγοντες που προκαλεί άγχος στους εργαζομένους είναι ο φόρτος εργασίας» ο οποίος «εκτιμάται ότι προκαλείται από την έλλειψη προσωπικού».

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ερευνηθεί την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του ΤΕΙ Κρήτης και συγκεκριμένα των Διοικητικών Υπαλλήλων με μόνιμη σχέση εργασίας ή Ι.Δ.Α.Χ..

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια των διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Κρήτης, καθώς και τον βαθμό ικανοποίησης τους με τα σημερινά δεδομένα και συνθήκες.

Απώτερος στόχος είναι, να μπορέσουν τα αποτελέσματα της έρευνας να αξιοποιηθούν από την Διοίκηση του Ιδρύματος, για μια αποτελεσματικότερη στρατηγική διοίκησης, που θα αναπτύξει τους παράγοντες εκείνους που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση θα βελτιώσει τους δείκτες αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και ποιότητας της εργασίας τους.

Κίνητρο για την επιλογή της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας αποτέλεσε, όπως ήδη αναφέρθηκε, το γεγονός της έλλειψης επαρκών ερευνητικών δεδομένων στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πάνω στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο αλλά και το προσωπικό ενδιαφέρον για την μελέτη της συμπεριφοράς των ανθρώπων και πως επηρεάζεται αυτή κάτω από διάφορες συνθήκες, σε αυτή την περίπτωση εργασιακές..

1.2. Δομή της εργασίας

Στο δεύτερο κεφάλαιο αυτής της εργασίας επιχειρείται μια θεωρητική προσέγγιση του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης, μέσα από την διεθνή βιβλιογραφία, από την σκοπιά διαφορετικών συγγραφέων και ερευνητών και μια προσπάθεια να προσδιοριστούν οι παράγοντες που την επηρεάζουν και οι τρόποι που αναπτύχθηκαν για την μέτρησή της.

Στο ίδιο κεφάλαιο παρατίθενται οι σημαντικότερες θεωρίες της παρακίνησης των εργαζομένων, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται στην προσπάθεια των διοικήσεων να διαμορφώσουν κατάλληλες συνθήκες και κίνητρα στους εργαζόμενους, έτσι ώστε όχι μόνο να μπορούν να αναλάβουν και να ολοκληρώσουν μια εργασία, αλλά να θέλουν να εργαστούν και να νοιώθουν ευχαρίστηση μέσα από αυτήν.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των ερευνών που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα, στην Ελλάδα και φυσικά στην εκπαιδευτική βαθμίδα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην μεθοδολογία της πρωτογενούς έρευνας και στην ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και οι κατανομές σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού και της εργασίας.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα, την συζήτηση και τις προτάσεις για μελλοντική χρήση των αποτελεσμάτων ή για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί βασικό αντικείμενο συζήτησης, ενώ έχει υπάρξει η πιο συχνά ερευνώμενη μεταβλητή στην οργανωτική ψυχολογία και συμπεριφορά. Η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται σύμφωνα με τον Spector (1997) από τον βαθμό με τον οποίο ο εργαζόμενος είναι συναισθηματικά δεμένος ή όχι με την δουλειά του και δεν είναι απόρροια μόνο του αντικειμένου και της φύσης της εργασίας, αλλά επηρεάζεται από το εργασιακό περιβάλλον, είτε αυτό αφορά την οργάνωση και διοίκηση, είτε τις καθημερινές διαπροσωπικές σχέσεις είτε αυτό καθαυτό τον χώρο και τις καθημερινές συνθήκες μέσα στις οποίες κάποιος εργάζεται.

Από πολλούς ερευνητές, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ότι συνδέεται με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στην εργασία Maghrabi (1999) και μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας συναισθηματικής ευημερίας ή και ψυχικής υγείας του εργαζομένου (Begley & Czajka, 1993). Η Adenike (2011) υποστηρίζει ότι ένα οποιοδήποτε πανεπιστήμιο στον κόσμο μπορεί να φτάσει τους στόχους του και ακόμα υψηλότερα εφόσον έχει αναπτύξει την στρατηγική ικανότητα να προσελκύει ικανό προσωπικό και να το διατηρεί αποτελεσματικό και ικανοποιημένο. Η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει και επηρεάζεται από όλα τα στοιχεία τόσο της εργασίας όσο και του περιβάλλοντός της (Churchill *et al.*, 1976) και προσδιορίζεται ως συνέπεια της θεωρίας της προσδοκίας, της σύγκρισης δηλαδή αυτού που προσδοκούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και αυτό που τελικά αποκομίζουν (Adenike, 2011)

Δεν υπάρχει σαφής και μοναδικός ορισμός της έννοιας «Εργασιακή Ικανοποίηση» καθώς αυτή μπορεί να καθορίζεται, όπως προαναφέρθηκε, από πολλές μεταβλητές άλλες σε μικρότερο και άλλες σε μεγαλύτερο βαθμό. Γενικά όμως μπορούμε να πούμε ότι αφορά συναισθήματα θετικά ή αρνητικά των εργαζομένων που σχετίζονται με την εργασία τους. Παρά την πολυπλοκότητα της έννοιας αρκετοί συγγραφείς προσπάθησαν να την αποδώσουν ή να την ορίσουν με αποτέλεσμα την ύπαρξη πολλών και διαφορετικών ορισμών.

Ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία παραμένει αυτός του Locke (1976) όπως αναφέρεται από τους Judge & Kinger (2007), ο οποίος

ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας του ή της εργασιακής του εμπειρίας». Ο ίδιος ερευνητής (Locke, 1969) συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου, και πολλοί ερευνητές συμφωνούν μαζί του ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι «η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την αξιολόγηση της εργασίας του εργαζόμενου ως επίτευξη ή διευκόλυνση της επίτευξης των αξιών του». Στον αντίποδα, η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκαλείται από το γεγονός ότι κάποιος αντιλαμβάνεται την εργασία του ως εμπόδιο για την εκπλήρωση των εργασιακών του αξιών ή απαξίωση τους. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται επομένως με την στάση απέναντι στην εργασία, τα κίνητρα της εργασίας και τις αξίες που αυτή αντιπροσωπεύει (Κάντας, 1998). Η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια είναι συνάρτηση του πως κάποιος αντιλαμβάνεται την σχέση ανάμεσα σε αυτό που επιθυμεί από τη δουλειά του και σε αυτό που προσφέρει (Locke, 1969).

Σύμφωνα με τον Spector (1985) ανεξάρτητα από τον ακριβή μηχανισμό αιτίας - αποτελέσματος, το πώς αισθάνεται κάποιος απέναντι στην εργασία του προκύπτει μέσα από αλληλεπιδράσεις που διαμορφώνουν θετικές και αρνητικές στάσεις για την εργασία του ή για ορισμένες όψεις αυτής. Για παράδειγμα η ικανοποίηση από την αμοιβή συνδέεται με το επίπεδο της αμοιβής, τα χαρακτηριστικά της εργασίας σχετίζονται με την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία. Ο χαρακτήρας και το μέγεθος της ικανοποίησης συνεπάγεται ότι ένα άτομο θα τείνει να παραμένει ή να προσεγγίζει μια ικανοποιητική δουλειά και να εγκαταλείπει ή να αποφεύγει μια δυσάρεστη δουλειά.

Ο Λαλούμης (2015) υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητά της της εργασίας τους, δηλαδή όσο αυξάνεται η δυνατότητα που δίνεται στους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητες και τα προσόντα τους. Όσο πιο πολύ απολαμβάνει ένα άτομο την εργασία του τόσο πιο αποδοτικά εργάζεται. Επίσης, συνδέεται άμεσα με την διάθεση απουσίας από την εργασία. Περισσότερες απουσίες χωρίς ιδιαίτερο λόγο μπορεί να δεικνύουν δυσαρεστημένο υπάλληλο. Το ίδιο πιστεύει και ο Maghrabi (1999), ότι δηλαδή δείκτες όπως η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα και η τάση για συχνές απουσίες επηρεάζονται από τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω η «εργασιακή ικανοποίηση» έχει αντιμετωπιστεί ως κάτι που μπορεί να αποδοθεί συνολικά αλλά και ως μία έννοια με πολλαπλές διαστάσεις. Μπορεί να γίνεται λόγος για την συνολική ικανοποίηση από την εργασία ή για την ικανοποίηση από μεμονωμένα στοιχεία της εργασίας όπως την αμοιβή, τις συνθήκες

εργασίας, τις σχέσεις με τους ανθρώπους που συναναστρεφόμαστε σε αυτήν (προϊστάμενους, συναδέλφους), το περιεχόμενο της εργασίας.

Με λίγα λόγια η «εργασιακή ικανοποίηση» είναι μια πολυδιάστατη έννοια η οποία επηρεάζεται από πολλές και διαφορετικές μεταβλητές που αφορούν τόσο την εργασία όσο και τους εργαζόμενους σαν προσωπικότητες και επηρεάζει την συναισθηματική κατάσταση των εργαζόμενων, συνεπώς και την υγεία, αποδοτικότητα και ικανότητά τους (Λαμπράκη κ.ά., 2016, Κουράκος κ.α. 2012).

2.2. Θεωρίες παρακίνησης – κινήτρων

Σύμφωνα με τους Steers *et al.*, (2004) οι Έλληνες φιλόσοφοι ήταν οι πρώτοι που προσπάθησαν να εξηγήσουν τα ανθρώπινα κίνητρα και την συμπεριφορά εστιάζοντας στην έννοια του ηδονισμού, θεωρώντας δηλαδή ότι οι άνθρωποι ενεργούν προς την κατεύθυνση που τους προσφέρει ευχαρίστηση και προσπαθούν να αποφύγουν τον πόνο.

Η παρακίνηση σύμφωνα με την Χυζ (2009) μπορεί να ορισθεί ως «μια διαδικασία λήψης αποφάσεων, μέσω της οποίας το άτομο αποφασίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θέτει σε δράση εκείνες τις συμπεριφορές που θα το οδηγήσουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων ή μία ψυχολογική διαδικασία που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση ή μία εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να υλοποιήσουν τους προσωπικούς, αλλά και τους οργανωτικούς στόχους τους».

Σύμφωνα με ένα άλλο ορισμό που δίνεται από τους Γκίοκα κ.ά. (2018) «παρακίνηση είναι η εσωτερική διαδικασία τροποποίησης της συμπεριφοράς του εργαζόμενου προς την επίτευξη των στόχων εργασίας, έχοντας ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου. Βασικά στοιχεία της παρακίνησης είναι οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι».

Τα κίνητρα μπορεί να είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί παράγοντες που κινητοποιούν τον άνθρωπό να δράσει. Ο τρόπος δράσης μπορεί να αφορά την κατεύθυνση, την ένταση ή τη διάρκεια. Μπορεί λοιπόν σε κάποιον να δοθεί κίνητρο να βελτιώσει τις δεξιότητες και ικανότητές του ή να αποφασίσει με ποιον τρόπο αλλά και σε ποιο βαθμό θα τις χρησιμοποιήσει (Locke & Latham, 2004)

Πάρα πολλές φορές η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση – κινητοποίηση αντιμετωπίζονται από τους ερευνητές σαν έννοιες συνώνυμες ή ταυτόσημες και

εξετάζονται κάτω από το ίδιο πρίσμα. Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα των κινήτρων και μάλιστα μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένδειξη ψυχολογικής υγείας των εργαζομένων. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham, (1980), όπως αναφέρεται στους Judge *et al* (2000)) προτείνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ένα από τα ουσιώδη αποτελέσματα που προκύπτουν από τα εγγενή χαρακτηριστικά αυτής. Οι Ayub και Rafif (2011) συμπεραίνουν ότι η ύπαρξη κινήτρων βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση άρα υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ κινητοποίησης και εργασιακής ικανοποίησης και μάλιστα όταν οι εργοδότες επικεντρώνουν την προσοχή τους στους κινητήριοι παράγοντες, το αποτέλεσμα είναι πιο παραγωγικοί και δεσμευμένοι εργαζόμενοι.

Ο Pardee στη μελέτη του “Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation” (1990) φτάνει στο συμπέρασμα, μετά την ανάλυση των θεωριών παρακίνησης τις οποίες μελέτησε, ότι για να επιτευχθεί υψηλή παραγωγικότητα αλλά και ικανοποίηση από την εργασία είναι απαραίτητη η εξεύρεση και χρήση κινήτρων και όχι απλώς η απομάκρυνση παραγόντων που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Σύμφωνα με τους Furnham *et al.* (2009) οι σύγχρονες θεωρίες της κινητοποίησης και της ικανοποίησης από την εργασία στοχεύουν στο να δώσουν στους διάφορους οργανισμούς εργαλεία μέσω των οποίων θα καταφέρουν να επηρεάσουν την συμπεριφορά και να κατευθύνουν τις προσπάθειες των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε να εργάζονται με ευχαρίστηση. Επομένως καθοριστικό ρόλο αποκτά πλέον η παρακίνηση των εργαζομένων έτσι ώστε όχι μόνο να μπορούν αλλά και να θέλουν να αναλάβουν και να ολοκληρώσουν μια εργασία και να νοιώθουν ευχαρίστηση μέσα από αυτήν. Πρέπει δηλαδή να διαμορφώνονται κατάλληλες συνθήκες και κίνητρα στους εργαζόμενους (Μπουραντάς, 2002).

Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά κάποιες από τις θεωρίες για την **παρακίνηση των εργαζομένων** που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά.

2.2.1. Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν εργασιακή ικανοποίηση όταν καλύπτονται πέντε κατηγορίες αναγκών οι οποίες, με σειρά αυξανόμενης σημασίας είναι: φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης (Maslow, (1943), Maslow (1954) Zalenski, & Raspa, (2006)).

Η **πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών** που παρουσιάζεται παρακάτω, βασίζεται στο γεγονός ότι υπάρχουν ανθρώπινες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν - καλυφθούν και τις κατατάσσει με γνώμονα τον βαθμό προτεραιότητας ικανοποίησης. Στο κατώτερο επίπεδο βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες που θεωρείται απαραίτητο να ικανοποιηθούν εν μέρει ώστε ο άνθρωπος να προχωρήσει στην επόμενη βαθμίδα της πυραμίδας.



Παρά το γεγονός ότι υπάρχει προτεραιότητα ως προς την ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών για να προχωρήσουμε προς την επόμενη βαθμίδα δεν είναι απαραίτητη η πλήρης κάλυψη των αναγκών της προηγούμενης αλλά αρκεί η μέχρι ενός βαθμού ικανοποίηση.

Πρόκειται για μια αέναη διαδικασία, αφού οι ανάγκες των ανθρώπων συνεχώς ανανεώνονται και προκύπτουν νέες, οι οποίες επιζητούν την προσοχή του. Επίσης υπάρχει πάντα η περίπτωση κάποιος που βρίσκεται για παράδειγμα στην τέταρτη βαθμίδα της πυραμίδας να χάσει την δουλειά του, επομένως και την ασφάλεια (οικονομική, ιατρική κ.λ.π) οπότε οι προτεραιότητες των αναγκών αλλάζουν ξανά.

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή ο άνθρωπος κάθε φορά κινητοποιείται με βάση την κατώτερη ανάγκη που δεν έχει ακόμα ικανοποιηθεί και οι προσπάθειές του αφορούν την εν μέρει ικανοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών του. Η αναρρίχηση στην πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών προϋποθέτει εξέλιξη και ανάπτυξη του ανθρώπου ούτως ώστε να φτάσει στο κορυφαίο επίπεδο και να ικανοποιηθεί ο τελικός στόχος.

2.2.2. Η Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης, Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης του Alderfer

Η θεωρία αυτή που αναπτύχθηκε μεταξύ 1961 και 1978 (Caulton, 2012), έρχεται να μειώσει τα πέντε επίπεδα αναγκών του Maslow σε τρία (Alderfer, 1969):

- α) ανάγκες ύπαρξης, τα δύο πρώτα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow
- β) ανάγκες κοινωνικών σχέσεων, τρίτο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow και
- γ) ανάγκες ανάπτυξης, που καλύπτουν τα δύο ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow.

Η συγκεκριμένη θεωρία δεν ιεραρχεί αυστηρά τις ανάγκες όπως ο Maslow, καθώς πιστεύει στην υποκειμενικότητα της προτεραιοποίησης τους, υποστηρίζοντας έτσι ένα πιο δυναμικό και ευέλικτο πρότυπο.

Επίσης θεωρεί (Alderfer, 1969) ότι συχνά οι άνθρωποι εκφράζουν τις επιθυμίες τους με τη μορφή σύνθετων στόχων που μπορεί να περιλαμβάνουν μείγματα των βασικών αναγκών. Μια τέτοια "σύνθετη" ανάγκη για παράδειγμα θα μπορούσε να αφορά μια προαγωγή, που θα είχε ως αποτέλεσμα περισσότερες υλικές ανταμοιβές, αλλαγή στις διαπροσωπικές σχέσεις και νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και χρήση των ταλέντων του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία δεν θεωρείται απαραίτητη η έστω και μερική ικανοποίηση μιας ανάγκης για την δημιουργία τάσης ικανοποίησης κάποιας άλλης. Ο άνθρωπος μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να παραιτηθεί από την προσπάθεια ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών και να στρέψει τις προσπάθειές του στην ικανοποίηση μιας άλλης ομάδας.

2.2.3. Η Θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής και παρακίνησης) του Herzberg

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων (House & Wigdor, (1967)):

- τους Παράγοντες Υγιεινής που έχουν σχέση με το περιβάλλον εργασίας (σχέσεις, ασφάλεια, μισθός κ.α.) και
- τους Παράγοντες Παρακίνησης σχετικούς με το περιεχόμενο εργασίας (επιτεύγματα, αναγνώριση, ευθύνη, δυνατότητες ανάπτυξης, φύση εργασίας κ.ά.)

Η πρώτη κατηγορία παραγόντων δεν υποκινεί τους εργαζόμενους, η απουσία τους όμως οδηγεί σε δυσαρέσκεια. Η δεύτερη κατηγορία είναι παράγοντες παρακίνησης, καθώς μπορούν να προκαλέσουν αίσθημα ικανοποίησης και τάση για μεγαλύτερη απόδοση σε συνδυασμό όμως με την ικανοποίηση των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας.

Η βασική διαφορά ανάμεσα σε αυτές τις δύο κατηγορίες παραγόντων βρίσκεται στο επίπεδο της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας που μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα. Οι παράγοντες παρακίνησης έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν μεγάλη ικανοποίηση στον εργαζόμενο, εφόσον όμως δεν υπάρχουν δεν προκαλούν δυσαρέσκεια (έλλειψη ικανοποίησης). Αντίθετα αποτελέσματα έχουν οι παράγοντες υγιεινής των οποίων η απουσία προκαλεί μεγάλη δυσαρέσκεια αλλά η ύπαρξή τους δεν παρακινεί τους εργαζόμενους ούτε προκαλεί υψηλά επίπεδα ικανοποίησης καθώς εκλαμβάνονται από αυτούς ως κανονικότητα (Tietjen and Myers, 1998).

Σαν συνέπεια για να κινητοποιηθεί ο εργαζόμενος θα πρέπει να εξασφαλιστεί η «κανονικότητα» και να βελτιωθούν ή να δημιουργηθούν οι παράγοντες παρακίνησης όπως η αναγνώριση της εργασίας του, η επίτευξη των στόχων, η ελευθερία πρωτοβουλίας και ανάληψης ευθυνών, η δυνατότητα να εξελιχθεί και να αναπτύξει τις δεξιότητές του.

Η θεωρία των δύο παραγόντων έχει υποστεί έντονη κριτική και θεωρείται από αρκετούς ερευνητές ως υπεραπλούστευση της σχέσης μεταξύ κινήτρων και ικανοποίησης και παραγόντων ικανοποίησης και δυσαρέσκειας (House, & Wigdor, 1967), αφού θεωρούν ότι δεν είναι τόσο απόλυτος ο διαχωρισμός των παραγόντων στις δύο κατηγορίες αλλά ούτε ότι τα αποτελέσματα της έλλειψής τους ή της επάρκειάς τους μπορούν να αποδοθούν με τόση σαφήνεια.

2.2.4. Η Θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McClelland.

Ο McClelland κατατάσσει επίσης τις ανάγκες, η ικανοποίηση των οποίων προκαλεί κινητοποίηση, σε τρεις κατηγορίες (Pardee (1990), Ramlall, (2004)):

- Ανάγκη για εξουσία,
- Ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων (κοινωνική) και
- Ανάγκη για επίτευξη στόχων.

Οι άνθρωποι και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι που έχουν ισχυρή την ανάγκη για εξουσία έχουν ισχυρή και την επιθυμία να επηρεάζουν τις αποφάσεις, να ελέγχουν τους άλλους

εργαζόμενους και να αναγνωρίζονται ως άτομα κύρους. Αυτή η επιθυμία τους ωθεί σε γρήγορη ανέλιξη στις ανώτερες βαθμίδες, όπου θα μπορούν να έχουν τον έλεγχο, μέσω υψηλών και μεθοδευμένων αποδόσεων.

Η ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων και κοινωνικότητας ικανοποιείται με τη δημιουργία ομάδων και την ομαλή λειτουργία μέσα από και σε αυτές, την αποφυγή συγκρούσεων, την επιδίωξη κοινωνικής αποδοχής μέσα από την προσφορά και το καλό εργασιακό κλίμα. Οι άνθρωποι αυτοί ενδιαφέρονται πολύ περισσότερο για την κοινωνική διάσταση της εργασίας και τις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους παρά για την υψηλή απόδοσή τους ή την τοποθέτησή τους σε θέσεις ευθύνης.

Τέλος η ανάγκη για επιτυχίες και επίτευξη στόχων ικανοποιείται μέσω της σκληρής προσπάθειας να ολοκληρωθούν όλο και πιο δύσκολα έργα να ανέβουν οι αποδόσεις σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα. Η ικανοποίηση έρχεται μέσα από την ίδια την εργασία.

Ο McClelland υποστήριξε ότι οι άνθρωποι έχουν γενικά πιο έντονη την τάση για ικανοποίηση μίας ή το πολύ δύο από τις παραπάνω κατηγορίες αναγκών.

2.2.5. Η Θεωρία X και Y του McGregor

Η θεωρία X και Y παρουσιάζει ουσιαστικά δύο υποθέσεις θεωριών αντιμετώπισης και παρακίνησης εργαζομένων που χρησιμοποιούν οι διοικήσεις (Kopelman, *et al*, (2008), Mohamed *et al.*, (2013)).

Η θεωρία X βασίζεται στην υπόθεση ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται αποκλειστικά και μόνο με κίνητρο τον μισθό τους και την ασφάλειά που τους προσφέρει η εργασία. Κανένας δεν θα δούλευε αν μπορούσε να πληρώνεται για να κάθεται και να απολαμβάνει τα πράγματα που του αρέσουν. Η ομάδα αυτή των εργαζομένων δεν ζητάει παραπάνω ευθύνη ή δουλειά που απαιτεί δημιουργικότητα και πρωτοβουλία, έχουν την τάση να αποφεύγουν την εργασία και δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτικοί. Αφού λοιπόν αξία για αυτούς έχουν μόνο οι βασικές τους ανάγκες χρειάζεται διαρκώς έλεγχος και υποκίνηση μέσω χρηματικών απολαβών ή απειλής και εξαναγκασμού ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους.

Στο άλλο άκρο του δίπολου η θεωρία Y υποθέτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι, αναζητούν τρόπους να βελτιώσουν την εργασία τους και αποζητούν στόχους που θα τους βοηθήσουν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες και τη δημιουργικότητά τους. Δε χρειάζονται έλεγχο αλλά ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης και εξασφάλιση ενός περιβάλλοντος που θα τους προσφέρει ευκαιρίες πρωτοβουλίας και ανάπτυξης. Η

απόδοσή τους θα αυξηθεί όπως και η ικανοποίησή τους από την εργασία μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον.

Συνήθως οι διοικήσεις χρησιμοποιούν και τις δύο υποθέσεις καθώς η μία δεν αποκλείει την άλλη και μπορούν να δανειστούν στοιχεία και από τις δύο ή να τις εφαρμόσουν κατά περίπτωση.

2.2.6. Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η Θεωρία των προσδοκιών υποστηρίζει ότι κάθε εργαζόμενος υποκινείται προς την κατεύθυνση μιας ενέργειας βάσει τριών παραγόντων (Van Eerde & Thierry (1996), Steers, *et.al.*, (2004)):

α) Μια συγκεκριμένη συμπεριφορά στην εργασία (π.χ. εντατικότερη εργασία) τείνει να αξιολογείται ορθολογικά από τον εργαζόμενο ως προς το αποτέλεσμα που θα έχει για τον ίδιο

β) Υπάρχει επιθυμία για την επίτευξη αυτού του αποτελέσματος (π.χ. αναγνώριση, επίδομα, προαγωγή) δηλ. είναι ένα αποτέλεσμα ελκυστικό και όχι αδιάφορο,

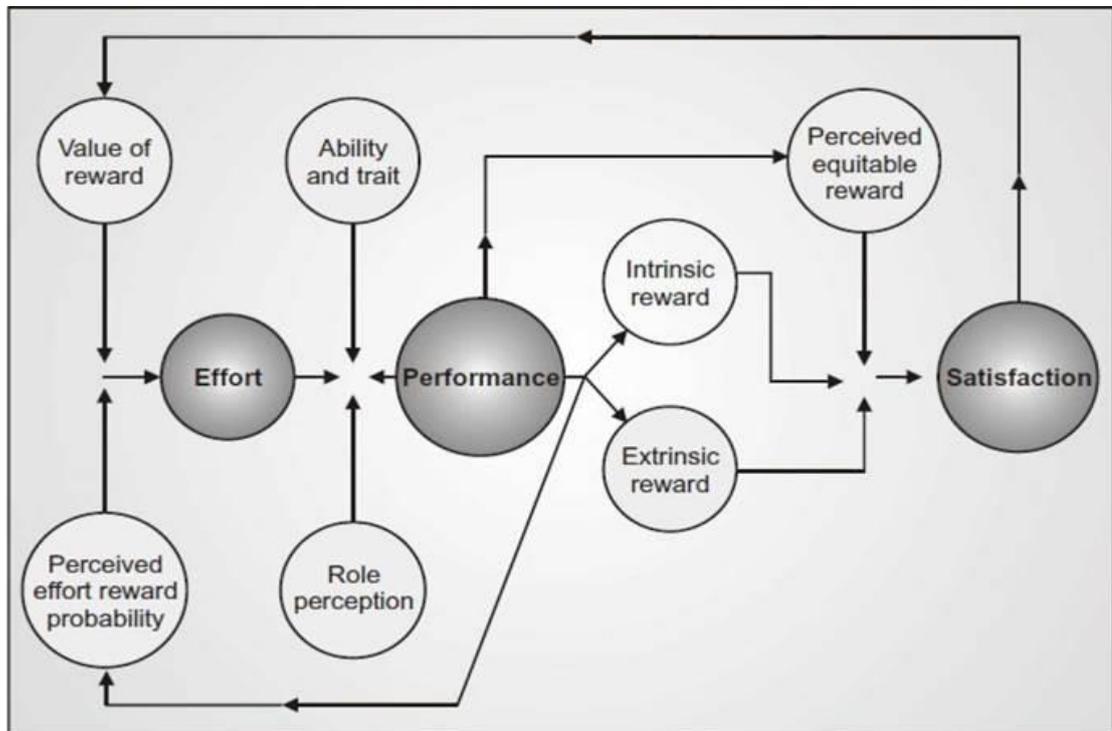
γ) Η ενέργεια που θα επενδύσει εξαρτάται από το πόσο πιστεύει ο εργαζόμενος ότι θα τύχει την ανταπόδοσης που εκείνος επιθυμεί.

Συνεπώς θα πρέπει καταρχήν ο εργαζόμενος να είναι διατεθειμένος να κάνει μια προσπάθεια η οποία διαβλέπει ότι είναι μέσα στα όρια των δυνατοτήτων του, με την προσδοκία ότι η προσπάθεια αυτή θα ανταμειφθεί σύμφωνα με τις δικιές του επιθυμίες - προτιμήσεις. Επιλέγει λοιπόν να αναλάβει στόχους που θα έχουν υψηλή απόδοση εφόσον προβλέπει και υψηλή ανταποδοτικότητα.

2.2.7. Η Θεωρία των Porter και Lawler

Οι Lyman Porter and Edward Lawler ανέπτυξαν μια πολυπαραγοντική θεωρία η οποία έχει ως βάση την θεωρία των προσδοκιών του Vroom την οποία εμπλουτίζουν και ενισχύουν προσπαθώντας να συσχετίσουν την απόδοση των εργαζομένων με την παρακίνηση και την ικανοποίηση. Υποστηρίζουν λοιπόν ότι η απόδοση δεν είναι απαραίτητα προϊόν της ικανοποίησης αλλά μπορεί να ισχύει και αντίστροφα δηλαδή η ικανοποίηση να προέρχεται από την απόδοση. (Lawler & Porter (1967), Ramlall, (2004), Miner, (2005)).

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν και τροφοδοτούν αυτό το σύστημα το οποίο λειτουργεί περισσότερο σαν κύκλωμα παρά ως μονόδρομη αντίδραση.



Porter and Lawler Motivation Model Adapted from L.W. Porter and E.E. Lawler *Managerial Attitude and Performance*, Richard D. Irwin, Homowoxi III, 1968, p. 195
Πηγή: https://ebrary.net/2845/management/porter_lawler_model_motivation 23/11/2018

Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη θεωρία ο κάθε εργαζόμενος υπολογίζοντας:

- την προσπάθεια που χρειάζεται να καταβληθεί για να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα,
- την πιθανότητα της ανταμοιβής που θα λάβει όταν επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα
- την ελκυστικότητα αυτής της ανταμοιβής για τον ίδιο

επιλέγει ή όχι την προσπάθεια η οποία σε συνδυασμό με:

- τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας
- το πώς αντιλαμβάνεται το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση

επιτυγχάνει το επιθυμητό αποτέλεσμα – απόδοση η οποία σε συνάρτηση με:

- το αποτέλεσμα της απόδοσης σε εσωτερικές (αναγνώριση, αυτοεκτίμηση κλπ) και εξωτερικές (χρηματικό ποσό) ανταμοιβές και την
- αναγνώριση ότι αυτές οι ανταμοιβές είναι δίκαιες σε σύγκριση και με των συναδέλφων του

οδηγεί σε

- Ικανοποίηση

Αν θέλει ο εργαζόμενος να διατηρήσει τις επιθυμητές ανταμοιβές θα πρέπει να συνεχίσει να αποδίδει ανάλογα.

2.2.8. Η Θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας του J. Stacy Adams

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι παίρνουν σοβαρά υπόψιν τους την δίκαιη και ισότιμη μεταχείρισή τους και νοιώθουν ικανοποίηση όταν αυτή υπάρχει (Kanfer, (1990), Ball, (2013)).

Οι εργαζόμενοι βρίσκονται συνεχώς σε μια διαδικασία σύγκρισης αυτών που προσφέρουν ποσοτικά και ποιοτικά στον εργοδότη – επιχείρηση και σε αυτά που απολαμβάνουν. Η σύγκριση επεκτείνεται και στους συναδέλφους τους οι οποίοι παρέχουν παρόμοιες εργασίες – υπηρεσίες και στο τι εκείνοι απολαμβάνουν. Αν από αυτές τις συγκρίσεις που γίνονται με δικά τους καθαρά κριτήρια δεν προκύψει αίσθημα δικαίου τότε προχωράνε σε ενέργειες διόρθωσης της αδικίας. Αν όμως προκύψει τότε απολαμβάνουν εργασιακή ικανοποίηση.

Έτσι, για παράδειγμα, αν κάποιος υπολογίζει ότι αμείβεται περισσότερο από όσο, κατά τους υπολογισμούς του, προσφέρει ή ίσως και περισσότερο από τους συναδέλφους του θα εντείνει τις προσπάθειές του για περισσότερη ή ποιοτικότερη απόδοση. Στην αντίθετη περίπτωση θα μειώσει τις προσπάθειές του και την απόδοσή του ούτως ώστε να ικανοποιηθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης.

2.2.9. Η θεωρία των στόχων του Locke & Latham

Οι Locke & Latham (1990) υποστηρίζουν ότι ο καθορισμός στόχων είναι απαραίτητος αν θέλουμε να δώσουμε κίνητρα στους εργαζόμενους. Οι στόχοι όμως θα πρέπει να έχουν κάποια χαρακτηριστικά ώστε να οδηγούν σε υψηλές επιδόσεις και αποδόσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν την σαφήνεια, την επιτευξιμότητα και την αποδοχή τους από τους εργαζόμενους.

Ένας στόχος που δεν είναι διατυπωμένος με σαφή και συγκεκριμένο τρόπο αποτρέπει παρά προσελκύει τον εργαζόμενο. Το ίδιο μπορεί να συμβαίνει και με έναν στόχο πάρα πολύ εύκολο που δεν εμπεριέχει καμιά πρόκληση για τις ικανότητες του εργαζόμενου ή με έναν υπερβολικά δύσκολο για τις ικανότητές του και με δεσμευτικά περιθώρια ολοκλήρωσης στόχο. Ο καθορισμός στόχων συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζόμενων γιατί τους δίνει σκοπό και τους βοηθάει να συγκεντρώσουν τις προσπάθειές τους για να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο και όχι αόριστο αποτέλεσμα.

Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η αποδοχή αυτού του στόχου από τον εργαζόμενο δηλαδή να είναι σύμφωνα με τις αξίες του, να έχει συμβάλλει στη διαμόρφωσή του και να μπορεί να επενδύσει σε αυτόν (προσδοκίες αναγνώρισης, ανταμοιβής κλπ). Οι αξίες κάποιου δημιουργούν την επιθυμία να ενεργεί με συνέπεια ως προς τους στόχους του. Οι στόχοι επηρεάζουν επίσης τη συμπεριφορά (απόδοση εργασίας) μέσω άλλων μηχανισμών. Επιπλέον, οι προκλητικοί στόχοι κινητοποιούν και οδηγούν σε εντονότερη και πιο επίμονη προσπάθεια. Οι στόχοι παροτρύνουν τους ανθρώπους να αναπτύξουν στρατηγικές που θα τους επιτρέψουν να φτάσουν στα απαιτούμενα επίπεδα για την πραγματοποίησή τους. Τέλος, η επίτευξη του στόχου μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποίηση και περαιτέρω κινητοποίηση ή απογοήτευση και χαμηλότερα κινητοποίηση εάν ο στόχος δεν είναι αυτός που αρμόζει σε κάθε εργαζόμενο (Lunenburg, 2011)

2.2.10. Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman

Σύμφωνα με τους Belias & Koustelios (2014) η θεωρία αυτή έχει σκοπό να περιγράψει την σχέση που συνδέει τα χαρακτηριστικά της εργασίας με τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η σχέση αυτή επηρεάζεται από τρεις ψυχολογικές καταστάσεις – συνθήκες:

1. Γνώση της σημαντικότητας της εργασίας,
2. Γνώση της ευθύνης για τα αποτελέσματα της εργασίας.
3. Γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων της εργασίας.

Η πρώτη συνθήκη επηρεάζεται από τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά της εργασίας:

- ποικιλία ικανοτήτων,
- σαφής καθορισμός του έργου,
- σημασία της εργασίας.

Η δεύτερη συνθήκη επηρεάζεται από ένα άλλο χαρακτηριστικό της εργασίας την αυτονομία, κατά πόσο δηλαδή ο εργαζόμενος νοιώθει ελεύθερος να δράσει, να πάρει αποφάσεις, κατά την διάρκεια ολοκλήρωσης της εργασίας του.

Η τρίτη συνθήκη επηρεάζεται από την πληροφόρηση που έχει ο εργαζόμενος για την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της εργασίας του.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω χαρακτηριστικών προσδιορίζει την κινητήριο δύναμη, τον βαθμό δηλαδή που μπορεί να επηρεαστεί η ενδογενής παρακίνηση του εργαζόμενου.

2.2.11. Η θεωρία των αξιών του Locke V (V for Values)

Ο Locke (1982) προσέφερε την θεωρία V (V για αξίες) ως εναλλακτική λύση στις θεωρίες X και Y του McGregor των αναγκών του Maslow και του Herzberg (Locke *et al*, 1983). Αυτή η θεωρία αποτελείται από 6 προτάσεις οι οποίες για τον Locke συνοψίζουν όλα όσα έχουν βρεθεί στην έρευνα ικανοποίησης εργασίας:

1. Ενώ η κινητοποίηση των ανθρώπων πηγάζει ουσιαστικά από τις διάφορες ανικανοποίητες ανάγκες τους, αυτό που τελικά καθορίζει τις επιλογές, τις ενέργειες και τα συναισθήματά τους είναι οι αξίες του κάθε ατόμου, ό,τι δηλαδή αντιλαμβάνεται και έχει διαμορφωθεί μέσα του, συνειδητά ή ασυνείδητα, ως καλό ή κακό, επιθυμητό ή ανεπιθύμητο.
2. Εάν οι άνθρωποι παίρνουν αυτό που εκτιμούν ή θέλουν από την εργασία τους βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση, αν δεν λάβουν αυτό που εκτιμούν ή θέλουν, αντιμετωπίζουν δυσαρέσκεια με τη δουλειά τους Ένας εργαζόμενος θα παρουσιάσει υψηλό επίπεδο κινητοποίησης στην εργασία του μόνο αν μέσω αυτής επιτυγχάνει τις αξίες του.
3. Η θεμελιώδης αξία που ένας οργανισμός μπορεί να προσφέρει στους εργαζόμενους σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειές τους είναι τα χρήματα, επειδή τα χρήματα χρησιμεύουν στην ικανοποίηση (άμεσα ή έμμεσα) όλων των αναγκών τους, συμπεριλαμβανομένων των αποκαλούμενων αναγκών υψηλότερου επιπέδου.
4. Προκειμένου να κατευθύνει αποτελεσματικά την προσπάθεια την οποία ένας άνθρωπος είναι διατεθειμένος να κάνει με αντάλλαγμα χρηματική αμοιβή, ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν σαφείς και προκλητικούς στόχους

5. Για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να προσφέρουν τα μέγιστα κατά την υλοποίηση των στόχων, πρέπει να τους επιτρέπεται και να ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν την κρίση τους και να θεωρούνται υπεύθυνοι για τις συνέπειες των αποφάσεών τους.

6. Οι κοινωνικές σχέσεις μπορούν να έχουν ισχυρό αντίκτυπο στο ηθικό και τα κίνητρα των εργαζομένων, αλλά πρέπει να χρησιμοποιούνται με μεγάλη προσοχή γιατί μπορεί να χρησιμοποιηθούν και εναντίον του οργανισμού.

2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Συνοψίζοντας τις θεωρίες παρακίνησης που παραθέσαμε παραπάνω βλέπουμε πόσο σημαντική θεωρείται η εργασιακή ικανοποίηση και πόσο έχει απασχολήσει την παγκόσμια ερευνητική κοινότητα. Η ανάγκη διερεύνησης της εργασιακής ικανοποίησης και των τρόπων ή τις διαδικασιών μέσω των οποίων αυτή μπορεί να επιτευχθεί μπορεί να έχει σαν σημείο εκκίνησης διαφορετικές τοποθετήσεις, είτε γιατί συνδέεται με το σύστημα αξιών και την αξιοπρέπεια των ανθρώπων, είτε επειδή βελτιώνει την ποιότητα ζωής ή ακόμα γιατί μέσω αυτής αυξάνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων. Όποιο όμως και αν είναι το κίνητρο της μελέτης δεν αμφισβητείται από κανέναν η αξία της εργασίας στις ζωές των ανθρώπων και η ανάγκη για μια εργασία που ικανοποιεί.

Δεν υπάρχει γενικός κανόνας για την ικανοποίηση από την εργασία. Οι απανταχού εργαζόμενοι θεωρείται ότι μπορούν να παρακινηθούν από πλήθος παραγόντων με τελικό στόχο να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αυτό γιατί η συγκεκριμένη έννοια ενέχει μέσα της έντονα την υποκειμενικότητα. Είναι γενικότερα αποδεκτό ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από τις συνθήκες μέσα και κάτω από τις οποίες πραγματοποιείται αυτή, τα χαρακτηριστικά της εργασίας αλλά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Χαλάς, 2010) Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες οι οποίοι είναι συνυφασμένοι με τη φύση της εργασίας, τη χρηματική ανταμοιβή, τις συνθήκες εργασίας, την διοίκηση – ηγεσία, και τις ευκαιρίες εξέλιξης και προσωπικής ή επαγγελματικής ανάπτυξης (Aziri, 2011).

Πολλές μελέτες που έγιναν σχετικά με το θέμα των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, έχουν καταλήξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές της εργασίας και από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Οι Furnham et al. (2002), στην μελέτη τους με τίτλο “Do personality factors predict job satisfaction?” έφτασαν στο συμπέρασμα ότι η προσωπικότητα δεν έχει ισχυρή ή σταθερή επιρροή ούτε σε αυτό που τα άτομα

αντιλαμβάνονται ως σημαντικά στο εργασιακό περιβάλλον τους ούτε στο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους παρά το γεγονός ότι η προσωπικότητα και οι δημογραφικές μεταβλητές μπορούν να σχετίζονται σημαντικά τόσο με την ικανοποίηση από την εργασία όσο και με τα κίνητρα (Furnham et al., 2009) και ισχυρίζονται ότι τα αποτελέσματα αυτά έρχονται να στηρίξουν την άποψη ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία δεν αφορά μόνο περιστασιακούς παράγοντες. Χρειάζεται επομένως μια περαιτέρω διερεύνηση των μεταβλητών που σχετίζονται και συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και την κινητοποίηση με στόχο την αύξησή τους.

Ενώ οι μεταβλητές που αφορούν την προσωπικότητα των εργαζομένων έχουν αναμφισβήτητα κάποια επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, είναι ανεπαρκείς για να εξηγήσουν το φαινόμενο επειδή αγνοούν τη συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Kalleberg, 1977).

Οι Spagnoli et al. (2012) βρήκαν ότι η ικανοποίηση από την διαχείριση (ηγεσία), το κλίμα της εργασίας, την ίδια την εργασία και η ικανοποίηση από τις ανταμοιβές είναι όλοι σημαντικοί δείκτες συνολικής ικανοποίησης αλλά συμβάλλουν με διαφορετικό τρόπο στη γενική ικανοποίηση από την εργασία.

Ο Yanhan Zhu (2013) στην μελέτη του “A review of job satisfaction” αναφέρει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσαν να χωριστούν σε δύο τύπους, τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και τους ατομικούς παράγοντες. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το βιομηχανικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό περιβάλλον κλπ. Οι ατομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τις ικανότητες, τον χαρακτήρα, την αντίληψη κλπ. Οι Seashore et al. (1975) σημειώνουν ότι οποιαδήποτε κατηγοριοποίηση παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι κάπως αυθαίρετη. Οι κατηγορίες δεν αλληλοαποκλείονται, καθώς η τοποθέτηση κάποιας μεταβλητής σε μια κατηγορία εξαρτάται από μια σύνθεση ιδιοτήτων της ενώ κάποιες φορές η σχέση που μπορεί να έχει με την εργασιακή ικανοποίηση είναι καθαρά θεωρητική και αμφιλεγόμενη.

Πρέπει επομένως να ληφθεί σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα κατασκεύασμα πολλαπλών καταστάσεων και παραγόντων το οποίο είναι αποτέλεσμα ενός σχετικά σταθερού μοντέλου δυναμικής αλληλεπίδρασης συγκεκριμένων πτυχών της εργασίας. Φαίνεται ότι η καλύτερη πρακτική διαχείρισης είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία που σχετίζεται με τον προγραμματισμό και την αναδιάρθρωση καθώς είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι

μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε νέες θέσεις ή περιβάλλοντα μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τις ανησυχίες τους που σχετίζονται με τις αλλαγές (Spagnoli et al., 2012).

2.4. Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης ουσιαστικά υπάρχουν δύο προσεγγίσεις. Η πρώτη προσέγγιση θεωρεί την εργασιακή ικανοποίηση ως ενιαίο και μονοδιάστατο φαινόμενο οπότε η μέτρηση αναφέρεται στη συνολική ικανοποίηση. Αντίθετα η δεύτερη αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο για να μετρηθεί αναλύεται σε επιμέρους συνιστώσες. Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι η δυνατότητα που προσφέρει να εντοπιστούν οι αιτίες της δυσαρέσκειας ή ικανοποίησης του εργαζόμενου οποίος για παράδειγμα μπορεί να είναι ικανοποιημένος από το μισθό του αλλά πολύ δυσαρεστημένος από τις συνθήκες και τις σχέσεις μέσα στην εργασία. (Spector, 1997).

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται συνήθως με την χρήση μεθόδων όπως οι συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια.

Οι συνεντεύξεις έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν μια πιο λεπτομερή και σε βάθος εικόνα καθώς ο ερευνητής μπορεί να δώσει διευκρινήσεις στον συνεντευξιζόμενο, να διερευνήσει πτυχές που δεν μπορεί μέσω του ερωτηματολογίου ή να αντλήσει πιο λεπτομερείς πληροφορίες. Σαν μέσο έρευνας όμως είναι πολύ δαπανηρό και χρονοβόρο και χρειάζεται να έχει τις απαραίτητες ικανότητες ο ερευνητής για να μπορέσει να αντλήσει τις πληροφορίες που θέλει.

Αντίθετα το ερωτηματολόγιο μπορεί να μοιραστεί, να απαντηθεί και να συλλεχθεί από μεγάλο αριθμό ερωτώμενων μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα της ανάλυσης των δεδομένων και της ποσοτικοποίησης τους. Για τον λόγο αυτό έχει δημιουργηθεί και αναπτυχθεί μεγάλος αριθμός διαφόρων μεθόδων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που βασίζονται σε αυτά και που χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα με επιτυχία. Κάποιες από αυτές τις μεθόδους παρουσιάζονται παρακάτω.

2.4.1. Job Satisfaction Survey (JSS)

Η ανάπτυξη της JSS, μιας μεθόδου μέτρησης της ικανοποίησης που αφορά ειδικά τους εργαζόμενους στις υπηρεσίες και ιδιαίτερα του Δημόσιου τομέα, αναπτύχθηκε από τον Paul Spector το 1985.

Η κλίμακα αποτελείται από τριάντα έξι (36) στοιχεία τα οποία μοιράζονται σε εννέα (9) διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης. Αυτές περιλαμβάνουν την ικανοποίηση από: α) τις αμοιβές, β) τις ευκαιρίες εξέλιξης, γ) τις επιπρόσθετες αμοιβές δ) τις όχι χρηματικές ανταμοιβές όπως εκτίμηση και αναγνώριση, ε) τους προϊσταμένους, στ) τους συναδέλφους, ζ) της ίδιας της φύσης της εργασίας, η) της επικοινωνίας και θ) τις λειτουργικές διαδικασίες (κανόνες, διαδικασίες και γραφειοκρατία).

Χρησιμοποιήθηκε επίσης η συνοπτική μορφή κλίμακας αξιολόγησης με έξι επιλογές απόκρισης μεταξύ συμφωνώ και διαφωνώ: διαφωνώ πάρα πολύ, διαφωνώ μετρίως, διαφωνώ λίγο, συμφωνώ λίγο, συμφωνώ μετρίως και συμφωνώ πάρα πολύ (Spector, 1985).

2.4.2. Job Diagnostic Survey (JDS)

Είναι μια μέθοδος που αναπτύχθηκε από τους Hackman & Oldham (1975) και βασίζεται σε μεθόδους που είχαν σχεδιαστεί από τους Turner and Lawrence (1965) και Hackman and Lawler (1971) (Hackman & Oldham, 1975).

Η μέθοδος μετρά τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της εργασίας και την επίδρασή τους στους εργαζόμενους. Χρησιμοποιεί έξι διαστάσεις, όπως: η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα εργασίας, η σημασία της εργασίας, η αυτονομία, η ανατροφοδότηση από τη δουλειά, η ανατροφοδότηση από άλλους και το σύνθετο δυναμικό κέρδος. Τα υψηλά ποσοστά σε κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις αντιπροσωπεύουν υψηλά επίπεδα αυτού του χαρακτηριστικού (Spector, 1985).

Η JDS έχει ως σκοπό:

α) να διαγνώσει αν μια εργασία πρέπει να επανασχεδιαστεί ή όχι ώστε να αυξηθεί η παρακίνηση και η παραγωγικότητα των εργαζόμενου και

β) να υπολογίσει τις επιδράσεις του επανασχεδιασμού στους εργαζόμενους.

Η μέθοδος βασίζεται σε μια συγκεκριμένη θεωρία που έχει σχέση με τον τρόπο που ο σχεδιασμός της εργασίας επηρεάζει την παρακίνηση και είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να μετράει τις ακόλουθες κατηγορίες μεταβλητών:

- 1) αντικειμενικά χαρακτηριστικά της εργασίας,
- 2) τις μεμονωμένες ψυχολογικές καταστάσεις των εργαζομένων που είναι αποτέλεσμα αυτών των χαρακτηριστικών

- 3) τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία και το εργασιακό περιβάλλον
- 4) τις ατομικές ανάγκες ανάπτυξης δοσμένες σαν ετοιμότητα να ανταποκρίνονται σε απαιτητικές θέσεις εργασίας. (Hackman & Oldham, 1975)

Οι βαθμολογίες των χαρακτηριστικών της εργασίας προκύπτουν από ερωτήσεις σε δύο διαφορετικές ενότητες της μεθόδου. Στην πρώτη ενότητα, οι ερωτηθέντες υποδεικνύουν απευθείας, σε επτάβαθμη κλίμακα απόκρισης, το ποσό κάθε χαρακτηριστικού εργασίας (1 = πολύ χαμηλό έως 7 = πολύ υψηλό) που θεωρούν ότι υπάρχει στην εργασία τους. Στην δεύτερη ενότητα, οι ερωτηθέντες δηλώνουν, σε επτάβαθμη κλίμακα απόκρισης, την ακρίβεια ορισμένων δηλώσεων, από «διαφωνώ έντονα» έως «συμφωνώ έντονα», σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της δουλειάς τους. (Hackman & Oldham, 1975)

2.4.3. Minnesota Satisfaction Questionnaire

Ένα άλλο δημοφιλές όργανο είναι το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα (MSQ) το οποίο αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, England, & Lofquist, το 1967, όπως αναφέρεται από τους Hancer, & George, (2003),

Οι βαθμολογίες του MSQ μπορούν να αποδώσουν ένα συνολικό επίπεδο ικανοποίησης ή να συνδυαστούν για να σχηματίσουν υποκλίμακες που μετρούν εξωτερικούς και ενδογενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και για το λόγο αυτό θεωρείται πιο εύχρηστο.

Το MSQ είναι ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράζεται και συμπληρώνεται χειρόγραφα (paper – pencil type) και μπορεί να εφαρμοστεί τόσο ατομικά όσο και σε ομάδα. Έχει μια σύντομη και δύο πιο εκτεταμένες μορφές που χρονολογούνται το 1967 και το 1977. Με το ερωτηματολόγιο αυτό μπορεί να γίνει μέτρηση σε 20 χαρακτηριστικά που λειτουργούν σε πέντε επίπεδα και ο χρόνος που χρειάζεται για να απαντηθεί είναι περίπου 15-20 λεπτά.

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας που ερευνά και μετρά είναι τα ακόλουθα: Συνάδελφοι, Επιτεύγματα, Δραστηριότητα, Προαγωγές, Εξουσία, Πολιτικές της εταιρείας, Αποζημίωση, Ηθικές αξίες, Δημιουργικότητα, Ανεξαρτησία, Ασφάλεια, Κοινωνικές υπηρεσίες, Κοινωνική θέση, Αναγνώριση, Ευθύνη, Εποπτεία-Ανθρώπινες Σχέσεις, Επίβλεψη-Τεχνική επάρκεια, Ποικιλία, Συνθήκες εργασίας, Αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού (Aziri, 2011)

Η έκδοση 1967 του Minnesota Satisfaction Questionnaire χρησιμοποιεί τις ακόλουθες κατηγορίες απαντήσεων: * Καθόλου ικανοποιημένος, * Κάπως ικανοποιημένος, * Ικανοποιημένος, * Πολύ ικανοποιημένος και * Εξαιρετικά ικανοποιημένος.

Η έκδοση του Minnesota Satisfaction Questionnaire του 1977 χρησιμοποιεί τις παρακάτω κατηγορίες απαντήσεων: * Πολύ ικανοποιημένος, * Ικανοποιημένος, * Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος, * Δυσανεστημένος και * Πολύ δυσαρεστημένος.

2.4.4. Job Descriptive Index

Το 1969, οι Smith, Kendall & Hullin ανέπτυξαν αυτό τον τύπο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης έπειτα από πολύχρονη μελέτη και έρευνα πάνω στο θέμα (Smith, P. C., 1974).

Η κλίμακα JDI ερευνά πέντε περιοχές της εργασιακής ικανοποίησης:

- ικανοποίηση από την εργασία αυτή καθ' αυτή,
- ικανοποίηση από το μισθό,
- ικανοποίηση που σχετίζεται με τις ευκαιρίες προαγωγής,
- ικανοποίηση από τους προϊσταμένους και τέλος
- ικανοποίηση από τους συναδέλφους – συνεργάτες.

Για κάθε έναν ξεχωριστά από αυτούς τους παράγοντες υπάρχει μια λίστα επιθετικών προσδιορισμών ή μικρών φράσεων, που θα μπορούσαν να περιγράψουν το πώς νοιώθει ο ερωτώμενος σε σχέση με αυτόν. Αν θεωρεί ότι μια λέξη – φράση περιγράφει σωστά την κατάστασή του σε σχέση με τον συγκεκριμένο παράγοντα βάζει δίπλα σε αυτήν το γράμμα “Y” δηλ. “YES”, αν όχι “N” “NO” και τέλος αν δε μπορεί να αποφασίσει βάζει ένα ερωτηματικό “?”.

Η μέθοδος του JDI θεωρείται η πιο διαδεδομένη και δημοφιλής για την μέτρηση ικανοποίησης των εργαζομένων. Έχει χρησιμοποιηθεί σύμφωνα με έρευνα του Stanton e.al., (2002) σε πάνω από 300 δημοσιευμένα και μη ερευνητικά προγράμματα σε 17 χώρες και έχει μεταφραστεί σε εννέα γλώσσες ίσως λόγω της απλότητας και συντομίας της.

2.4.5. Job in General Scale

Η JGS αφορά μια μέθοδο που ανέπτυξαν οι Ironson, Smith, Brannick, Gibson and Paul (1989) για την μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία και η οποία δημιουργήθηκε για να συνοδεύει – συμπληρώνει τις μετρήσεις που μπορούσε να διενεργήσει η JDI σε ξεχωριστούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Μέθοδοι όπως η JDI χρησιμοποιούνται για τη διαφοροποίηση των διαφόρων πτυχών της ικανοποίησης από την εργασία όπως για παράδειγμα, τη διάγνωση ισχυρών και αδύναμων σημείων σε διάφορα τμήματα ενός οργανισμού. Αντίθετα, οι γενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθούν τα γενικότερα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους έτσι ώστε να μπορεί να προβλεφθεί μια αρνητική ή θετική συμπεριφορά, συμβάλλοντας στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Υπάρχουν πλήθος άλλων μεθόδων που έχουν αναπτυχθεί με σκοπό την μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων επιβεβαιώνοντας το πόσο σημαντική είναι η συγκεκριμένη παράμετρος στην οργανωτική ψυχολογία. Αναφέρονται κάποιες από αυτές όπως η Job Satisfaction Measure του Hoprock (1935), Job Satisfaction Index των Brayfield & Rorthe (1951), Need Satisfaction Questionnaire του Porter (1961 -1962) (Pierson, *et al*, 1985), Worker Opinion Survey του Cross (1973), Overall Job Satisfaction των War, Cook & Wall (1979) και πολλές άλλες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

3.1. Έρευνες – Μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση ως παράγοντας τόσο επιτυχίας ενός οργανισμού, αδιακρίτως τομέα ιδιωτικού ή δημόσιου, όσο και ατομικής ανάπτυξης και ευημερίας των εργαζομένων έχει τύχει τόσο εκτεταμένης έρευνας που δε μπορεί να αμφισβητηθεί πλέον η σημασία της. Υπάρχουν σχετικά λιγοστές έρευνες παγκοσμίως που μελετούν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Οι περισσότερες έρευνες γύρω από τους παράγοντες που επηρεάζουν ή σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση εστιάζουν σε εργαζόμενους του Ιδιωτικού τομέα, για τον οποίο πολλά πράγματα έχουν γίνει γνωστά σχετικά με τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς που βελτιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο και με τον δημόσιο τομέα όπου το εργασιακό περιβάλλον και η επίδρασή του στην εργασιακή ικανοποίηση δεν έχουν επαρκώς μελετηθεί. Έχει γίνει μεγάλη συζήτηση στον επιστημονικό κόσμο αν και κατά πόσο υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, υπάρχει όμως γενική συμφωνία ότι υπάρχουν διαφορές (Wright & Davis, 2003)

3.1.1. Εργασιακή Ικανοποίηση: Δημόσιος Τομέας VS Ιδιωτικός Τομέας

Οι συγκριτικές μελέτες που έχουν γίνει σε Δημόσιους και Ιδιωτικούς οργανισμούς είναι αρκετές αν και στην Ελλάδα μάλλον σπανίζουν. Πολλοί ερευνητές μελετούν συγχρόνως και τους δύο τομείς καθώς θεωρείται ότι η διάκριση σε Ιδιωτικό και Δημόσιο Τομέα συνδέεται συχνά με διαφορετικά πρότυπα συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία

Σύμφωνα με τους Demoussis & Giannakoroulos (2007) πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι οι Έλληνες εργαζόμενοι εμφανίζουν σταθερά χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους υπόλοιπους Ευρωπαίους. Επίσης η διαφορά στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα είναι η μεγαλύτερη στην Ευρωπαϊκή Ένωση με τους δημόσιους υπαλλήλους να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι σε όλους τους τομείς που εξετάζονται για εργασιακή

ικανοποίηση με τη μεγαλύτερη διαφορά να εμφανίζεται στην εργασιακή ασφάλεια, το ωράριο εργασίας, το πλάνο εργασίας και τέλος το μισθό.

Οι Bourantas & Papalexandris (1999) στην μελέτη τους με τίτλο *Personality traits discriminating between employees in public and in private sector organizations* διερεύνησαν την αλήθεια πέντε υποθέσεων σχετικά με το πως τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν την προτίμησή τους για πρόσληψη στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα.

Μετρήθηκαν δέκα χαρακτηριστικά: **Ανάγκη για ασφάλεια, Ανάγκη για αμοιβή, Ανάγκη για ανάπτυξη, Ανάγκη για σαφήνεια, Θέση ελέγχου** ο βαθμός δηλαδή που ο καθένας αντιλαμβάνεται τις συνέπειες της συμπεριφοράς του, όπου όσο πιο εξωτερική είναι η θέση τόσο πιο κοντά είναι στο να αντιλαμβάνεται κάποιος οτιδήποτε του συμβαίνει ως μοιραίο ή τυχαίο και κατά συνέπεια ότι δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του και των επακόλουθων γεγονότων, **Ιδεολογικός προσανατολισμός** του ατόμου όπου μια χαμηλή βαθμολογία υποδεικνύει έναν «καπιταλιστικό» προσανατολισμό, ενώ ένας υψηλός βαθμός δείχνει έναν «σοσιαλιστικό» προσανατολισμό, **Αξία που τοποθετεί ο καθένας στην εργασία, Αίσθηση ικανότητας** (επάρκειας), **Μη ανεκτικότητα στην ασάφεια, Ενεργητικότητα**

Μόνο σε τρία από τα δέκα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που εξετάστηκαν δεν υπήρξαν διαφορές μεταξύ των εργαζομένων στους δύο τομείς και αυτά ήταν Ανάγκη για ασφάλεια, Ανάγκη για αμοιβή και Αξία που τοποθετεί ο καθένας στην εργασία. Οι ερωτώμενοι του δημόσιου τομέα βρέθηκαν περισσότερο «εξωτερικοί» στην θέση ελέγχου τους και έδειξαν χαμηλότερη αίσθηση ικανότητας, δραστηριότητας και χαμηλότερη ανοχή ως προς την ασάφεια, σε σχέση με τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί σε ποιο βαθμό το περιεχόμενο της εργασίας είναι αυτό που προσελκύει εργαζόμενους με αυτά τα χαρακτηριστικά όμως τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας δείχνουν ότι ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά που πιστεύεται ότι συμβάλλουν στην υψηλότερη απόδοση εργασίας είναι ισχυρότερα μεταξύ των εργαζομένων σε ιδιωτικούς οργανισμούς σε σχέση με τους δημόσιους.

Οι Markovits *et al.* (2007) σε μια μελέτη τους σε 1119 εργαζόμενους του ιδιωτικού και 476 εργαζόμενους του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα εξέτασαν την οργανωσιακή δέσμευση και πως αυτή επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (affective organizational commitment) επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση τόσο των εργαζόμενων του ιδιωτικού τομέα όσο και αυτών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και μάλιστα

περισσότερο από τα επίπεδα των παραγόντων εγγενούς και εξωγενούς ικανοποίησης από την εργασία. Επίσης δείχνουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι σημαντικά υψηλότερη στον δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα.

Σε περαιτέρω μελέτη η οποία πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 617 Ελλήνων εργαζομένων (257 από τον ιδιωτικό τομέα και 360 από τον δημόσιο τομέα) οι Markovits *et al.* (2010) έδειξαν ότι η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση και η εγγενής εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται περισσότερο με τη συναισθηματική δέσμευση (affective organizational commitment) και την κανονιστική δέσμευση (normative commitment) των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα παρά με εκείνους του ιδιωτικού τομέα..

Οι Demoussis & Giannakopoulos (2007) στην εργασία τους με τίτλο *Exploring Job Satisfaction in Private and Public Employment: Empirical Evidence from Greece* χρησιμοποίησαν δείγμα 4304 ατόμων με μισθωτή απασχόληση ηλικίας 18-65 ετών. από τα ελληνικά διαχρονικά δεδομένα που καλύπτουν την περίοδο 1995-2001 και προέρχονταν από το ελληνικό τμήμα του Πίνακα Νοικοκυριών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ECHP) Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο τομέων σε όλους τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και πάντα υπέρ του δημόσιου τομέα. Η διαφορά αυτή σύμφωνα με τη μελέτη αφορά, κατά σειρά σπουδαιότητας, την ασφάλεια της εργασίας, το ωράριο, το πρόγραμμα εργασίας και τους μισθούς. Η κανονικότητα των ωραρίων εργασίας είναι το χαρακτηριστικό απασχόλησης που εκτιμάται περισσότερο. Τα σταθερά χρονοδιαγράμματα εργασίας είναι πιο σημαντικά από το μισθό ή την εκτίμηση της ασφάλειας ή τον αριθμό των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας. Επίσης διαπιστώθηκε ότι σε όλες τις περιπτώσεις, με εξαίρεση την εργασιακή ικανοποίηση που οφείλεται στην ασφάλεια της εργασίας, οι παρατηρούμενες διαφορές οφείλονται κυρίως σε χαρακτηριστικά της εργασίας του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και σε μικρότερο βαθμό λόγω των διαφορών στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Οι Wright & Davis (2003) σε έρευνά τους που έγινε σε δείγμα 385 υπαλλήλων της πολιτείας της Νέας Υόρκης, πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα αναφέρουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούνται γενικά ως περισσότερο δυσαρεστημένοι από τη δουλειά τους από τους ιδιωτικούς και μια φερόμενη αιτία αυτής της δυσαρέσκειας είναι η ίδια η δομή του δημόσιου τομέα που χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη γραφειοκρατία και σύγχυση – σύγκρουση ρόλων. Τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης επιβεβαιώνουν ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και το εργασιακό περιβάλλον που συνήθως συνδέονται με τον δημόσιο τομέα όπως η ρουτίνα-συνήθεια, ο προσδιορισμός του στόχου της εργασίας και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων

επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η σύγκριση σχετικά με τους στόχους ενός οργανισμού μπορούν να μεταφραστούν σε σύγκριση των εργαζομένων σχετικά με τον ρόλο τους στον οργανισμό και τις εργασιακές ευθύνες τους. Επίσης ο έντονα γραφειοκρατικός χαρακτήρας καθώς και η έλλειψη ποικιλίας στη εργασία μπορεί να δημιουργήσουν μια γενικευμένη αίσθηση ανίας και κατά συνέπεια μια σημαντική αρνητική επίπτωση στην ικανοποίηση από την εργασία των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι το εργασιακό πλαίσιο μπορεί όχι μόνο να είναι σημαντικό για τη διάκριση μεταξύ απασχόλησης του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, αλλά μπορεί επίσης να είναι η αιτία των διαφορών στην ικανοποίηση από την εργασία.

Μια ακόμα μελέτη που συμβάλλει στην κατανόησή των διαφορών μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα όσον αφορά τα κίνητρα εργασίας είναι και αυτή που διενεργήθηκε στο Βέλγιο από τους Buelens & Broeck (2007), ανάμεσα σε 3314 εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα και 409 υπαλλήλους του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι διαφορές που παρατηρούνται στα κίνητρα μπορούν να εξηγηθούν σχεδόν εξ ολοκλήρου από το περιεχόμενο της εργασίας και όχι από τον τομέα, ιδιωτικό ή δημόσιο. Οι διαφορές στο επίπεδο ιεραρχίας που είχαν οι ερωτώμενοι αποδείχτηκαν πιο σημαντικοί παράγοντες για τα κίνητρα εργασίας από ότι οι διαφορές στον τομέα, δηλαδή τα πρότυπα κινητοποίησης διέφεραν σημαντικά για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα που βρισκόταν σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας και προσομοίαζαν με αυτά υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα, με μεγάλη δέσμευση, υψηλή ικανοποίηση και λιγότερη απόσταση μεταξύ αυτού που επιθυμούν και εκείνου που παίρνουν. Επίσης σύμφωνα με την μελέτη αυτή οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα είναι λιγότερο εξωγενώς υποκινούμενοι αλλά είναι περισσότερο υποκινούμενοι από την ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας.

3.1.2. Εργασιακή ικανοποίηση: Τράπεζες

Ένας τομέας που έχει μελετηθεί αρκετά στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης είναι οι Τράπεζες και οι τραπεζικοί υπάλληλοι.

Τα αποτελέσματα μιας έρευνας σε 258 υπαλλήλους ελληνικών τραπεζών (Belias *et al.*, 2013) έδειξαν ότι η εμπειρία της εργασιακής τους ικανοποίηση επηρεάζεται από διάφορους δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και η θέση που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες τείνουν να είναι

πιο δυσαρεστημένες από τη φύση της εργασίας και τους προϊσταμένους, οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι ήταν λιγότερο ευχαριστημένοι από την φύση, τις συνθήκες και τις προοπτικές εξέλιξης της εργασίας τους, οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο τείνουν να έχουν πιο θετική στάση προς τους προϊσταμένους τους και τις προοπτικές εξέλιξής τους όπως και οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι, ενώ τέλος οι υψηλά στην ιεραρχία υπάλληλοι απολάμβαναν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση σε όλες τις πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης που εξετάστηκαν.

Διαφορετικά είναι τα αποτελέσματα της Hyz (2010) η οποία διαπιστώνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, έτη εμπειρίας και εκπαιδευτικού επιπέδου) και το επίπεδο ικανοποίησης με εξαίρεση την θέση που έχει ο υπάλληλος στον οργανισμό και την συμβολή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπου διαπιστώνεται μια θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα, τη δέσμευση και την ποιότητα εξυπηρέτησης εξυπηρέτηση των πελατών αλλά όχι με την πρόθεση αλλαγής εργασίας πιθανότητα λόγω της δυσκολίας εύρεσης εργασίας στην Ελλάδα της κρίσης.

Οι Belias *et al* (2014) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε δείγμα 172 τραπεζικών υπαλλήλων διαπίστωσαν ότι ο παράγοντας επαγγελματικής ικανοποίησης με τον υψηλότερο μέσο όρο στους Έλληνες τραπεζικούς υπαλλήλους είναι το σύνολο του οργανισμού ενώ η μορφή παρακίνησης με τον υψηλότερο μέσο όρο είναι η εσωτερική παρακίνηση, που σημαίνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από κίνητρα όπως καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, ενδιαφέρουσα εργασία, εκπλήρωση στόχων κ.α. παρά από εξωτερικά όπως ανταμοιβές ή και ποινές. Μάλιστα, οι τελευταίες φαίνεται να έχουν αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση. Η εμπειρία των εργαζομένων από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συσχετίστηκε θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση δεδομένου ότι ένας έμπειρος υπάλληλος γνωρίζει καλύτερα τις απαιτήσεις της εργασίας αλλά και το τι περιμένουν από αυτόν οι προϊστάμενοί του.

Η συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκε να επηρεάζει την καθημερινότητα αλλά και να διαμορφώνει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης του δείγματος 129 εργαζομένων από διάφορες ελληνικές τράπεζες σε νομούς όλης της Ελλάδας (Parathanasiou & Siati, 2014) Φαίνεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης των τραπεζικών υπαλλήλων και της ικανοποίησης που αισθάνονται από το έργο τους. Τα επίπεδα όμως της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων βρέθηκε να επηρεάζονται από το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή

κατάσταση και τη θέση εργασίας στην τράπεζα δηλαδή τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Σε γενικές γραμμές τα επίπεδα ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων κυμαίνονται από μέτρια ως υψηλά με πιο σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης τον οργανισμό στο σύνολό του, τις ευκαιρίες εξέλιξης και την ίδια η εργασία την οποία αντιλαμβάνονται ως μεγάλης αξίας και ενδιαφέρουσα και επομένως αποτελεί σοβαρό κίνητρο προσπάθειας και επιτυχίας. Λιγότερο σημαντικοί παράγοντες βρέθηκαν οι προϊστάμενοι, οι συνθήκες εργασίας και ο μισθός (Belias *et al.*, 2015).

Οι περισσότερες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα και σχετίζονται με παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων στον δημόσιο τομέα αφορούν κυρίως στον τομέα της υγείας, στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και κάποιες δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

3.1.3. Εργασιακή ικανοποίηση: Μελέτες στον ευρύτερο δημόσιο τομέα

Οι Markovits, Boer, & Dick (2014) επιχείρησαν μια συγκριτική μελέτη εργαζομένων στην Ελλάδα, όχι όσον αφορά τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα αλλά, πριν και μετά την κρίση και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει αυτή σε συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία μέσω αλλαγών στην ρυθμιστική τους εστίαση (regulatory focus) Τα δεδομένα αφορούν δείγμα 1024 εργαζομένων κατά τη διάρκεια της κρίσης σε σύγκριση με δείγμα 882 εργαζομένων πριν την κρίση (5 χρόνια νωρίτερα) και αναφέρονται στην ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωτική δέσμευση και την αυτό-ρυθμιστική τους εστίαση. Οι «μέσα στην κρίση εργαζόμενοι» βρέθηκαν λιγότερο εξωγενώς υποκινούμενοι (extrinsic job satisfaction) με μικρότερη συναισθηματική οργανωσιακή (affective organizational commitment) και κανονιστική δέσμευση (normative commitment). Αυτές οι μεταβολές της συμπεριφοράς εξηγούνται από την αυξημένη εστίαση της πρόληψης (prevention focus) Τέλος τα δύο δείγματα εργαζομένων δεν είχαν διαφορές στα επίπεδα δέσμευσης συνέχισης (continuance commitment). Οι αλλαγές αυτές δείχνουν ένα μηχανισμό προσαρμογής σε απειλητικές καταστάσεις όπως μια οικονομική κρίση.

Σε μελέτη στην οποία πήραν μέρος 67 υπάλληλοι του Υπουργείου Εργασίας βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων κυμαινόταν σε μέτρια επίπεδα. Σε τρεις από τους παράγοντες που μελετήθηκαν για την ικανοποίηση από την εργασία παρατηρήθηκαν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης, σε έναν εγγενή την «φύση της

εργασίας» και δύο εξωγενείς, «οι προϊστάμενοι» και «οι συνάδελφοι» ενώ η μόνη δημογραφική μεταβλητή που φάνηκε να επηρεάζει σημαντικά τα επίπεδα ικανοποίησης ήταν η ηλικία των ερωτώμενων (Batiou & Valkanos, 2013).

Την κινητοποίηση στην εργασία και την σχέση της με την αποδοτικότητα μελέτησε ο Manolopoulos (2007) σε 454 εργαζόμενους τριών οργανισμών του ευρύτερου ελληνικού δημόσιου τομέα, την ΔΕΗ, την ΕΥΔΑΠ και την ΕΑΒ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα εξωγενή κίνητρα όπως οι αμοιβές και η ασφάλεια, παρά την ευρεία απήχησή τους, έχουν αμφισβητήσιμη αξία ως τρόπος κινητοποίησης για υψηλότερες αποδόσεις-επιδόσεις σε αντίθεση με τα ενδογενή κίνητρα όπως η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση των επιτευγμάτων, και περισσότερη αυτονομία στο χώρο εργασίας. Όμως οι ικανότητες – προσόντα των εργαζόμενων όπως και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους, επηρεάζουν τις ανάγκες και διαφοροποιούν τους καθοριστικούς παράγοντες κινητοποίησής τους. Εν τέλει οι επιδόσεις σχετίζονται με την παροχή ενός πλαισίου κινήτρων, το οποίο στηρίζεται στην συνέργεια τόσο των εξωτερικών ανταμοιβών όσο και των εγγενών κινήτρων.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της εργασίας μπορούν να οδηγήσουν σε διαφοροποίηση των κινήτρων των εργαζομένων, της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης. Ωστόσο σύμφωνα με τον Manolopoulos (2008) τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων συνθέτουν μια πιο καθοριστική ομάδα παραγόντων για τον προσδιορισμό των προτύπων κινητοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων σε σύγκριση με την επίδραση των παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία

Η έρευνα των Chatzopoulou *et al.*, (2015) σε δείγμα 85 υπαλλήλων της Περιφέρειας των Γρεβενών αποκάλυψε ότι, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, εκπαιδευτικού επιπέδου και ιεραρχίας, οι παράγοντες που είναι πιο σημαντικοί για την εργασιακή ικανοποίηση είναι η φύση της εργασίας και στη συνέχεια οι συνθήκες εργασίας, ενώ οι αποδοχές φαίνεται να είναι λιγότερο σημαντικές. Όσον αφορά όμως το μορφωτικό επίπεδο υπάρχει διαφοροποίηση, με τις συνθήκες εργασίας να είναι πιο σημαντικές για τους αποφοίτους της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ για τους πτυχιούχους ΑΕΙ έρχεται πρώτο το αντικείμενο - φύση της εργασίας. Ως βασικοί κινήτριοι παράγοντες αναδεικνύονται η ενδιαφέρουσα εργασία η ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση, οι καλές εργασιακές σχέσεις με τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους, η αντικειμενική αξιολόγηση και ο ικανοποιητικός μισθός.

Σε μελέτη που έγινε από τους Massaras *et al.* (2014) με τίτλο *Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou* βρέθηκε ότι ο κυρίαρχος τύπος λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και ειδικότερα των οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι η ιεραρχική (γραφειοκρατία) ενώ το επίπεδο κινητοποίησης ήταν πολύ χαμηλό. Τα αποτελέσματα της έρευνας των Akrivos *et al.*, (2013) επιβεβαιώνουν ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση παραμένει ένας γραφειοκρατικός οργανισμός με πολύ περιορισμένη κάθετη, προς τα πάνω, επικοινωνία. Το συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός απρόθυμου για εργασία προσωπικού που δεν είναι διατεθειμένο να υποστηρίξει τις αλλαγές και τις αντιμετωπίζει με σκεπτικισμό. Η έλλειψη πρακτικών και πρωτοβουλιών διαχείρισης και ηγεσίας υποδηλώνει ότι σε έναν δημόσιο οργανισμό υπάρχει αρκετός χώρος για βελτιώσεις, ιδιαίτερα σε αυτό τον τομέα. Οι Massaras *et al.* (2014) βρήκαν θετική συσχέτιση ανάμεσα στην κινητοποίηση και στην οργανωτική κουλτούρα που ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους της και την ανάπτυξή τους, που επιτρέπει την αυτο-έκφραση και αυτονομία στα μέλη της, όπου υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, φιλικότητα, υποστήριξη και ενδιαφέρον για τους συναδέλφους, άτυπη επικοινωνία και συνεργασία. Τα ευρήματα καταδεικνύουν την ανάγκη επανεξέτασης της υπάρχουσας οργανωτικής νοοτροπίας και της δημιουργίας μιας πιο κοντά σε εκείνη που έχει μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη

Οι Karyotakis & Moustakis (2016) στην εργασία τους *Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration* προτείνουν ένα θεωρητικό μοντέλο που θα μπορούσε να βοηθήσει το δημόσιο अपαρχαιωμένο γραφειοκρατικό μοντέλο να γίνει περισσότερο ευέλικτο, ενεργητικό, καινοτόμο και δυναμικό ενώ ταυτόχρονα να διατηρήσει τις πρακτικές, τις διαδικασίες και τις μεθόδους που είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών των πολιτών. Το κλειδί για αυτή την αλλαγή πιστεύουν ότι θα μπορούσε να είναι ένας συνδυασμός αλλαγών της συμπεριφοράς στην εργασία ξεκινώντας από το περιβάλλον της εργασίας την αυτονομία και υπευθυνότητα, την ανταμοιβή και αναγνώριση αλλά και την διατήρηση στο κατάλληλο όμως βαθμό των στοιχείων που καθορίζουν τη δημόσια διοίκηση όπως την τυποποίηση, τον συγκεντρωτισμό, την σχέση με τους συναδέλφους κ.α.

3.1.4. Εργασιακή ικανοποίηση: Μελέτες στον χώρο της υγείας

Ο χώρος της Δημόσιας υγείας αποδεικνύεται ίσως ο περισσότερο μελετημένος στην Ελλάδα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτήν. Πιθανότατα αυτό συμβαίνει λόγω της ευαισθησίας που παρουσιάζει ο συγκεκριμένος τομέας ο οποίος μέσα στην οικονομική κρίση που μαστίζει την εποχή μας δέχθηκε ισχυρό πλήγμα λόγω ανεπαρκούς στελέχωσης αλλά και βασικών ελλείψεων σε υλικοτεχνικό υλικό αλλά και ισχυρές πιέσεις για πιο εντατική αλλά και πιο ποιοτική εργασία (Ζώγα κ.α. 2018) Επιπροσθέτως αποτελεί ένα από τα πιο στρεσογόνα περιβάλλοντα, που συνδέονται με μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, η οποία σχετίζεται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Κουράκος κ.α. 2012). Παρακάτω παρουσιάζονται επιγραμματικά κάποιες από τις πολλές μελέτες που αφορούν τους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας.

| A/A | Μελέτη | Στόχος - Δείγμα | Αποτελέσματα - Συμπεράσματα |
|-----|---|--|--|
| 1 | «Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο» Μ. Λαμπράκη, Κ. Βλασιάδης, Γ. Πατεράκης, Α. Φιλαλήθης, (2016) | 104 υπάλληλοι όλων των βαθμίδων Γενικό Νοσοκομείο Αγίου Νικολάου Κρήτης | 1. Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με αντικείμενο εργασίας, σχέση με τους ασθενείς, σχέση με άλλους επαγγελματίες υγείας, αναγνώριση της προσφοράς και ανάπτυξη πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας 2. Η δυσαρέσκεια σχετίζεται με χαμηλές αποδοχές, δύσκολες συνθήκες εργασίας, μη αναγνώριση της προσφοράς και έλλειψη προοπτικών εξέλιξης |
| 2 | «Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης» Α. Τσουνής και Π. Σαράφης (2016) | Ανασκόπηση βιβλιογραφική | 1. Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, ποιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων, υποστήριξη από τους προϊσταμένους, ισότητα στην κατανομή του φόρτου εργασίας, δικαιοσύνη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αντικείμενο της εργασίας 2. Η δυσαρέσκεια σχετίζεται με λιγοστές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και έλλειψη υποστήριξης |
| 3 | «Εκτίμηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης | 140 νοσηλευτές ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, | 1. Υψηλά ποσοστά επαγγελματικής δυσαρέσκειας και θετική συσχέτιση με πρόθεση αποχώρησης |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | <p>νοσηλευτών τριτοβάθμιου νοσοκομείου και διερεύνηση της σχέσης με την πιθανότητα αποχώρησης από την εργασία.»</p> <p>Αναγνωστοπούλου, Δ., Μαρνέρας, Χ., Τσιμητρέα, Ε., Χαρίση, Ε., Μουχάκη, Σ., & Αργυροπούλου, Δ., (2013)</p> | <p>Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Λάρισας</p> | <p>2. Κυριότεροι παράγοντες οι αμοιβές, η έλλειψη προσωπικού, η μη εφαρμογή καθηκοντολογίου, το πρόγραμμα εργασίας, η έλλειψη ευκαιριών εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αναγνώρισης</p> <p>3. Ισχυρότερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση είχαν τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά: η στελέχωση, το ωράριο εργασίας και το τμήμα. Η δεύτερη μεγαλύτερη πηγή δυσαρέσκειας που εκφράστηκε αφορά τις χαμηλές αμοιβές</p> |
| 4 | <p>“Job motivation factors and performance incentives as efficient management tools: A study among mental health professionals”.</p> <p>Grammatikoroulos, I. A., Koupidis, S. A., Moralis, D., Sadrazamis, A., Athinaïou, D., & Giouzevas, I.(2013)</p> | <p>28 γιατροί, 224 νοσηλευτές, 72 εργαζόμενοι γραφείου 13 ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί</p> <p>2 ψυχιατρικές κλινικές</p> <p>Θεσσαλονίκη και Κέρκυρα</p> | <p>1. Τα «επιτεύγματα» κατέλαβαν την υψηλότερη θέση για το σύνολο του δείγματος μεταξύ των τεσσάρων κύριων παραγόντων κινητοποίησης, ακολουθούμενα από αμοιβές, συναδέλφους και χαρακτηριστικά απασχόλησης.</p> <p>2. Η αμοιβή και ο μισθός ειδικότερα αναφέρθηκαν ως σημαντικό κίνητρο μόνο για τους επαγγελματίες σε διευθυντικές θέσεις μεταξύ του συνολικού δείγματος μελέτης.</p> <p>3. Οι επαγγελματίες ψυχικής υγείας τείνουν να ενθαρρύνονται περισσότερο από εγγενείς παράγοντες στον εργασιακό χώρο, ιδίως στον δημόσιο τομέα</p> |
| 5 | <p>“Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας-νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας”</p> <p>Κουράκος, Μ.,</p> | <p>102 νοσηλευτές</p> <p>Νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. της Αθήνας</p> | <p>1. Η πλειοψηφία των νοσηλευτών ανέφερε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και επιτυχίας από την εργασία και δίνει μεγάλη σημασία σε αυτήν.</p> <p>2. Συνολικά, το φύλο και η ηλικία, και όχι το επίπεδο εκπαίδευσης, επηρεάζει τις αντιδράσεις των νοσηλευτών</p> <p>3. Το νοσηλευτικό προσωπικό κινητοποιείται από την αγάπη του για το αντικείμενο εργασίας και</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | Καυκιά, Θ., Ρεκλείτη, Μ., Ζυγά, Σ., Κοτρώτσιου, Ε., Γκούβα, Μ., (2012). | | τους δεσμούς που συνάπτει με τα άλλα μέλη της διεπιστημονικής ομάδας υγείας. 4. Η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και των οικονομικών απολαβών μπορούν να συμβάλουν θετικά στον τρόπο με τον οποίο το νοσηλευτικό προσωπικό βιώνει την εργασιακή του ζωή |
| 6 | «Σύγκριση της Εργασιακής Ικανοποίησης και Εργασιακού Στρες του Προσωπικού Χειρουργείων σε Σχέση με το Φορέα Απασχόλησης (Δημόσια Ιδιωτικά)» Πουλής, Δ. (2011). | 380 εργαζόμενοι νοσηλευτές και βοηθοί νοσηλευτών 5 Δημόσια Νοσοκομεία και 4 Ιδιωτικά του νομού Αττικής | 1. Οι τιμές για το βαθμό ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης βρέθηκαν ιδιαίτερα χαμηλές για τους νοσηλευτές των Δημόσιων Νοσοκομείων σε αντίθεση με τις πολύ υψηλές τιμές του στρες. 2. Οι εργαζόμενοι στα Ιδιωτικά Νοσοκομεία δείχνουν να έχουν αυξημένες τιμές ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης λόγω των συνθηκών εργασίας που υπάρχουν σε αυτά. 3. Η ασφάλεια της μόνιμης εργασίας και η φύση της δεν αρκούν για την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και τη μείωση του στρες αλλά επικαλύπτονται από ένα ευρύτερα δυσμενές εργασιακό περιβάλλον |
| 7 | «Ο ρόλος της ηγεσίας στην υποκίνηση των γιατρών και στην ικανοποίησή τους από την εργασία σ' ένα δημόσιο τριτοβάθμιο νοσοκομείο της Θεσσαλονίκης» . Ζώγα, Β., Μαυρούδη, Ι., Ζώγας, Ν., Σαράφης, Π., Μαλλιαρού, Μ., & Λαχανά, Ε. (2018) | 181 γιατροί Γ.Π.Ν.Γ. Παπανικολάου Θεσσαλονίκης | 1. Άντρες γιατροί > 50 ετών, πιο ικανοποιημένοι από το αντικείμενο και τις συνθήκες της εργασίας τους την αναγνώριση, την ανάληψη ευθυνών, την επίτευξη στόχων και τις διαπροσωπικές σχέσεις 2. Οι εργαζόμενοι με < από 5 έτη εκφράζουν μικρότερη ικανοποίηση ως προς το αντικείμενο εργασίας και ως προς την αναγνώριση. Δηλώνουν δυσαρεστημένοι από τις αποδοχές, τις προαγωγές, τις συνθήκες εργασίας, τις πολιτικές της διοίκησης και την προσωπική τους εξέλιξη, και μάλλον ουδετερότητα ως προς την επίβλεψη από τους προϊστάμενους τους. 3. Οι ειδικευόμενοι εκφράζουν τη λιγότερη ικανοποίηση ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις, την επίτευξη στόχων και το αντικείμενο εργασίας και οι επικουρικοί ιατροί τη μεγαλύτερη. 4. Οι χειρουργοί δείχνουν οι λιγότερο ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας, |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | | | <p>5. Οι εργαζόμενοι στον Εργαστηριακό Τομέα δηλώνουν περισσότερη ικανοποίηση ως προς τις αποδοχές</p> <p>6. Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αποδεικνύεται ότι, σχετίζεται θετικά με την υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση του ιατρικού προσωπικού</p> |
| 8 | <p>«Εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης για την καλύτερη απόδοση του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας»</p> <p>Γκιάκα, Β., Πετράκος, Α., Σαρρής, Μ., Γούλα, Α., Νικολαδός, Ι., & Σπέης, Κ. (2018)</p> | <p>149 ιατροί και 217 νοσηλευτές</p> <p>Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ο Ευαγγελισμός»</p> | <p>Πιο σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση των ιατρών και των νοσηλευτών αποτελεί η αναγνώριση των «επιτευγμάτων» και οι «συνεργάτες». Αντίθετα, ως ο λιγότερο επιθυμητός είναι οι «απολαβές» και τα «εργασιακά χαρακτηριστικά»</p> |

3.1.5. Εργασιακή ικανοποίηση: Πρωτοβάθμια - Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές οι οποίοι προσπάθησαν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία ή την δυσαρέσκεια από αυτήν. Η εργασιακή ικανοποίηση στην περίπτωση των εκπαιδευτικών συνδέεται άμεσα και έχει συνέπειες στην ποιότητα, την αποδοτικότητα και την δημιουργικότητα στην εργασίας τους, της οποίας καθημερινοί κοινωνοί είναι οι μαθητές, με όλες τις αυτονόητες προεκτάσεις. Μερικές από τις έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα παρουσιάζονται παρακάτω.

Το 2010 δημοσιεύτηκε μια έρευνα των Πλατσίδου και Ταρασιάδου που αφορούσε στη διερεύνηση των κινήτρων επαγγελματικής εξέλιξης των νηπιαγωγών και στη επίδρασή τους στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Στην έρευνα αυτή πήραν μέρος 167 νηπιαγωγοί και διαπιστώθηκε ότι το κίνητρο που κατεξοχήν συνδέεται με την πρόβλεψη

της ικανοποίησης τους από την εργασία ήταν το εργασιακό ενδιαφέρον στις περισσότερες παραμέτρους που εξετάστηκαν. Οι νηπιαγωγοί κινητοποιούνται από την αγάπη και το ενδιαφέρον τους για το επάγγελμά τους και θεωρούν τη δουλειά τους σημαντική. Άλλα κίνητρα με φθίνουσα σειρά σημαντικότητας αναδείχθηκαν η μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (ευθύνη), η προσωπική ανάπτυξη (ευκαιρίες συμμετοχής σε διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης), η αναγνώριση και η ανέλιξη.

Σε μελέτη που έγινε σε δασκάλους (Ματσαγγούρας & Μακρή-Μπότσαρη, 2003) με σκοπό τη διερεύνηση των παραγόντων που σχετίζονται με την αυτοεκτίμησή αλλά και την εργασιακή τους ικανοποίηση διαπιστώθηκε η υψηλή σφαιρική ικανοποίηση και ο υψηλός βαθμός αυτοεκτίμησής των εκπαιδευτικών της συγκεκριμένης βαθμίδας εκπαίδευσης. Στην εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να συμβάλλουν η ικανοποίηση από τους προϊστάμενους, η κοινωνική υπόσταση του συγκεκριμένου επαγγέλματος και η ελευθερία στον τρόπο που εργάζονται, ενώ στην αυτοεκτίμηση συμβάλλουν η επαγγελματική ικανότητα, η νοημοσύνη, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η δημιουργικότητα και η διοικητική-οργανωτική ικανότητα.

Έρευνα στην οποία πήραν μέρος 413 καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Βορειοδυτικής Ελλάδας (Ήπειρος) έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ίδια τη φύση της εργασίας, την αλληλεπίδραση με τους μαθητές τους και τη διδασκαλία και λιγότερο από τις συνθήκες της εργασίας (σχολικές δομές, μισθοί, επαγγελματική ανάπτυξη). Όσον αφορά την ηλικία, οι νεότεροι καθηγητές είχαν περισσότερο άγχος, ενώ αναφορικά με το φύλο, οι άντρες ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και με μικρότερα επίπεδα stress σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους. Παράγοντες κινητοποίησης αναδείχθηκαν οι ηθικές ανταμοιβές, οι καλές συνθήκες εργασίας, η συμμετοχή στην διοίκηση και την λήψη αποφάσεων καθώς και η δημιουργία κινήτρων από τη διοίκηση των σχολικών μονάδων όπως η δημιουργία ενός θετικού και δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος, η ενίσχυση του πνεύματος της συνεργασίας και της ομαδικότητας, η καθοδήγηση των εκπαιδευτικών και η διευκόλυνση των ευκαιριών για κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη (Anastasiou & Papakonstantinou, 2014).

Οι Πολυμεροπούλου, Σκόδρα και Σόρκος (2015) σε έρευνες τους που πραγματοποιήθηκαν σε δείγματα καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης πριν (2009) και μετά (2013) την οικονομική κρίση στην Ελλάδα καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η δυσαρέσκεια και η απογοήτευση των εκπαιδευτικών αυξήθηκε σημαντικά, καθώς οι ανάγκες τους για επιμόρφωση, επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη, ασφάλεια και

μονιμότητα, αξιοκρατία και κοινωνική αναγνώριση δεν καλύπτονται. Επίσης, οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί αναδεικνύουν την έξαρση του φαινομένου της αναξιοκρατίας, της απαξίωσης του ρόλου της δημόσιας εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού, της αίσθησης της ματαιότητας που βιώνουν αλλά και το γεγονός ότι οι απαιτήσεις για την ποιότητα του έργου τους καθώς και οι υποχρεώσεις τους αυξάνονται χωρίς όμως και την αντίστοιχη παροχή των μέσων που χρειάζονται για αυτό. Συμπερασματικά αυτό που χαρακτηρίζει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και πραγματικότητα είναι η έλλειψη κινήτρων.

Στα ίδια σχεδόν συμπεράσματα φαίνεται να καταλήγει και η Γραμματικού (2016) στην μελέτη της για την *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*. Από την έρευνα αυτή στην οποία πήραν μέρος 208 εκπαιδευτικοί διαφαίνεται η δυσαρέσκεια που βιώνουν λόγω των επαγγελματικών συνθηκών κάτω από τις οποίες εργάζονται όπως η έλλειψη υποδομών και εκπαιδευτικών μέσων και ευκαιριών για επιμόρφωση και επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη. Παρόλα αυτά δηλώνουν ικανοποίησή που προέρχεται από τη φύση της εργασίας τους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση σχετίζονται με το εργασιακό τους περιβάλλον (κτιριακές εγκαταστάσεις, υλικοτεχνική υποδομή) και τις σχέσεις με τους ανθρώπους που σχετίζονται με αυτό είτε είναι μαθητές και γονείς είτε πρόκειται για συναδέλφους και διοίκηση.

Από τις παραπάνω μελέτες φαίνεται ότι αυτό που ικανοποιεί τους εργαζόμενους στις δύο πρώτες βαθμίδες εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι κυρίως η φύση της εργασίας καθώς τα εξωτερικά κίνητρα συνήθως εκλείπουν.

3.1.6. Εργασιακή ικανοποίηση: Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Οι έρευνες που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού είτε εκπαιδευτικού είτε διοικητικού στο χώρο της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι ελάχιστες. Μεταξύ αυτών μια έρευνα που διενεργήθηκε σε υπάλληλους βιβλιοθηκών ελληνικών Πανεπιστημίων και ΤΕΙ (Togia *et al.*, 2004) και στην οποία αναλύθηκαν τελικά 135 ερωτηματολόγια καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι Έλληνες βιβλιοθηκονόμοι βρέθηκαν να είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας, τους προϊσταμένους και τις συνθήκες εργασίας αλλά όχι και την αμοιβή και την προσωπική τους ανάπτυξη. Η συνολική ικανοποίησή τους από την εργασία βρισκόταν σε μέτρια επίπεδα ενώ η ικανοποίηση των παλαιότερων υπάλληλων εμφανίζεται μειούμενη γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι όταν κάποιος παραμένει στην ίδια θέση εργασίας

για μεγάλη χρονική περίοδο τείνει να χάνει το ενδιαφέρον του για αυτήν λόγω μονοτονίας και συνήθειας.

Η μελέτη με τίτλο *Organizational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa* (Trivellas, & Dargenidou, 2009) που στηρίζεται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2007 αφορούσε σε 134 μέλη εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού του ΤΕΙ Λάρισας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι «η εργασιακή ικανοποίηση που πηγάζει τόσο από τις ανθρώπινες σχέσεις και τον εμπλουτισμό της εργασίας, όσο και από το εργασιακό περιβάλλον και τα αποτελέσματα της εργασίας συνδέεται θετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα η εργασιακή ικανοποίηση που απορρέει από το εργασιακό περιβάλλον και τα αποτελέσματα της εργασίας συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τους ακαδημαϊκούς πόρους, την υλική διάσταση της ποιότητας της εκπαίδευσης». Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το περιβάλλον της όχι μόνο είναι περισσότερο παραγωγικοί αλλά επιπλέον παρέχουν υπηρεσίες ανώτερες σε ποιότητα.

Οι Platsidou & Diamantopoulou (2009) στην μελέτη τους με τίτλο «Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education?» διαπίστωσαν ότι οι πανεπιστημιακοί δάσκαλοι βιώνουν μέτρια εργασιακή ικανοποίηση, η οποία δεν φαίνεται να επηρεάζεται - διαφοροποιείται σημαντικά από τους δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο κ. ά. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την αξιολόγηση που ζητήθηκε στα μέλη ΔΕΠ να κάνουν σε σχέση με ζητήματα που θεωρούνται προβλήματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση ανέδειξαν τα περισσότερα από αυτά ως σοβαρά αλλά μόνο έναν παράγοντα – πρόβλημα σημαντικό για την εργασιακή τους ικανοποίηση και αυτός ήταν η εξάρτηση των Πανεπιστημίων από την Πολιτεία και τα πολιτικά κόμματα. Τέλος, όσο πιο ικανοποιημένος δήλωνε κάποιος από την εργασία του τόσο λιγότερα σοβαρά αξιολογούσε τα προβλήματα αυτά.

Αρκετές μεταπτυχιακές εργασίες έχουν ως αντικείμενό τους την έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης στους πανεπιστημιακούς χώρους. Ενδεικτικά αναφέρεται η διπλωματική εργασία της Κασκαμπά (2015) που διερευνά την εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας είναι ότι οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Αιγαίου βιώνουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και τους προϊστάμενους τους, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή τους, την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, τις προοπτικές εξέλιξης

τους και την διοίκηση και μέτρια εργασιακή ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και το αντικείμενο της εργασίας τους.

3.2. Προηγούμενη έρευνα στο ΤΕΙ Κρήτης

Η Συντιχάκη (2014), στα πλαίσια της πτυχιακής της εργασίας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης, πραγματοποίησε έρευνα για την διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΤΕΙ Κρήτης τον Μάιο του 2014. Το δείγμα αποτέλεσαν 60 διοικητικοί υπάλληλοι του Ιδρύματος.

Τα αποτελέσματά της προηγούμενης αυτής έρευνας αναδεικνύουν το πρόβλημα της γραφειοκρατίας, της πολυπλοκότητας και της έλλειψης σταθερού νομοθετικού πλαισίου, που διέπει τις διοικητικές διαδικασίες και λειτουργίες στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση και γενικότερα της δημόσιας διοίκησης της χώρας. Το 73,3% των ερωτηθέντων συμφώνησαν ότι υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία στη δουλειά τους ενώ υψηλά είναι τα ποσοστά εκείνων που έδειξαν να βιώνουν άγχος λόγω του φόρτου εργασίας 28,3% που, όπως καταγράφεται, οφειλόταν κυρίως στην έλλειψη προσωπικού. Το 75% των ερωτηθέντων ισχυρίστηκαν ότι εργάζονται με εντατικούς ρυθμούς για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους.

Συνολικά, η έρευνα έδειξε ότι, το 63,3% των υπαλλήλων που έλαβαν μέρος ήταν πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας τους, το 31,6% από τον φόρτο, το 38,3% από τις συνθήκες εργασίας, το 65% από τους προϊστάμενους, το 76,6% από τους συναδέλφους του, το 64% από τη φήμη του Ιδρύματος, το 35% από τις προοπτικές εξέλιξης, το 16,7% από την αμοιβή της εργασίας και τέλος στο 40% ανήλθε το ποσοστό εκείνων που απολάμβαναν, σύμφωνα με την απάντησή τους, συνολική ικανοποίηση από την εργασία τους στο Ίδρυμα.

Η μεγαλύτερη δυσαρέσκεια όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας αποδόθηκε στο περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) 28,4% και στην έλλειψη αισθήματος σταθερότητας από την εργασία. Επίσης οι υπάλληλοι εμφανίστηκαν αρκετά δυσαρεστημένοι από τους προϊστάμενους όσον αφορά την επιβράβευση, την καθοδήγηση και την αυτονομία, ενώ δήλωσαν υψηλά ποσοστά ανταγωνιστικότητας με τους με τους συναδέλφους 25%.

Τέλος από την παραπάνω έρευνα αναδείχθηκαν ως πηγές δυσaréσκειας των εργαζομένων τέσσερεις κυρίως τομείς: ο φόρτος εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι προοπτικές εξέλιξης και η αμοιβή που αποδείχτηκε και πρωταγωνιστής.

Η εργασιακή ικανοποίηση στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, όπως φαίνεται και από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, επομένως υπάρχει σημαντικό πεδίο προς διερεύνηση όσον αφορά το σύνολο των εργαζομένων, διοικητικών και εκπαιδευτικών, σε αυτό τον τομέα του δημοσίου, ίσως και από διαφορετική κάθε φορά προοπτική.

Εν κατακλείδι ένας από τους στόχους της εργασίας που παρουσιάζεται εδώ είναι να προσθέσει κάτι επιπλέον στην υπάρχουσα γνώση και να τροφοδοτήσει με νέα ερωτήματα για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Ερευνητικό πλαίσιο

Η βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωριών της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων είχε ως σκοπό να βοηθήσει στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση που αντλούν οι άνθρωποι από την εργασίας τους, μέσα από πολλές και διαφορετικές οπτικές, αλλά και στον σχεδιασμό και οργάνωση της έρευνας. Οι θεωρίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των μεθόδων που έχουν αναπτυχθεί για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης βοηθούν στην κατηγοριοποίηση και δόμηση των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου της πρωτογενούς έρευνας η οποία διεξάγεται για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

4.2. Ερευνητικά ερωτήματα και προβληματισμοί

Το Τ.Ε.Ι. Κρήτης είναι ένα από τα μεγαλύτερα και σπουδαιότερα Δημόσια Τριτοβάθμια Ιδρύματα της Ελλάδας και ανήκει στην Ανώτατη Εκπαίδευση από το 2001. Αποστολή του είναι η παροχή Προπτυχιακών σπουδών, η Μεταπτυχιακή Ειδίκευση και φυσικά η έρευνα η οποία παράγει τεχνογνωσία και νέα τεχνολογία συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην τοπική αλλά και ευρύτερη ανάπτυξη της χώρας.

Το ίδρυμα, την παρούσα στιγμή, παρέχει εκπαίδευση σε πάνω από 13.000 προπτυχιακούς φοιτητές σε αντικείμενα Μηχανικών, Πληροφορικής, στη Διοίκηση και την Οικονομία, στη Γεωπονία και στην Υγεία και Πρόνοια και Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση μέσω 12 ολοκληρωμένων προγραμμάτων σπουδών στους τομείς: Τεχνολογικών Εφαρμογών, Διοίκησης και Οικονομίας, Εφαρμοσμένων Επιστημών και Γεωπονίας.

Στο ΤΕΙ Κρήτης (ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.) εργάζονται 200 περίπου μόνιμοι εκπαιδευτικοί και περίπου 150 Ειδικό, Τεχνικό και Διοικητικό προσωπικό. Εκτός από το Ηράκλειο, στο οποίο έχει την έδρα του, έχει εγκαταστάσεις Σχολές και Τμήματα Εκπαίδευσης και σε άλλες 5 πόλεις της Κρήτης (Χανιά, Ρέθυμνο, Άγιο Νικόλαο, Ιεράπετρα και Σητεία).

Δεδομένου ότι πρόκειται για έναν μεγάλο οργανισμό, με πολυποίκιλη δραστηριότητα σε ευαίσθητο τομέα, όπως είναι η δημόσια τριτοβάθμια εκπαίδευση οφείλει να αποτελεί υπόδειγμα δημιουργικότητας, οργάνωσης, καλής λειτουργίας και αποτελεσματικότητας στο κάθε είδους έργο που επιτελεί καθώς οι συνέπειες και η αξία των παραπάνω αντανακλούν στην τοπική αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία.

Η καταγραφή των παραγόντων και του επιπέδου της ικανοποίησης των εργαζομένων του Ιδρύματος θα μπορούσε να δημιουργήσει τη βάση για να αναπτυχθούν εργαλεία και στρατηγικές αύξησης της εργασιακής τους ικανοποίησης και κατ' επέκταση βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της εργασίας τους και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο εντός όσο και εκτός του Ιδρύματος.

Η παρούσα ερευνητική εργασία φιλοδοξεί και επιθυμεί να ασχοληθεί με το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, θέμα το οποίο έχει προσελκύσει το ερευνητικό ενδιαφέρον από πολύ παλιά και εξακολουθεί να προκαλεί ενδιαφέρον μέχρι και σήμερα καθώς δεν πρόκειται για μια μονοδιάστατη μεταβλητή αλλά μια μεταβλητή με μεγάλη πολυπλοκότητα και προεκτάσεις όπως είναι τα εργασιακά περιβάλλοντα και οι άνθρωποι τους οποίους αφορά (Spector, 1997, Platsidou *et al.*, 2009).

Είναι ενδιαφέρον ότι ειδικά στην Ελλάδα έχουν πραγματοποιηθεί πολύ λίγες έρευνες που αφορούν τους εργαζόμενους στον Δημόσιο Τομέα και την σχέση τους με την εργασία τους και αυτές κυρίως αφορούν τον τομέα της υγείας ή τους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Grammatikopoulos *et al.*, 2013, Γραμματικού, 2016, Τσούνης κ.α., 2016, Pantounakis, *et al.*, 2012, Μαρνέρας κ.α, 2010, Belias *et al.*, 2014). Οι περισσότερες έρευνες με αυτό το αντικείμενο αφορούν εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Συναντάμε συνεχώς επικριτικές αναφορές και σχόλια για τους εργαζόμενους στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας σπάνια όμως ενδιαφερόμαστε να μάθουμε τις συνθήκες εργασίας τους και κατά πόσο αντλούν ευχαρίστηση από αυτήν.

Στόχος της παρούσας εργασίας, εκτός από την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας είναι να διερευνήσουμε ποιοι παράγοντες συμμετέχουν περισσότερο και ποιο λιγότερο ή καθόλου και σε ποιο βαθμό, στην ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι στο ΤΕΙ Κρήτης από την εργασία τους.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία σκοπεύει να διερευνήσει και να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με τα παρακάτω:

- Ποιόν παράγοντα θεωρούν σημαντικό οι εργαζόμενοι για την ικανοποίησή τους.

- Επηρεάζει και με ποιο τρόπο το περιεχόμενο της εργασίας την ικανοποίηση των εργαζομένων;
- Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων επιδρούν σημαντικά στην ικανοποίησή τους;
- Μπορεί η φήμη του Ιδρύματος να επηρεάσει την ικανοποίησή τους;
- Οι προοπτικές εξέλιξης, είναι παράγοντας που μπορεί να εμποδίσει την ικανοποίησή τους;
- Μέσο παρακίνησης των εργαζομένων αποτελούν οι αποδοχές τους. Κατά πόσο επηρεάζει αυτό την ικανοποίησή τους;
- Ποιες ενέργειες θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι χρειάζεται να γίνουν ώστε να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησής τους και κατ' επέκταση της απόδοσής τους;
- Προσπαθεί το Ίδρυμα να διατηρήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων του σε υψηλά επίπεδα; Με ποιον τρόπο;

Η καταγραφή των παραγόντων και του επιπέδου της ικανοποίησης των εργαζομένων του Ιδρύματος και η απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων θα μπορούσε να δημιουργήσει τη βάση για να αναπτυχθούν εργαλεία και στρατηγικές αύξησης της εργασιακής τους ικανοποίησης και κατ' επέκταση βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της εργασίας τους και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο εντός όσο και εκτός του Ιδρύματος.

4.3. Ερευνητική μέθοδος

Για τη διερεύνηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού του Τ.Ε.Ι. Κρήτης καθώς και των παραγόντων που την επηρεάζουν πραγματοποιήθηκε, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, μια ποσοτική έρευνα με ομάδα στόχο τους διοικητικούς υπαλλήλους του Ιδρύματος οι οποίοι την χρονική στιγμή της έρευνας αποτελούσαν ένα σύνολο πληθυσμού 113 ατόμων. Για την διεξαγωγή μιας τέτοιας έρευνας ζητήθηκε η άδεια από τον Πρύτανη του Ιδρύματος, αφού πρώτα ενημερώθηκε για τους σκοπούς της έρευνας και για την χρησιμότητά της ως εργαλείο βελτίωσης τόσο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων όσο και - όπου αυτό είναι εφικτό - της συνολικής εικόνας του Ιδρύματος. Η έρευνα διενεργήθηκε τον Μάιο του 2018.

Ως μέσο διεξαγωγής της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται βασικό εργαλείο πρωτογενούς έρευνας αγοράς μαζί με τις συνεντεύξεις. Μπορεί να παρέχει πολλές πληροφορίες διαφόρων τύπων αλλά όπως όλες οι μέθοδοι έχει όρια καθώς θα πρέπει ο ερωτώμενος να απαντήσει στις ερωτήσεις σε χρονικό διάστημα τέτοιο που να μην του δημιουργεί δυσαρέσκεια, οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι απλές και κατανοητές από όλους. Συνήθως ο ερωτώμενος καλείται να εκφράσει την ευχαρίστηση ή την δυσαρέσκειά του καθώς και τον βαθμό τους σχετικά με κάτι ή να δώσει πληροφορίες συνήθως μονολεκτικά σχετικά με τις προσδοκίες του τους φόβους του, τις απόψεις του κ.ά.

Το είδος και η φύση των ερωτημάτων καθορίστηκε από το αντικείμενο της έρευνας και αφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (εργασιακές σχέσεις, μηνιαίες αποδοχές, ευκαιρίες εξέλιξης κ.λ.π.).

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε κλειστού τύπου ερωτήσεις, έτσι ώστε τόσο η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων όσο και συμπλήρωσή του από τους ερωτώμενους να είναι γρήγορη. Επίσης υπήρχαν και κάποιες ερωτήσεις ανοικτού τύπου για την συλλογή ποιοτικών χαρακτηριστικών της έρευνας καθώς και κάποιες ερωτήσεις Φίλτρου που βοήθησαν στον διαχωρισμό των ομάδων των συμμετεχόντων όπως για παράδειγμα για τον προσδιορισμό των δημογραφικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρχε εισαγωγικό σημείωμα με στοιχεία της ταυτότητας και των στόχων του ερευνητή και άλλες λεπτομέρειες έτσι ώστε να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες στην έρευνα να εμπιστευτούν και να ανταποκριθούν στην ερευνητική διαδικασία.

Λόγω του τυποποιημένου τρόπου συλλογής των δεδομένων προσπαθήσαμε να διασφαλιστεί η σαφήνεια των ερωτημάτων έτσι ώστε να είμαστε σίγουροι για την κατανόησή τους και την ακρίβεια των απαντήσεων. (Saunders, Lewis and Thornhill, 2014).

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο ήταν πενταβάθμια Likert τόσο για τις ερωτήσεις συμφωνίας διαφωνίας (Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ απόλυτα) όσο και σε εκείνες που διερευνούσαν το πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τους διαφορετικούς παράγοντες της εργασίας (Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 μέρη. Το πρώτο μέρος, το οποίο χρησίμευσε για την μέτρηση των χαρακτηριστικών του πληθυσμού και τον διαχωρισμό των ομάδων, περιλάμβανε 5 ερωτήσεις.

Στο δεύτερο μέρος που αφορούσε στην μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων είχαμε δύο τύπους ερωτήσεων ή διαφορετικά δύο ενότητες: την ενότητα που διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σε σχέση με τα χαρακτηριστικά ενός παράγοντα της εργασίας και την ενότητα που αφορούσε την συνολική ικανοποίηση από αυτό τον παράγοντα.

Συγκεκριμένα, υπήρχαν 5 ερωτήσεις σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας, 4 που αφορούσαν στο φόρτο εργασίας, 4 ερωτήσεις που σχετίζονταν με τις συνθήκες εργασίας, 7 ερωτήσεις για τις σχέσεις με την ηγεσία και αντίστοιχα 4 ερωτήσεις για τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Επίσης 2 ερωτήσεις κάλυψαν την εικόνα και την φήμη του Ιδρύματος, ενώ τόσο οι προοπτικές εξέλιξης όσο και οι αποδοχές ερευνήθηκαν ως παράγοντες με ο καθένας με τρεις ερωτήσεις. Για καθεμιά από αυτές τις κατηγορίες παραγόντων διερευνήθηκε η συνολική ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν και την συνολική ικανοποίησή τους από την εργασία τους καθώς και να δηλώσουν τον σημαντικότερο για αυτούς παράγοντα ικανοποίησης από ένα σύνολο συγκεκριμένων επιλογών που περιλάμβανε όμως και μια ελεύθερη επιλογή δίνοντάς τους την δυνατότητα να συμπληρώσουν κάποιον παράγοντα που δεν είχε συμπεριληφθεί.

Στο τρίτο μέρος υπήρχαν δύο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για την συλλογή ποιοτικών χαρακτηριστικών της έρευνας.

Η πρόσβαση στην ομάδα στόχο, λόγω του γεγονότος ότι ο ερευνητής ανήκει σε αυτήν, ήταν σχετικά εύκολη. Στην έρευνα όπως προαναφέρθηκε συμμετείχε όλο το προσωπικό του Ιδρύματος συνεπώς δεν πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία ούτε επιλογή των συμμετεχόντων. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν στα παραρτήματα του Ιδρύματος μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και επεστράφησαν ταχυδρομικώς, ενώ στην έδρα του ΤΕΙ, το Ηράκλειο, παραδόθηκαν στους εργαζόμενους αυτοπροσώπως και συγκεντρώθηκαν μέσα σε ένα κουτί όπου τοποθετήθηκαν στο τέλος όλα μαζί με τυχαία σειρά με τρόπο τέτοιο ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία. Συγκεντρώθηκαν 89 ερωτηματολόγια ποσοστό 79%.

Το γεγονός ότι το άτομο που διεξήγαγε την έρευνα ήταν συνάδελφος και συνεργάτης είχε πιθανότατα θετικά αλλά και αρνητικά στοιχεία. Ο αριθμός των ερωτώμενων που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια ήταν αρκετά υψηλός ως ένδειξη διάθεσης αλληλεγγύης και στήριξης. Παρόλο όμως που δόθηκε η μέγιστη δυνατή σημασία στον

τρόπο συγκέντρωσης τους ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων, υπήρχε ποσοστό εργαζομένων που δεν επέστρεψαν το ερωτηματολόγιο ενώ δε μπορούμε να παραβλέψουμε την πιθανότητα περιπτώσεων όπου ερωτηματολόγια δεν απαντήθηκαν με ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι της παρούσας εργασίας

4.4. Ανάλυση δεδομένων

Αμέσως μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων αυτά ανακατεύτηκαν και τοποθετήθηκαν μέσα σε φάκελο με τυχαία σειρά. Κατόπιν αριθμήθηκαν και ξεκίνησε η καταγραφή των απαντήσεων σε ένα αρχείο στο πρόγραμμα Microsoft Excel. Η εισαγωγή και κωδικοποίηση των δεδομένων - απαντήσεων έγιναν με τέτοιο τρόπο ώστε στη συνέχεια να μπορεί να γίνει ανάλυση με το ίδιο πρόγραμμα Στην στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε και το στατιστικό πακέτο - πρόγραμμα SPSS.

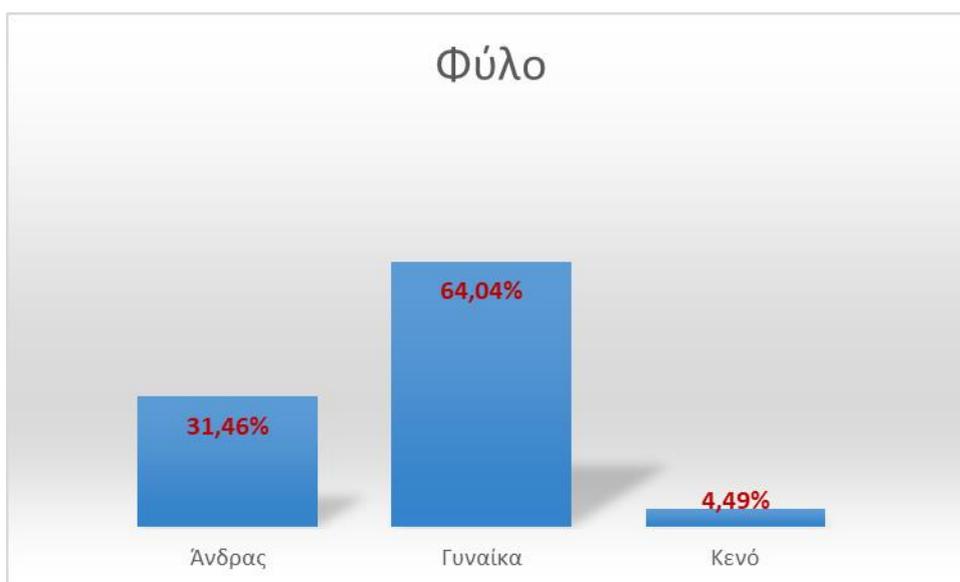
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

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 II

5.1. Ερωτηματολόγιο Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

Κατανομές σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του δείγματος

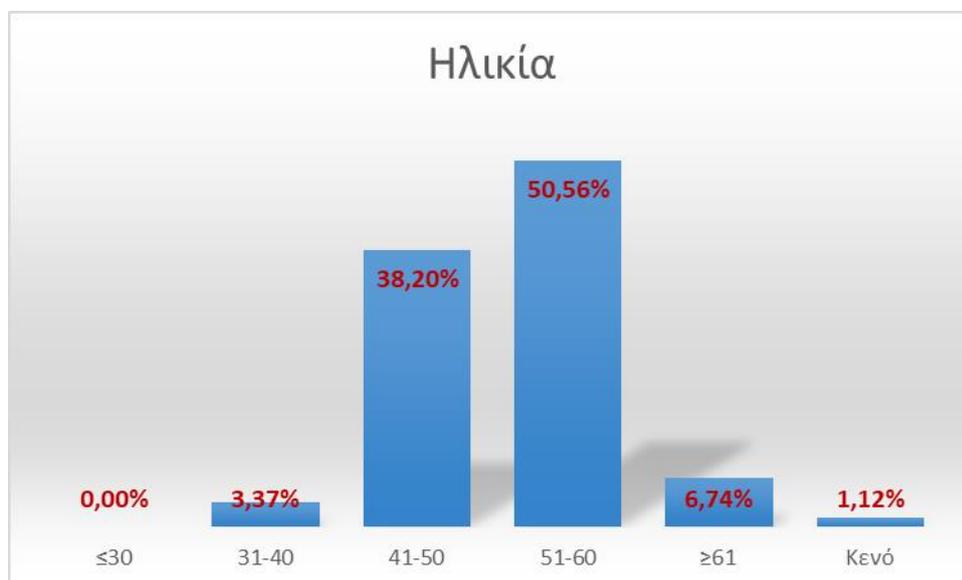
Ξεκινώντας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, το 64% των εργαζόμενων ήταν γυναίκες, το 31,5% άνδρες και ένα 4,5% δεν απάντησε την συγκεκριμένη ερώτηση (Γράφημα 5.1).



Γράφημα 5.1. Κατανομή των εργαζομένων με βάση το φύλο

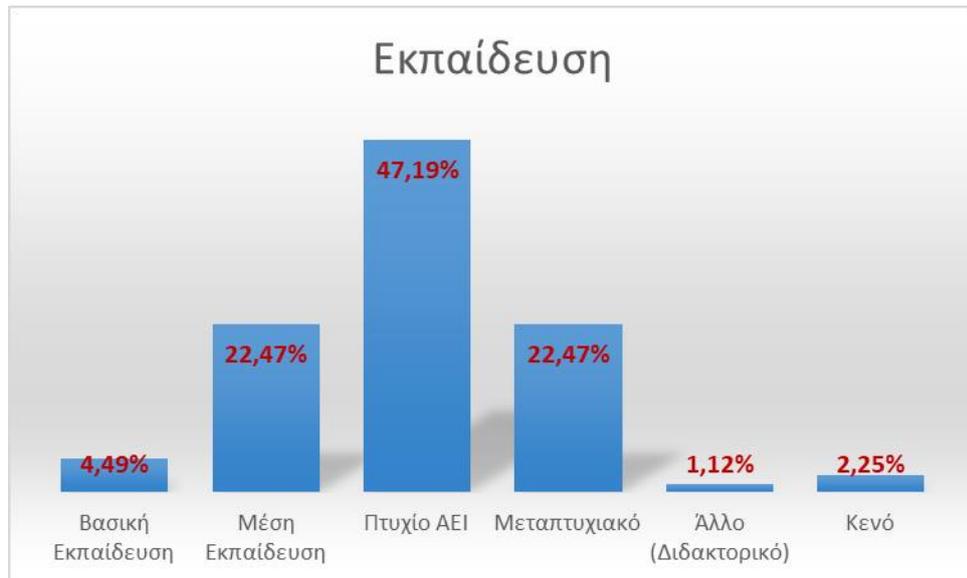
Στο επόμενο γράφημα (5.2) μπορούμε να δούμε τις ηλικιακές ομάδες στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι το 50,56% των ερωτώμενων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 51 – 60 ετών ενώ οι ομάδες 31 - 40 και μεγαλύτεροι των 61 ετών μοιράζονται ποσοστά 3,37 και 6,74 αντίστοιχα.

Ένα μεγάλο κομμάτι του πληθυσμού 38,20% περιλαμβάνεται στην ηλικιακή ομάδα 41 – 50 ετών και ένα μικρό ποσοστό, 1,12%, δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση. Τέλος, δεν υπάρχει κανένα άτομο που να είναι ηλικιακά κάτω από 30 ετών.



Γράφημα 5.2. Κατανομή των εργαζομένων με βάση την ηλικία

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο (Γράφημα 5.3) το οποίο παρουσιάζεται στο επόμενο γράφημα ένα ποσοστό 47,19% των ερωτηθέντων κατέχει τίτλο σπουδών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, το 4,49% έχει μόνο βασική εκπαίδευση, ενώ οι απόφοιτοι της μέσης εκπαίδευσης κατέχουν το ίδιο ποσοστό με τους κατόχους τίτλου Μεταπτυχιακών σπουδών (22,47%). Ένα πολύ μικρό ποσοστό 1,12% κατέχει διδακτορικό τίτλο σπουδών ενώ το 2,25% δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση.



Γράφημα 5.3. Κατανομή των εργαζομένων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσής τους

Το 69,66% των διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Κρήτης εργάζονται σε αυτό περισσότερο από 15 χρόνια, όπως μας δείχνει το επόμενο γράφημα (5.4), ενώ ένα ποσοστό 15,73% εργάζονται σε αυτό για λιγότερο από 5 χρόνια. Ο ένας στους δέκα εργαζόμενους 10,11% έχει από 11 έως 15 χρόνια προϋπηρεσίας στο Ίδρυμα ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό 4,49% διανύει την δεύτερη πενταετία εργασίας στο ΤΕΙ Κρήτης.



Γράφημα 5.4. Κατανομή των εργαζομένων με βάση την προϋπηρεσία τους στο Ίδρυμα

Σύμφωνα με το επόμενο γράφημα (5.5) ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων 40,45% παραμένει στην ίδια θέση εργασίας για παραπάνω από 15 χρόνια. Η επόμενη μεγάλη κατηγορία είναι οι υπάλληλοι που βρίσκονται για λίγο χρονικό διάστημα, μικρότερο των πέντε χρόνων, στην ίδια θέση και που καλύπτουν το 31,46% των εργαζομένων. Από 11 έως 15 χρόνια εργάζονται στην ίδια θέση το 6,74% των υπαλλήλων ενώ το 17,98% δεν έχουν αλλάξει καθήκοντα για 6 έως 10 χρόνια. Το 3,37% των υπαλλήλων δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση

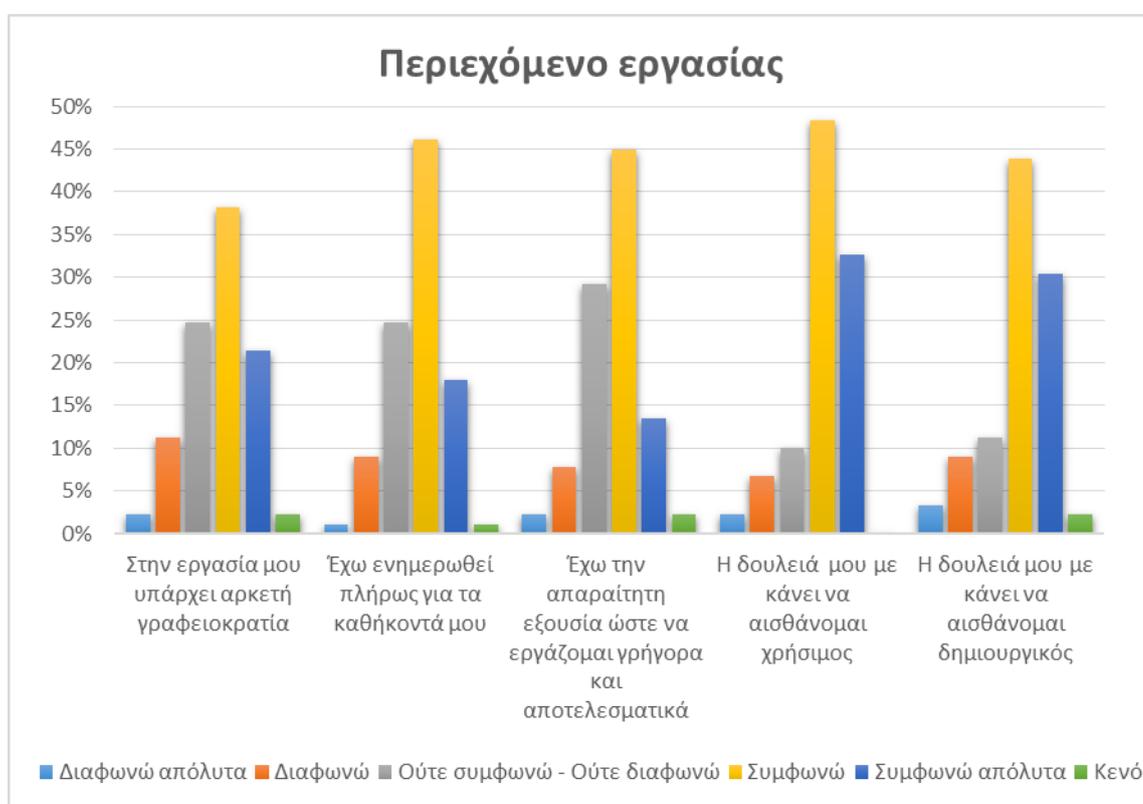


Γράφημα 5.5. Κατανομή των εργαζομένων με βάση την προϋπηρεσία τους στην ίδια θέση εργασίας

5.2. Ερωτηματολόγιο Μέρος Β: Ικανοποίηση Παραγόντων Εργασίας

Κατανομές σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της εργασίας

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Κρήτης (Γράφημα 5.6) θεωρούν ότι στην εργασία τους υπάρχει πολλή γραφειοκρατία 59.55% με το 13,48% να διαφωνεί ως προς αυτό το χαρακτηριστικό και το 24,72% να παραμένει ουδέτερο. Οι περισσότεροι γνωρίζουν τα καθήκοντα της θέσης τους 64,04% με ένα 10,11% να ισχυρίζεται ότι δεν έχει ενημερωθεί πλήρως ενώ ένα 24,72% των υπαλλήλων δεν τοποθετείται σχετικά. Το 58,43% των εργαζομένων νοιώθει ότι έχει την απαραίτητη εξουσία ώστε να εργάζεται αποτελεσματικά, ενώ σε ποσοστό 80,90% οι υπάλληλοι αισθάνονται πολύ χρήσιμοι στην ακαδημαϊκή κοινότητα με το 74,16% να έχουν την αίσθηση ότι η εργασία τους τους αφήνει περιθώρια να είναι δημιουργικοί. Τα αντίστοιχα ποσοστά αυτών που διαφωνούν με τα παραπάνω είναι 10,11%, 8,99% και 12,36% αντίστοιχα ενώ ουδέτερη στάση κράτησε το 29,21% όσον αφορά την κατοχή εξουσίας, το 10,11% για την χρησιμότητά του και το 11,24% για την δημιουργικότητα ως χαρακτηριστικό της εργασίας του.



Γράφημα 5.6. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης σε σχέση με διαφορετικές παραμέτρους που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας τους

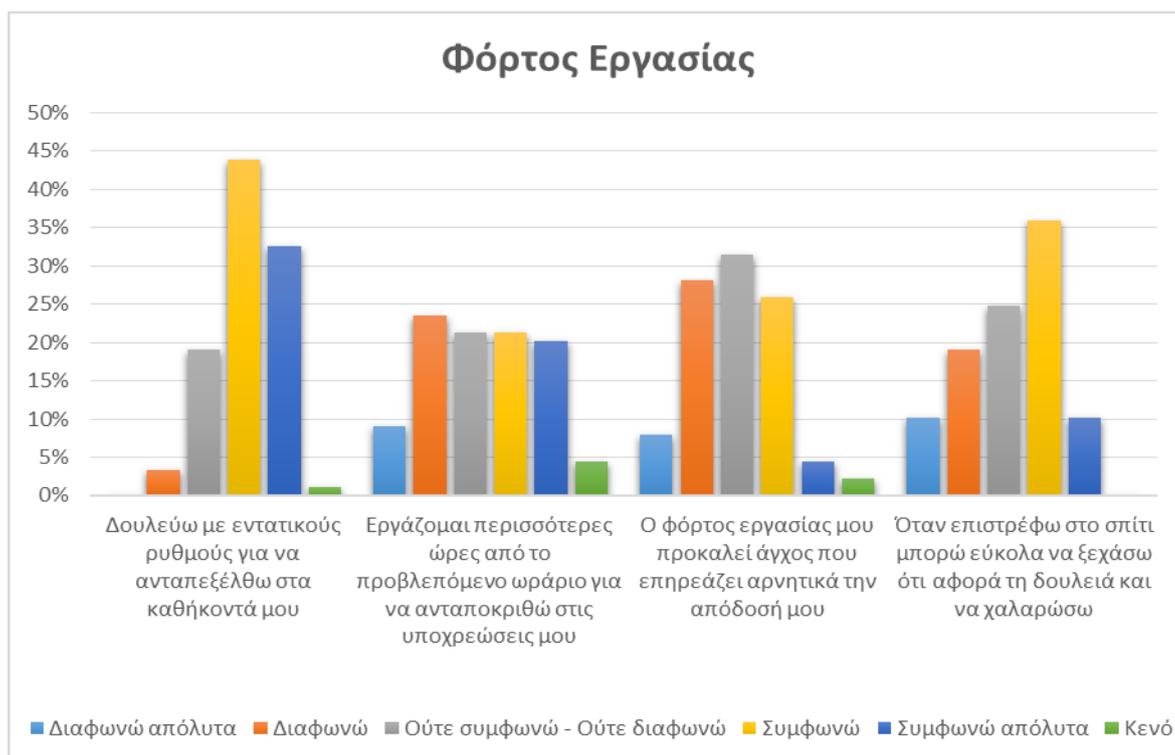
Τα παραπάνω αντικατοπτρίζονται και στο επόμενο γράφημα (5.7.), που αφορά στην συνολική ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας, όπου πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από αυτό φαίνεται να είναι το 66,29% των εργαζομένων, ενώ λίγο έως μέτρια ικανοποιημένοι είναι το 28,09% από αυτούς. Καθόλου ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας τους είναι το 4,49% των υπαλλήλων



Γράφημα 5.7. Κατανομή των Δ.Υ. με βάση την συνολική ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας

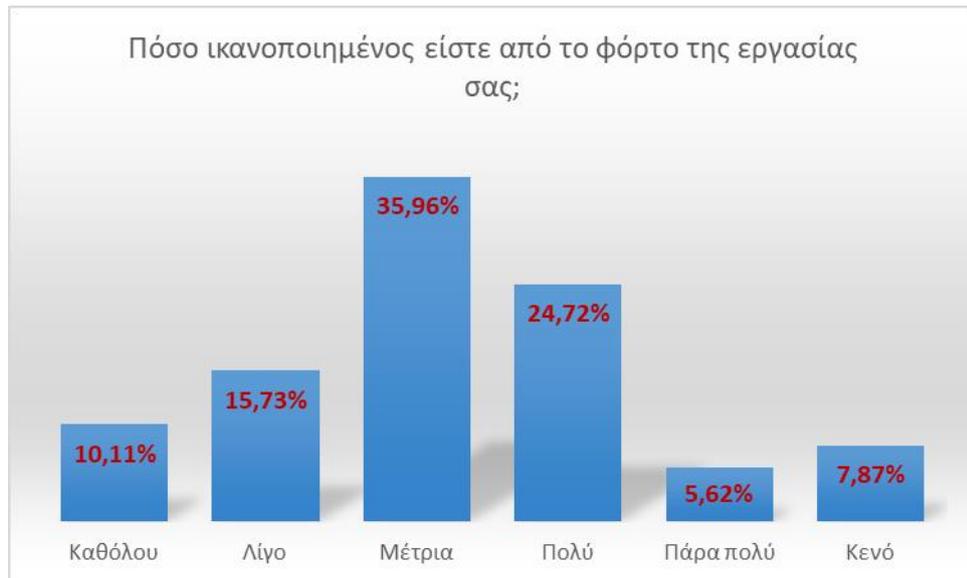
Αναφορικά με τον φόρτο εργασίας των διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Κρήτης (Γράφημα 5.8) οι περισσότεροι 76,40% δηλώνουν ότι εργάζονται εντατικά για να ανταπεξέλθουν, ενώ περίπου οι μισοί από αυτούς 41,57% εργάζονται επιπλέον του προβλεπόμενου ωραρίου τους. Το αντίθετο υποστηρίζουν το 3,37% και το 32,58% αντίστοιχα. Το 19,10% κρατάει μια ενδιάμεση ουδέτερη στάση ως προς την ένταση της εργασίας όπως και το 21,35% όσον αφορά το ωράριο εργασίας.

Σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων ο αυξημένος φόρτος εργασίας προκαλεί άγχος 30,34% και τους επηρεάζει αρνητικά στη δουλειά τους. Κοντά στο προηγούμενο ποσοστό 29,21% κυμαίνεται και το ποσοστό των εργαζομένων που δε μπορούν να χαλαρώσουν μετά το τέλος της εργασίας τους, κατά την επιστροφή τους στο σπίτι και συνεχίζουν να σκέφτονται θέματα που αφορούν σε αυτήν. Διαφωνούν με τα παραπάνω το 35,96% και το 46,07% αντίστοιχα.



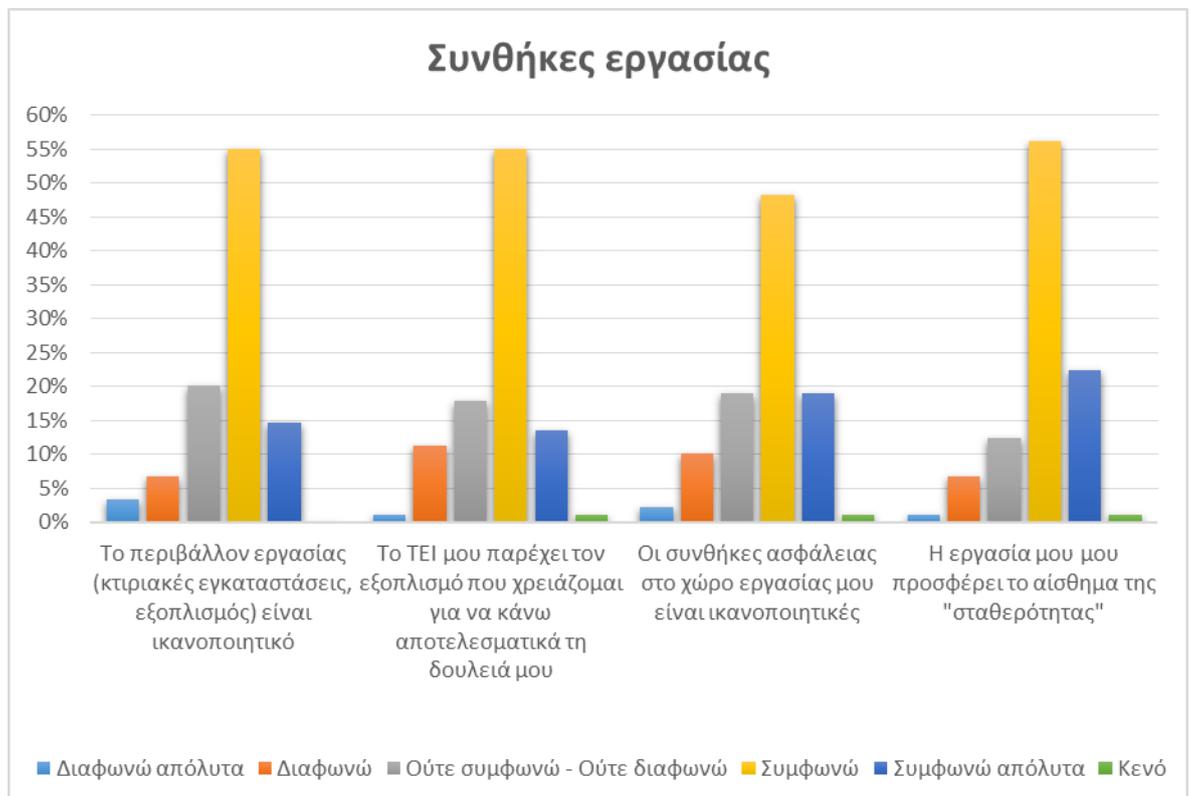
Γράφημα 5.8. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης όσον αφορά σε παραμέτρους που σχετίζονται με τον φόρτο της εργασίας τους

Τα παραπάνω δείχνει και το επόμενο συνολικό γράφημα (5.9) που αφορά στο φόρτο εργασίας όπου το 61,80% των εργαζομένων δηλώνει από καθόλου έως μέτρια ικανοποιημένο από τον φόρτο εργασίας του ενώ μόνο το 30,34% είναι ικανοποιημένο ως προς αυτή την παράμετρο. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι το 7,87% των εργαζομένων δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση.



Γράφημα 5.9. Συνολική ικανοποίηση από το φόρτο εργασίας.

Στο επόμενο γράφημα (5.10) μπορούμε να δούμε ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Κρήτης αισθάνονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό 67,42% ασφαλείς και ικανοποιημένοι τόσο όσον αφορά στο περιβάλλον της εργασίας τους 69,66% όσο και σε σχέση με τα απαραίτητα για τη δουλειά τους εργαλεία, εξοπλισμό που τους παρέχονται 68,54%.



Γράφημα 5.10. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης όσον αφορά παραμέτρους που σχετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας τους

Τα ποσοστά των εργαζομένων που θεωρούν ότι οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός που τους προσφέρεται και η ασφάλειά τους δεν είναι ικανοποιητικά κυμαίνεται από 10 – 12%. Μικρότερο είναι το ποσοστό των εργαζομένων που δεν βιώνουν το αίσθημα της σταθερότητας στην εργασία τους 7,87%, γεγονός με το οποίο δεν συμφωνεί το 78,56% οι οποίοι αισθάνονται ότι η δουλειά τους τους προσφέρει σταθερότητα.

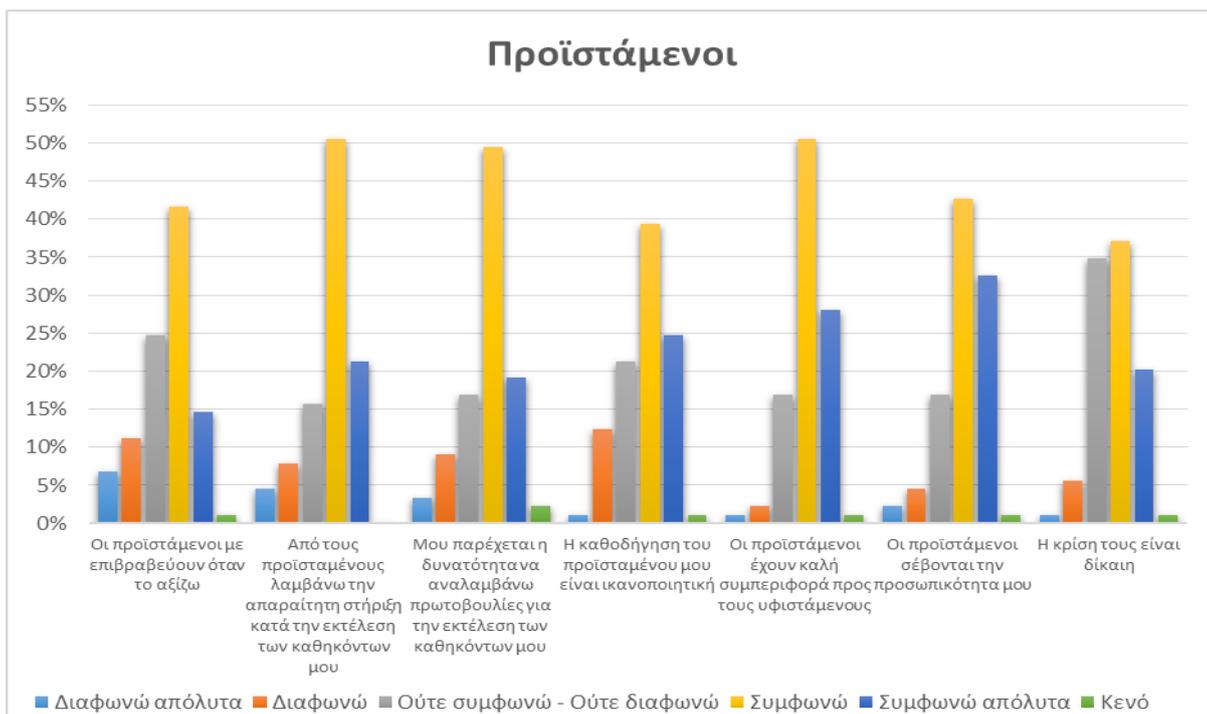
Συνολικά (Γράφημα 5.11.) οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Κρήτης δηλώνουν σε πολύ μεγάλο ποσοστό 60,68% ικανοποιημένοι από τις συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζονται ενώ δεν είναι μικρό το ποσοστό 38,20% εκείνων που είναι από καθόλου μέχρι μέτρια ευχαριστημένοι από αυτές.



Γράφημα 5.11. Συνολική ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

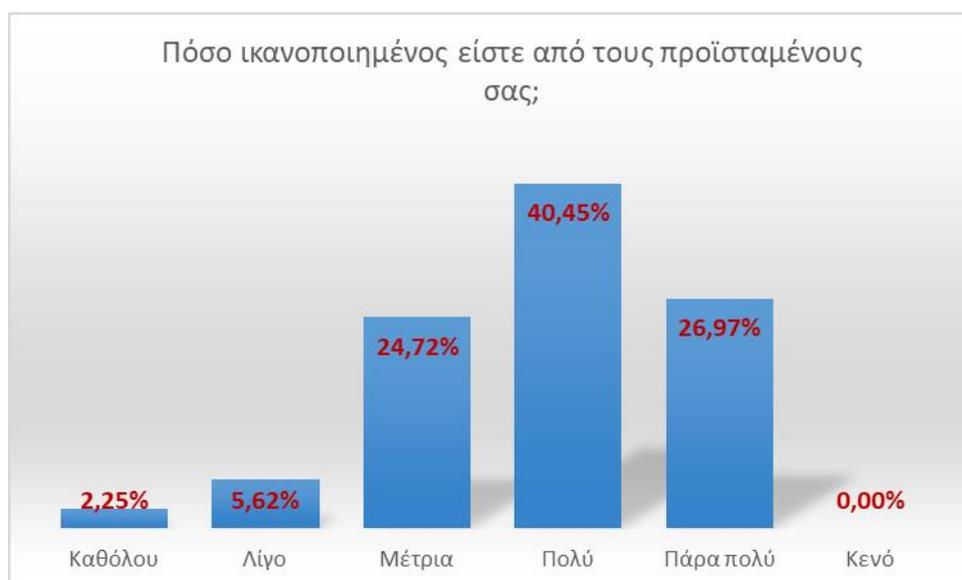
Οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με το γράφημα 5.12. που ακολουθεί, συμφωνούν ότι οι προϊστάμενοί τους επιβραβεύουν την καλή εργασία 56,18%, τους στηρίζουν κατά την εκτέλεσή της 71,91%, αισθάνονται άνετα στο να αναλάβουν πρωτοβουλία 68,54%, η καθοδήγηση που τους παρέχεται είναι επαρκής 64,04 %, τους συμπεριφέρονται καλά 78,65% και με σεβασμό 75,28 %, και είναι δίκαιοι απέναντί τους 57,30%.

Παρά το γεγονός ότι τα ποσοστά θετικής απόκρισης είναι υψηλά, παρατηρείται μια σχετική υστέρηση στα ποσοστά που αφορούν την επιβράβευση και την δικαιοσύνη στην κρίση τους.



Γράφημα 5.12. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης σε σχέση με διαφορετικές παραμέτρους που αφορούν τις σχέσεις με τους προϊσταμένους τους

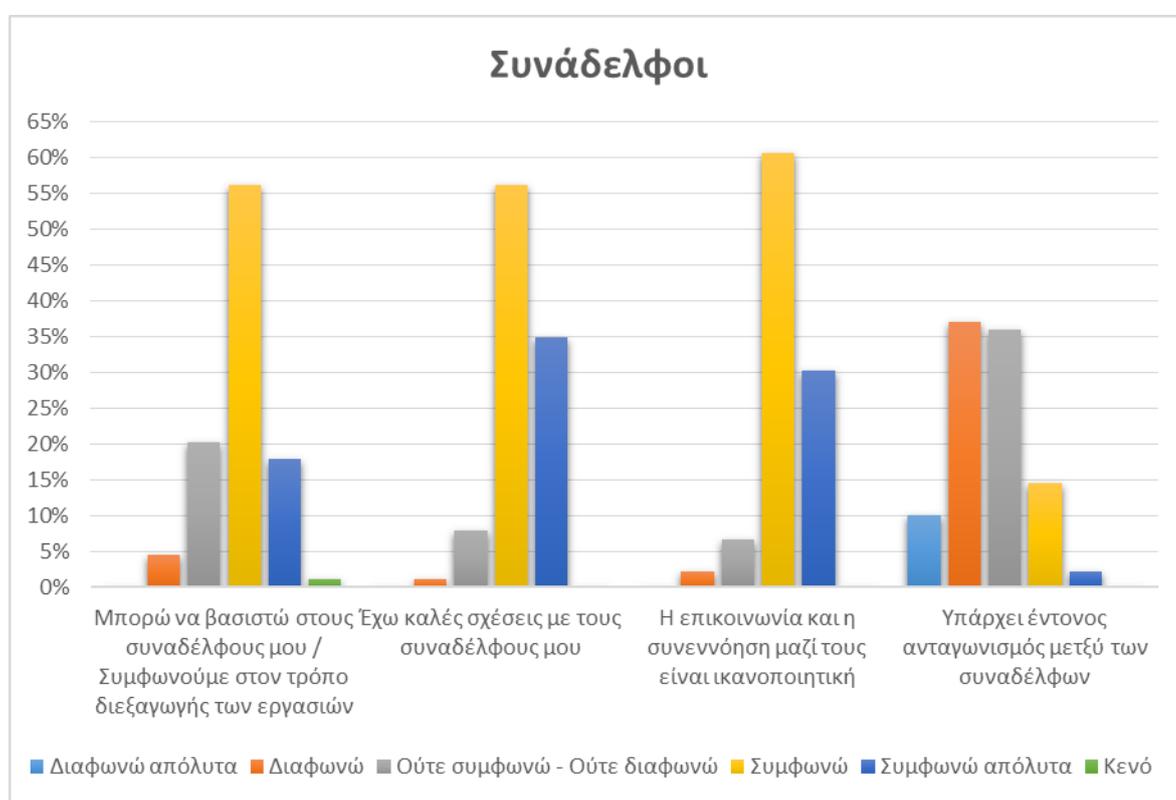
Τα ποσοστά των εργαζομένων που έχουν αντίθετη άποψη είναι αντίστοιχα 17,98%, 12,36%, 12,36%, 13,48%, 3,37%, 6,74%, 6,74%, με το μεγαλύτερο ποσοστό δυσαρέσκειας να αφορά την επιβράβευση, ενώ πολλοί είναι εκείνοι που κρατούν ουδέτερη στάση στις αντίστοιχες κατηγορίες 24,72%, 15,73%, 16,85%, 21,35%, 16,85%, 16,85%, 34,83%.



Γράφημα 5.13. Συνολική ικανοποίηση από τους προϊσταμένους

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Κρήτης είναι ευχαριστημένοι από τους προϊσταμένους τους σε ποσοστό 40,45%, ενώ πάρα πολύ ευχαριστημένοι από αυτούς δηλώνουν το 26,97%. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 24,72% είναι μέτρια ευχαριστημένο μαζί τους, ενώ καθόλου έως λίγο ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους είναι το 7,87% από αυτούς (Γράφημα 5.13.).

Στους συναδέλφους τους θεωρούν ότι μπορούν να βασίζονται το 74,16% των εργαζομένων, καθώς τόσο η σχέσεις, όσο και η επικοινωνία μεταξύ τους δείχνει να είναι άριστη 91,01% ενώ ο ανταγωνισμός βρίσκεται σε χαμηλά ποσοστά 16,85%. Στην κατηγορία του ανταγωνισμού έχουμε το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων που κρατούν ουδέτερη στάση 35,96% ενώ μόνο το 1,12% θεωρεί ότι δεν έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του (Γράφημα 5.13).



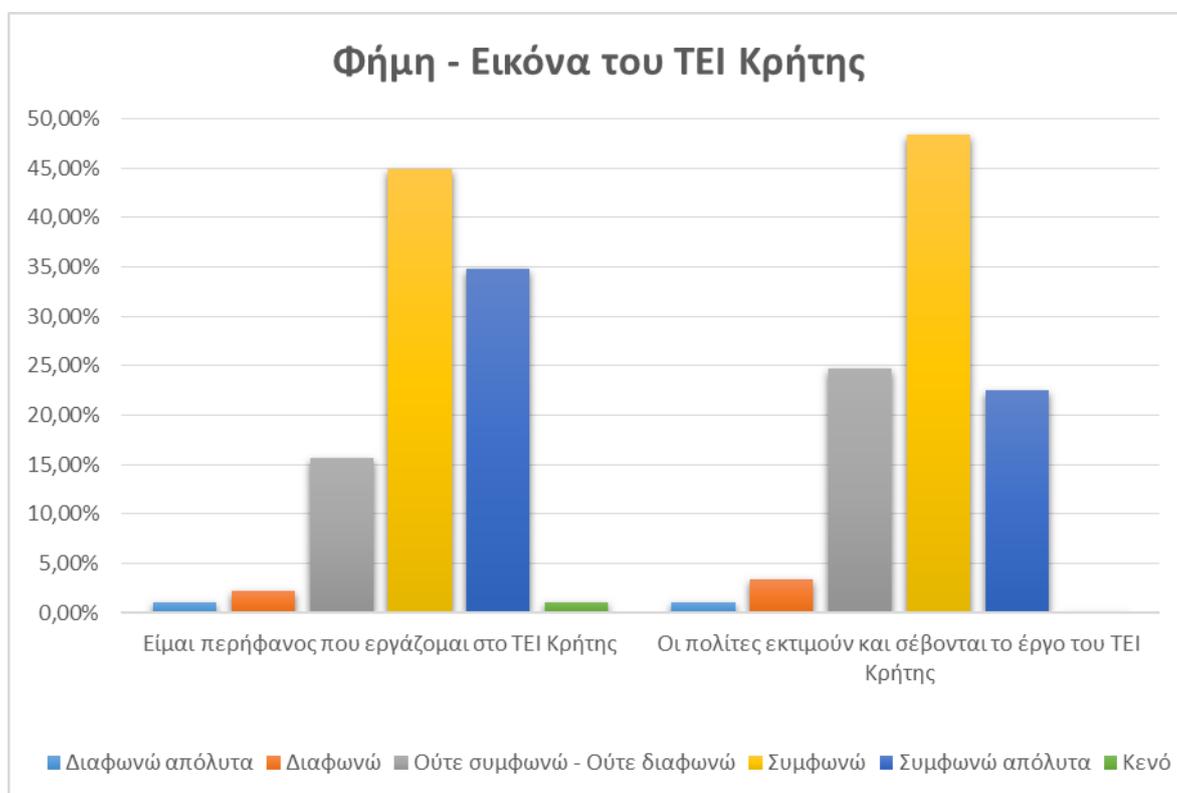
Γράφημα 5.14. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης σε σχέση με διαφορετικές παραμέτρους που αφορούν τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους

Συνολικά οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Κρήτης είναι στην πλειοψηφία τους πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι με τους συναδέλφους τους 75,28% αλλά αυτό δεν αναιρεί το γεγονός ότι ένα στους τέσσερεις περίπου απάντησαν ότι είναι μέτρια ή λίγο ικανοποιημένοι από αυτούς.



Γράφημα 5.15. Συνολική ικανοποίηση από το τις σχέσεις με τους συναδέλφους

Στο Γράφημα 5.16. διαφαίνεται ότι η πλειονότητα των εργαζομένων στον διοικητικό τομέα του ΤΕΙ Κρήτης 79,78% είναι περήφανοι που εργάζονται σε αυτό και πιστεύουν ότι είναι ένα ακαδημαϊκό Ίδρυμα με πάρα πολύ καλή εικόνα προς τα έξω 70,79%, αν και όσον αφορά στο τελευταίο υπάρχουν αρκετοί 24,72% που δεν απαντούν σαφώς κρατώντας ουδέτερη στάση.



Γράφημα 5.16. Κατανομές των Δ.Υ. του ΤΕΙ Κρήτης σε σχέση με διαφορετικές παραμέτρους που σχετίζονται με την εικόνα του Ίδρύματος

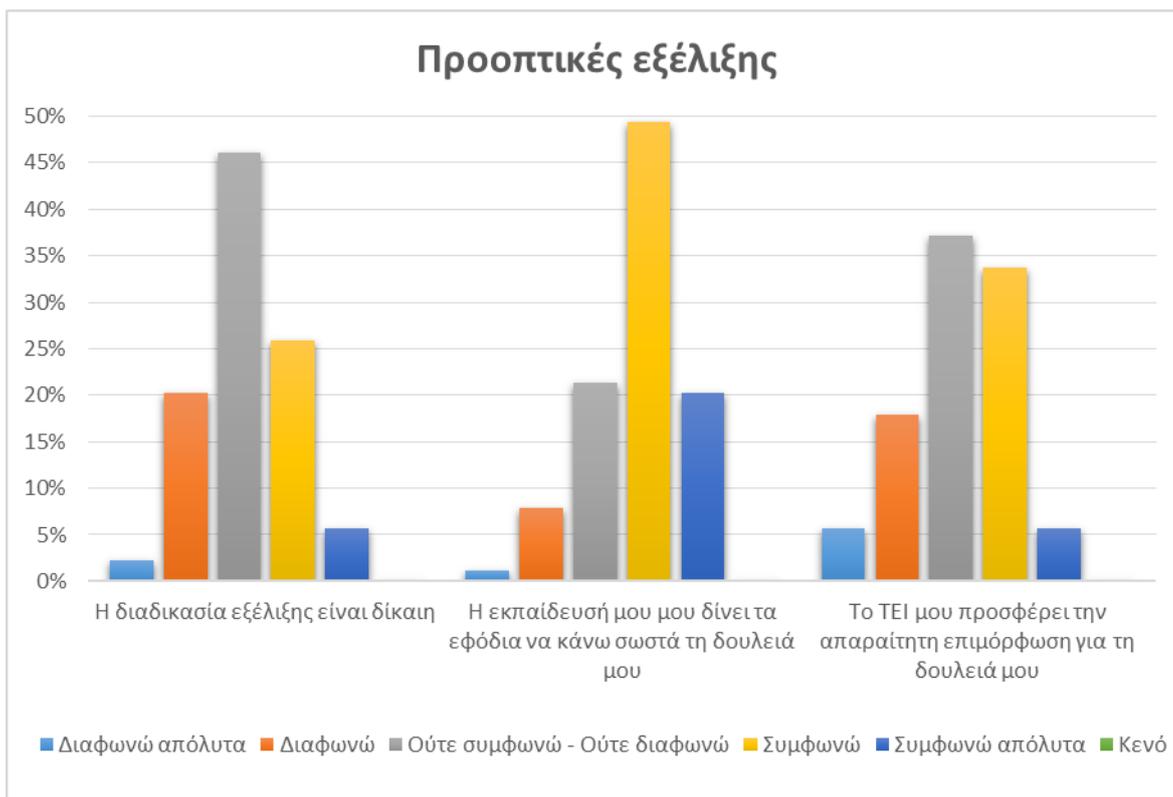
Η συνολική ικανοποίηση από την φήμη του ΤΕΙ αγγίζει το 69,66% (γράφημα 5.17.). Ένα ποσοστό 30,34% φαίνεται να πιστεύει ότι χρειάζεται προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση αφού δηλώνουν καθόλου έως μέτρια ικανοποιημένοι.



Γράφημα 5.17. Κατανομή των εργαζομένων ανάλογα με την ικανοποίησή τους για την εικόνα του ΤΕΙ

Στο επόμενο γράφημα 5.18. φαίνεται ότι, σε μεγάλο ποσοστό 69,66% οι εργαζόμενοι του ΤΕΙ Κρήτης πιστεύουν ότι έχουν τα εφόδια, μέσω της εκπαίδευσής τους, για να εργαστούν αποτελεσματικά όμως θεωρούν σε επίσης μεγάλο ποσοστό 60,67% ότι το ΤΕΙ δεν φροντίζει και δεν προσπαθεί για την επιμόρφωσή τους.

Οι περισσότεροι κρατούν ουδέτερη στάση στο ερώτημα περί δίκαιης εξέλιξης 46,07% ενώ μικρό είναι το ποσοστό 31,46% αυτών που πιστεύουν ότι οι διαδικασίες εξέλιξης γίνονται δίκαια.



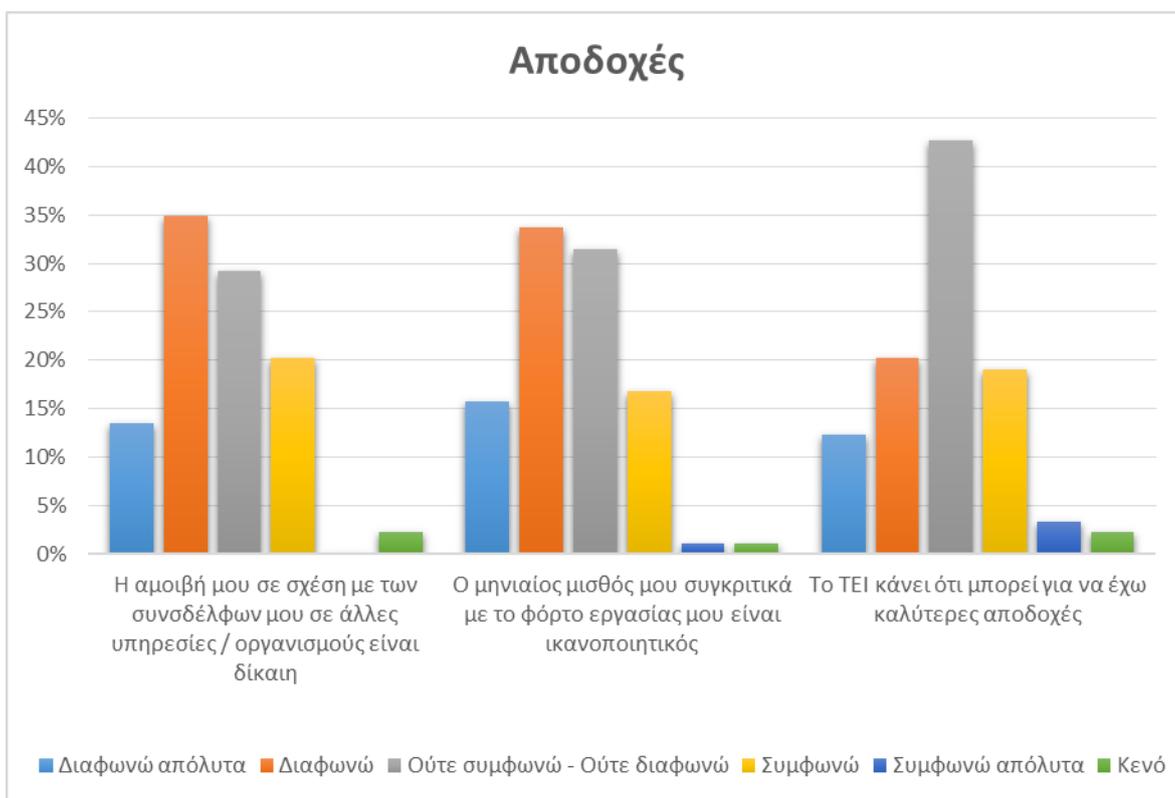
Γράφημα 5.18. Κατανομές των εργαζόμενων στις παραμέτρους που επηρεάζουν την εξέλιξή τους

Συνολικά στην πλειοψηφία τους 62,92% οι υπάλληλοι του ΤΕΙ Κρήτης είναι μέτρια έως καθόλου ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξής τους (γράφημα 5.19).



Γράφημα 5.19. Κατανομή των εργαζόμενων ανάλογα με το τι πιστεύουν για τις προοπτικές εξέλιξής τους

Οι αποδοχές (Γράφημα 5.20.) είναι μια παράμετρος της εργασίας από την οποία φαίνεται να είναι δυσαρεστημένοι οι εργαζόμενοι καθώς το 87,64% δηλώνει μέτρια έως καθόλου ικανοποιημένο από αυτές. Το 48,31% θεωρεί ότι αντίστοιχες θέσεις σε άλλους οργανισμούς αμείβονται καλύτερα, το 49,44% θεωρεί ότι δεν είναι ανάλογος ο μισθός με τον φόρτο εργασίας, που είδαμε ήδη ότι οι περισσότεροι τον θεωρούν υψηλό, ενώ το 32,58% πιστεύει ότι το Ίδρυμα δεν προσπαθεί για καλύτερες αποδοχές. Στην συγκεκριμένη ερώτηση είχαμε πολύ υψηλό ποσοστό εργαζόμενων που κράτησαν ουδέτερη στάση 42,70%.



Γράφημα 5.20. Κατανομές των εργαζομένων σε διαφορετικές παραμέτρους που αφορούν τις αποδοχές τους

Συνολικά βλέπουμε στο παρακάτω γράφημα (5.21.) ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Κρήτης είναι στην πλειοψηφία τους 56,18% μέτρια ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους, ενώ πολύ ικανοποιημένοι φαίνονται να είναι μόλις το 10,11%. Λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι είναι το 31,46%



Γράφημα 5.21. Κατανομή των εργαζόμενων ανάλογα με το μέγεθος της ικανοποίησης από τις αποδοχές τους

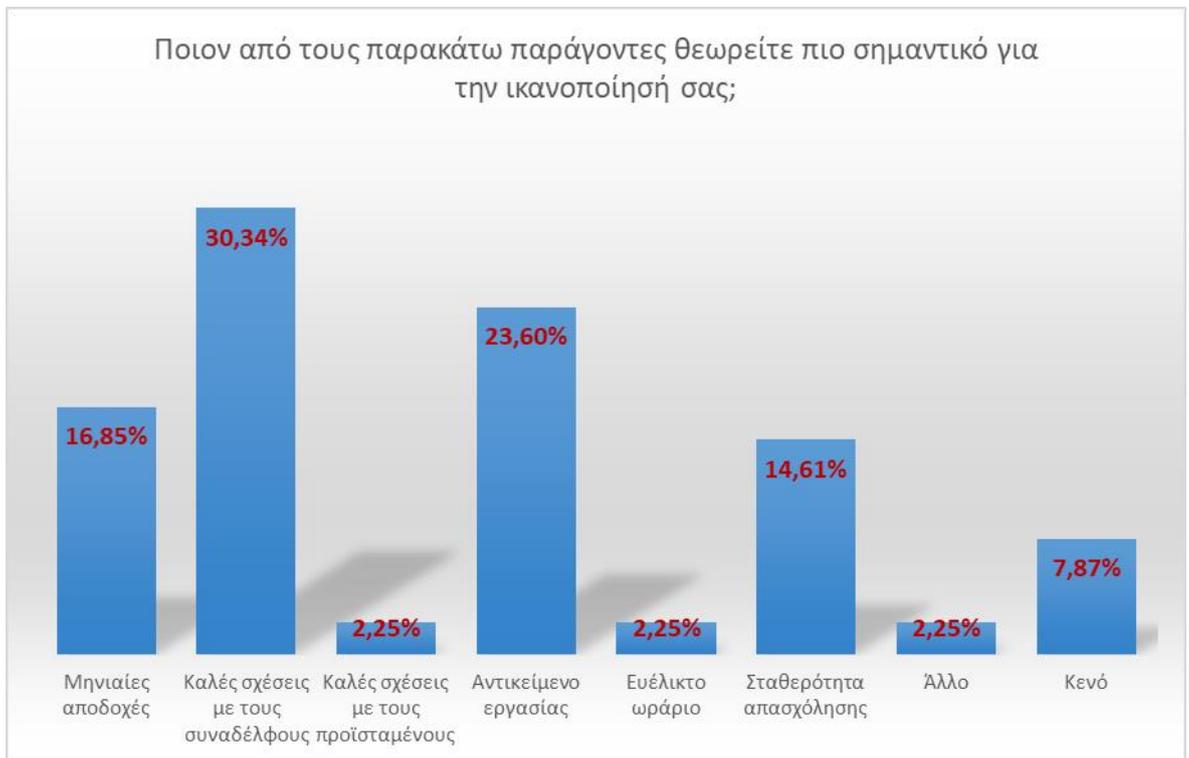
Αναφερόμενοι στη συνολική ικανοποίησή τους από τη εργασία τους στο Τ.Ε.Ι. Κρήτης, το 60,67% των διοικητικών υπαλλήλων δηλώνουν πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Το 29,21% των διοικητικών υπαλλήλων είναι μέτρια ικανοποιημένο, το 5,61% είναι καθόλου έως λίγο ικανοποιημένο ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 4,49% δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση (Γράφημα 5.22.).



Γράφημα 5.22. Κατανομή των εργαζόμενων ανάλογα με το μέγεθος της συνολικής ικανοποίησής τους από την εργασία τους

Όπως μπορούμε να δούμε στο Γράφημα 5.23, η καλή σχέση με τους συναδέλφους φαίνεται να παίζει μεγάλο ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία για το 30,34% των εργαζομένων ενώ ένα 23,60% θεωρεί πρώτιστο το αντικείμενο πάνω στο οποίο εργάζονται. Οι αποδοχές φαίνεται να είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για το 16,85% ενώ ένα ποσοστό 14,61% θεωρούν πιο σημαντικό η εργασία τους να τους προσφέρει σταθερότητα.

Το ευέλικτο ωράριο και οι καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους είναι σε χαμηλό ποσοστό σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίησή τους 2,25% ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 7,87% δεν απάντησε στο συγκεκριμένο ερώτημα. Τέλος η χρησιμότητα του έργου τους καθώς και το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης για το 2,25% των υπαλλήλων.



Γράφημα 5.23. Κατανομή των εργαζομένων ως προς τους παράγοντες που θεωρούν πιο σημαντικούς για την εργασιακή τους ικανοποίηση

5.3. Ερωτηματολόγιο Μέρος Γ: Απόψεις - Προτάσεις

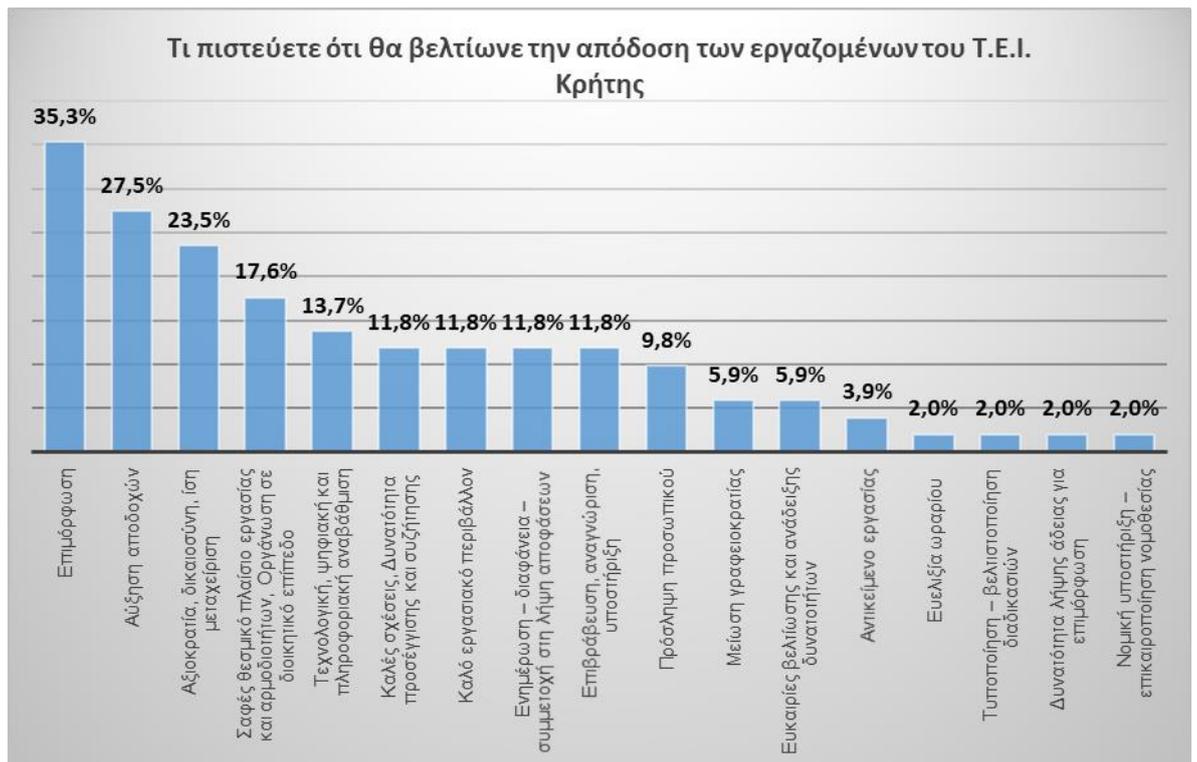
Ερωτήσεις ανοικτού τύπου

Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου ήταν δύο και έδωσαν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφράσουν χωρίς πλαίσια με ελεύθερο λόγο την άποψή τους σχετικά με τα παρακάτω:

A. Τι πιστεύετε ότι θα βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης;

Απάντησαν 51 από τους 89 που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Ομαδοποιώντας τις απαντήσεις τους έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα όσον αφορά τους παράγοντες που πιστεύουν ότι θα βελτιώναν την απόδοσή τους καθώς και τον αριθμό των ατόμων που έδωσαν αυτή την απάντηση..

- Επιμόρφωση - 18
- Αύξηση αποδοχών - 14
- Αξιοκρατία, δικαιοσύνη, ίση μεταχείριση - 12
- Σαφές θεσμικό πλαίσιο εργασίας και αρμοδιοτήτων, Οργάνωση σε διοικητικό επίπεδο - 9
- Τεχνολογική, ψηφιακή και πληροφοριακή αναβάθμιση - 7
- Καλές σχέσεις, Δυνατότητα προσέγγισης και συζήτησης - 6
- Καλό εργασιακό περιβάλλον - 6
- Ενημέρωση – διαφάνεια – συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων - 6
- Επιβράβευση, αναγνώριση, υποστήριξη - 6
- Πρόσληψη προσωπικού - 5
- Μείωση γραφειοκρατίας – 3
- Ευκαιρίες βελτίωσης και ανάδειξης δυνατοτήτων - 3
- Αντικείμενο εργασίας – 3
- Ευελιξία ωραρίου - 1
- Τυποποίηση – βελτιστοποίηση διαδικασιών – 1
- Δυνατότητα λήψης άδειας για επιμόρφωση – 1
- Νομική υποστήριξη – επικαιροποίηση νομοθεσίας – 1



***Γράφημα 5.24.** Παράγοντες που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι θα βελτίωναν την απόδοσή τους*

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

Απάντησαν 54 από τους 89 που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Ομαδοποιώντας τις απαντήσεις τους έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα όσον αφορά τους παράγοντες που πιστεύουν ότι δημιουργούν άγχος στην εργασία τους.

- Φόρτος εργασίας – 27
- Αόριστο καθηκοντολόγιο, Έλλειψη οργανωτικού πλαισίου, Ασαφές θεσμικό πλαίσιο - 7
- Έλλειψη προσωπικού - 6
- Προθεσμίες - 5
- Πολλαπλά καθήκοντα - 5
- Σχέσεις με συναδέλφους ή προϊσταμένους - 5
- Κακό εργασιακό περιβάλλον - 5
- Ελλιπής επιμόρφωση - κατάρτιση - 4
- Ευθύνη - 4
- Γραφειοκρατία - 4
- Πολύπλοκη – πολυδαίδαλη νομοθεσία - 4

- Έλλειψη δυνατότητας πρωτοβουλίας - 3
- Έλλειψη εξοπλισμού - 3
- Ωράριο - 3
- Χαμηλές αποδοχές - 3
- Αδικίες - 2
- Έλλειψη αναγνώρισης - 2
- Αβεβαιότητα λόγω ελλιπούς ενημέρωσης - 2
- Γενικότερο άγχος λόγω κρίσης - 1
- Ασυμφωνία με τη διοίκηση - 1
- Απρόβλεπτοι παράγοντες - 1
- Έλλειψη προοπτικής εξέλιξης - 1
- Προσωπική ή οικογενειακή κατάσταση - 1



Γράφημα 5.25. Παράγοντες που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τους δημιουργούν άγχος

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι σε μεγάλο ποσοστό θεωρούν ότι η συνεχής επιμόρφωση που αφορά στην εργασία τους, η δικαιοσύνη και η ισότιμη μεταχείριση στις εργασιακές τους συναλλαγές και σχέσεις, η ψηφιακή αναβάθμιση αλλά και η αύξηση των αποδοχών θα τους έκανε περισσότερο αποδοτικούς στην εργασία τους. Αυτό δε

σημαίνει ότι οι άλλοι παράγοντες που αναφέρθηκαν είναι λιγότερο σημαντικοί ή ότι δεν υπάρχει σύνδεση μεταξύ τους καθώς η έλλειψη ευκαιριών βελτίωσης και ανάδειξης δυνατοτήτων σχετίζεται τόσο με την επιμόρφωση όσο και με το αντικείμενο της εργασίας ή την ενημέρωση και την υποστήριξη. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι πολύ πιθανό να συνδέονται πολύ στενά μεταξύ τους και με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε ένας από αυτούς αν βελτιωνόταν να τροφοδοτούσε και τους υπόλοιπους ή να έλυνε μια αγκύλωση.

Όσον αφορά τους παράγοντες που προκαλούν άγχος την μερίδα του λέοντος την έχει ο φόρτος εργασίας αλλά και η έλλειψη οργανωτικού και θεσμικού πλαισίου ή διαφορετικά η ασάφεια που χαρακτηρίζει αυτά τα δύο πλαίσια. Η έλλειψη προσωπικού, οι προθεσμίες και τα πολλαπλά καθήκοντα που ακολουθούν προφανώς συνδέονται και με το φόρτο και με την οργάνωση.

5.4. Συγκριτική Ανάλυση

Σε επίπεδο συγκριτικής ανάλυσης, πραγματοποιήθηκαν κάποιες αρχικές στατιστικές προσεγγίσεις. Συγκεκριμένα, για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου διενεργήθηκαν τεστ ελέγχου υποθέσεων (Pearson chi-square), για να εντοπιστούν τυχόν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις των απαντήσεων με βάση τα δημογραφικά στοιχεία. Η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχουν οι προϋποθέσεις εφαρμογής μη παραμετρικών τεστ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η εργασία που παρουσιάζεται εδώ πραγματοποιήθηκε, όπως αναφέρθηκε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο, με σκοπό να ερευνησει την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Κρήτης, μόνιμοι και ΙΔΑΧ. Ο στόχος ήταν να διερευνηθούν οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτήν βάσει και της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας καθώς και ο συσχετισμός διαφόρων δημογραφικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού με ανεξάρτητες μεταβλητές όπως οι προοπτικές εξέλιξης, οι συνάδελφοι, οι αποδοχές κ.ά. και με την ικανοποίηση από την εργασία αυτού του πληθυσμού.

Απώτερος στόχος είναι, να μπορέσουν τα αποτελέσματα της έρευνας να αξιοποιηθούν από την Διοίκηση του Ιδρύματος, για μια αποτελεσματικότερη στρατηγική διοίκησης, που θα αναπτύξει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση να βελτιώσει τους δείκτες αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και ποιότητας της εργασίας τους.

Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια ερμηνείας και συζήτησης των αποτελεσμάτων όπως αυτά αντλήθηκαν από τα διάφορα πεδία του ερωτηματολογίου. Επίσης εκφράζονται με την ευκαιρία μερικές καθαρά προσωπικές απόψεις και προτάσεις σε σχέση με τα αποτελέσματα της έρευνας αλλά και την εξέλιξή της μέσω της ευρύτερης και περαιτέρω διερεύνησης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του ΤΕΙ Κρήτης

6.1. Συμπεράσματα

Αναφορικά με τα αποτελέσματα που έχουμε από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των δημογραφικών χαρακτηριστικών τα βασικά στοιχεία είναι ότι οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας του ΤΕΙ Κρήτης είναι σε διπλάσιο αριθμό γυναίκες, ίσως γιατί οι γυναίκες παραδοσιακά προτιμούνται για εργασίες που χρειάζονται οργανωτικές ικανότητες, δουλειές γραφείου και υπηρεσίες ή πιθανότητα να υπάρχει και από τις ίδιες μια προτίμηση ανάλογης εργασίας λόγω σταθερότητας και ασφάλειας.

Επίσης χαρακτηριστικό είναι οι ηλικίες των εργαζόμενων με παραπάνω από τους μισούς να είναι πάνω από 50 ετών, γεγονός που εξηγείται από την μη πρόσληψη νέου προσωπικού στον συγκεκριμένο κλάδο εδώ και περίπου δυο δεκαετίες. Το ίδιο αναμενόμενο και για τους ίδιους λόγους ήταν και το ότι σχεδόν το 70% των διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Κρήτης εργάζονται σε αυτό περισσότερο από 15 χρόνια. Συνήθως άνθρωποι που εργάζονται στον ίδιο χώρο πολλά χρόνια αναπτύσσουν ιδιαίτερους δεσμούς γεγονός που διαφαίνεται και στα αποτελέσματα που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων όπως θα δούμε παρακάτω.

Τα ποσοστά εργαζομένων με υψηλό μορφωτικό επίπεδο είναι ιδιαίτερα ανεβασμένα. Μόλις το 4,5% αφορά υπαλλήλους βασικής εκπαίδευσης ενώ το ¼ των υπαλλήλων έχει αποκτήσει τίτλο σπουδών πέραν του πρώτου πτυχίου. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως μια συνεχή προσπάθεια των εργαζομένων του Ιδρύματος να βελτιώσει τις δεξιότητες και ικανότητές του τόσο προς όφελος δικό τους όσο και του εργασιακού τους φορέα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων 40,45% έχει παραμείνει στην ίδια θέση εργασίας για παραπάνω από 15 χρόνια. Τα παραπάνω ποσοστά μπορεί να οφείλονται σε πολλούς παράγοντες όπως οργανωτικούς π.χ. θέσεις ευθύνης, ή εξειδίκευσης π.χ. τεχνικοί ή τέλος να δεικνύουν ότι υπάρχει έλλειψη διάθεσης μετακίνησης - τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και από την πλευρά του φορέα - του προσωπικού σε διαφορετικές θέσεις εργασίας και καθήκοντα ή δυσκολία μετακίνησης που πιθανότατα οφείλεται στην έλλειψη προσωπικού που θα μπορούσε να μετακινηθεί και να στελεχωσει υπηρεσίες που ίσως είναι υπο-στελεχωμένες. Η ενασχόληση και συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων πάνω σε ένα αντικείμενο και η έλλειψη προσωπικού αντικατάστασης αυτού σε περίπτωση μετακίνησής του αποτελεί πρόβλημα ευελιξίας της διοίκησης αλλά εξ' όσων έχουμε δει και από τη βιβλιογραφία αποτελεί πρόβλημα τελμάτωσης του εργαζόμενου που οδηγεί σταδιακά σε έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία του .

Κανένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν βρέθηκε να συσχετίζεται διαφορετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τις διάφορες παραμέτρους που συντελούν σε αυτήν. Δηλαδή δεν υπάρχει διαφοροποίηση των απόψεων των εργαζομένων, για την ικανοποίηση από τους διάφορες παράγοντες που την επηρεάζουν, εξαιτίας του φύλλου τους, των διαφόρων ηλικιακών ομάδων, μορφωτικού επιπέδου, χρόνου προϋπηρεσίας κλπ.

Συνοψίζοντας, από την περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων μπορούμε να καταλήξουμε στα παρακάτω γενικά συμπεράσματα για τους διοικητικούς υπαλλήλους (μόνιμους και ΙΔΑΧ) του ΤΕΙ Κρήτης:

Οι εργαζόμενοι είναι πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι από τις συνθήκες και το περιεχόμενο της εργασίας τους, τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους τους καθώς και την φήμη – εικόνα που θεωρούν ότι απολαμβάνει το Ίδρυμα στο οποίο εργάζονται

Αντίθετα είναι μέτρια έως καθόλου ευχαριστημένοι από το φόρτο εργασίας και τις προοπτικές εξέλιξής τους και μέτρια ευχαριστημένοι από τις αποδοχές τους.

6.2. Συζήτηση των αποτελεσμάτων και προτάσεις

Αναφορικά με τα ποσοστά που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της εργασίας παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων περίπου ένας στους δέκα οι οποίοι μοιάζουν να δυσανασχετούν από το γεγονός ότι δεν γνωρίζουν ποια ακριβώς είναι τα καθήκοντα της θέσης τους, συνεπώς νοιώθουν ότι δεν έχουν και την απαραίτητη εξουσία να αναπτύξουν πρωτοβουλία και να ξεδιπλώσουν την δημιουργική πλευρά τους. Επίσης ένας στους τέσσερεις εργαζόμενους διατηρούν τις αμφιβολίες τους στο κατά πόσο υπάρχει διακριτό καθηκοντολόγιο ή έχουν την εξουσία να αυτενεργήσουν. Τα ποσοστά αυτά πιθανότατα είναι απόρροια του στενού θεσμικού πλαισίου που διέπει τις διαδικασίες και λειτουργίες του Δημόσιου Τομέα αλλά και δηλωτικό ελλειπούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης σχετικά με τις θέσεις που ο καθένας εργάζεται.

Παρά ταύτα η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνονται ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας τους και εξαιρετικά χρήσιμοι στην κοινότητα του Ιδρύματος.

Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στο αρκετά υψηλό ποσοστό (32,58%) εκείνων που δηλώνουν μέτρια έως καθόλου ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας τους καθώς υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να θεωρούν τον εαυτό τους και τις ικανότητές τους υποτιμημένες.

Όσον αφορά τις αρμοδιότητες τα ποσοστά αυτών που θεωρούν ότι δεν έχουν ενημερωθεί ή διατηρούν τις επιφυλάξεις τους είναι πολύ υψηλά και αφορούν τους 32 από τους 89 υπαλλήλους ενώ οι 37 στους 89 νοιώθουν ότι δεν έχουν ή δεν γνωρίζουν αν έχουν την εξουσία για να εργαστούν γρήγορα και αποτελεσματικά στην δουλειά τους. Το

γεγονός αυτό δεικνύει έλλειψη ενημέρωσης και οργάνωσης του διοικητικού ιστού με τρόπο τέτοιο ώστε ο καθένας να γνωρίζει τη θέση του και τα καθήκοντα του.

Θα πρέπει να υπάρχουν τακτικές συναντήσεις σε εβδομαδιαία ή δεκαπενθήμερη βάση, όπου θα συζητούνται όλα τα θέματα που χρήζουν ενημέρωσης και διευκρίνησης και θα καταθέτονται απόψεις. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι θα νοιώθουν ότι ακούγονται και υποστηρίζονται και οι διοικούντες, σε επίπεδο διεύθυνσης ή Τμήματος, θα έχουν μια ανατροφοδότηση της πορείας και της εξέλιξης των διαφόρων εργασιών αλλά και των δυσκολιών και προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοί τους.

Οι εργαζόμενοι του ΤΕΙ Κρήτης φαίνεται να εργάζονται πολύ εντατικά και πολλοί από αυτούς περισσότερες ώρες από αυτές που προβλέπονται καθώς ο όγκος της εργασίας που απαιτείται να ολοκληρωθεί είναι υπερβολικός. Ας μη ξεχνάμε ότι τα τελευταία 10 χρόνια ένας μεγάλος αριθμός διοικητικών υπαλλήλων του Ιδρύματος είτε ωθήθηκε από τα δημοσιονομικά μέτρα σε οικειοθελή συνταξιοδότηση είτε μεταφέρθηκε σε άλλες υπηρεσίες με την διαδικασία της κινητικότητας. Η μείωση του προσωπικού ήταν δραστική, πάνω από 35%, με αποτέλεσμα την μετάθεση όλου του φόρτου εργασίας στο εναπομείναντα προσωπικό. Η υποβοήθηση πολλών διαδικασιών μέσω της τεχνολογίας ανακούφισε αλλά δεν έλυσε το πρόβλημα της υποστελέχωσης των υπηρεσιών η οποία εξακολουθεί να υφίσταται. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η συγκεκριμένη παράμετρος αποτελεί ένα σοβαρό παράγοντα δυσαρέσκειας του προσωπικού καθώς τουλάχιστον οι μισοί από τους εργαζόμενους δηλώνουν ότι δεν χαλαρώνουν από τον φόρτο της δουλειάς και το άγχος για πολλές ώρες μετά τη επιστροφή τους στο σπίτι.

Προτείνεται τυποποίηση διαδικασιών, συχνότερη και ουσιαστικότερη ενημέρωση και συζήτηση, αύξηση του προσωπικού μέσω νόμιμων διαδικασιών, επιμόρφωση και περαιτέρω ανάπτυξη μηχανογραφικών συστημάτων έτσι ώστε οι διοικητικές διαδικασίες να είναι λιγότερο έντασης εργασίας και να βασίζονται στην τεχνολογία μέσω ενός εννοποιημένου συστήματος πληροφοριών

Υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων του ΤΕΙ Κρήτης που αισθάνονται ασφαλείς στην εργασία τους και θεωρούν ότι τόσο ο χώρος μέσα στον οποίο εργάζονται όσο και ο εξοπλισμός που τους παρέχεται από το ίδρυμα είναι αυτός που χρειάζονται για να ανταπεξέλθουν στην εργασία τους. Το ποσοστό των εργαζομένων που πιστεύει το αντίθετο είναι παρόλα αυτά ιδιαίτερα υψηλό αφού 28 στους 89 ερωτηθέντες απάντησαν

αρνητικά ή κράτησαν ουδέτερη στάση αναφορικά με τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν τις συνθήκες εργασίας τους. Ακόμα περισσότεροι, κάτι λιγότερο από 4 στους 10, δήλωσαν ότι είτε δεν είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους είτε δε μπορούσαν να απαντήσουν με σιγουριά σε αυτή την ερώτηση.

Διαφαίνεται ότι η διοίκηση του Ιδρύματος θα πρέπει να ερευνήσει περαιτέρω τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται οι υπάλληλοί και να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους που πρέπει να βελτιωθούν ώστε να αισθάνονται ασφαλείς στους χώρους εργασίας τους. Ίσως με ένα ερωτηματολόγιο ανά υπηρεσία ή και μια ειδικά διαμορφωμένη φόρμα παραπόνων θα μπορούσαν να αποκαλύψουν κάποια τέτοιου είδους προβλήματα ή παραλείψεις. Επίσης η παροχή σύγχρονου και αξιόπιστου εξοπλισμού θα αυξήσει πιθανότατα τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την αποδοτικότητα της εργασίας τους, μειώνοντας συγχρόνως την δυσαρέσκεια που πηγάζει από την μη κάλυψη αυτής της ανάγκης.

Εξετάζοντας τα γραφήματα που αναφέρονται στις σχέσεις με τους προϊσταμένους μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η γενικότερη συμπεριφορά τους προς τους εργαζόμενους θεωρείται από τους ίδιους καλή, υποστηρικτική και με σεβασμό απέναντί τους, υπολείπεται όμως όσον αφορά την επιβράβευση, την καθοδήγηση και την δυνατότητα που τους παρέχουν για ανάληψη πρωτοβουλιών, αφού σε αυτές τις ερωτήσεις οι αρνητικά προσκείμενες απαντήσεις και ειδικότερα όσον αφορά την επιβράβευση εμφανίζονται σε αρκετά υψηλά ποσοστά. Εντύπωση προκαλεί το πολύ μεγάλο ποσοστό 34,83% εκείνων που κρατούν ουδέτερη ή αρνητική στάση στις απαντήσεις που αφορούν τη δικαιοσύνη στις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους.

Τα παραπάνω αντικατοπτρίζονται στον συνολικό βαθμό ικανοποίησης όπου 1 στους 3 υπαλλήλους εμφανίζεται να είναι καθόλου έως μέτρια ικανοποιημένος από τον προϊστάμενό του.

Ένα καλό μέσο που βρίσκεται στην διάθεση των διοικήσεων είναι οι αξιολογήσεις των προϊσταμένων από τους υφιστάμενούς τους όταν φυσικά αυτές διέπονται από τους κανόνες της καλής πρόθεσης και της χρήσης τους για βελτίωση της επικρατούσας κατάστασης και όχι από την πρόθεση παρουσίασης μιας πλασματικά τέλει ή για λόγους εμπάθειας άσχημης εικόνας. Η αξιολόγηση αποτελεί πολύ δυνατό εργαλείο βελτίωσης καταστάσεων και διαδικασιών όταν διεξάγεται σε σωστές και αμερόληπτες βάσεις. Αυτό δεν αφορά μόνο τις αξιολογήσεις των υπαλλήλων από την Κεντρική Διοίκηση αλλά και μια πιο αποκεντρωμένη αξιολόγηση που κατά την προσωπική μου

άποψή μου θα έπρεπε να διεξάγεται αρκετά συχνά από την Διοίκηση του Ιδρύματος στα πλαίσια της προσπάθειας βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού της σε όλα τα επίπεδα. Μια αξιολόγηση που θα αναπτύξει και θα εφαρμόσει το ίδιο το Ίδρυμα για τους ανθρώπους και τις υπηρεσίες του και που θα λαμβάνεται υπόψη σοβαρά.

Σε άριστα επίπεδα βρίσκονται οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων του ΤΕΙ Κρήτης καθώς σύμφωνα με τις απαντήσεις στα ερωτήματα που αφορούν αυτό τον παράγοντα ικανοποίησης από την εργασία λίγοι είναι αυτοί που εμφανίζονται δυσαρεστημένοι. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι, τα ποσοστά που εκφράζουν έντονη δυσαρέσκεια είναι μηδενικά ενώ ακόμα και η μικρή δυσαρέσκεια στις επί μέρους παραμέτρους είναι από 1 έως 4,5%. Το αποτέλεσμα αυτό είναι κατανοητό αν δούμε τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπου φαίνεται η χαμηλή κινητικότητα μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργάζονται στο ίδιο περιβάλλον πάνω από 15 χρόνια. Η σταθερότητα και η μονιμότητα των θέσεων, δημιουργούν δεσμούς συνεργασίας, υποστήριξης και αλληλοβοήθειας αλλά δεν φαίνεται να μειώνουν επαρκώς τις ανταγωνιστικές διαθέσεις αφού περίπου το 17% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων και το 36% κρατούν ουδέτερη στάση σε αυτό το ερώτημα (παρόμοιο συμπέρασμα από Κασκαμπά, 2015).

Στην περαιτέρω καλή συνεργασία και σχέση των υπαλλήλων του ΤΕΙ Κρήτης θα βοηθούσαν εκδηλώσεις που θα γίνονται από το Ίδρυμα ή με την υποστήριξή του και που θα βοηθήσει να γνωριστούν καλύτερα μεταξύ τους άσχετα από τα καθήκοντά τους και τον χώρο εργασίας τους και έξω από αυτόν. Σίγουρα υπάρχει η δυνατότητα να βρεθούν διαδικασίες για δράσεις γνωριμίας και χαλάρωσης εκτός εργασίας, όπως εκδρομές, αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις κ.α..

Οι εργαζόμενοι του ΤΕΙ Κρήτης είναι περήφανοι για το Ίδρυμα στο οποίο εργάζονται σε ποσοστό που αγγίζει το 80%, αλλά όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα θεωρούν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της εικόνας και της φήμης που έχει ο κόσμος για αυτό. Γενικότερα στην Ελλάδα η εικόνα και η φήμη των Τεχνολογικών Ιδρυμάτων υστερεί εκείνης των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων λόγω βαθιά ριζωμένων αντιλήψεων αν και η γενικότερη αντίληψη για το ΤΕΙ Κρήτης το φέρνει ψηλά στην υπόληψη των πολιτών και όχι άδικα.

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Κρήτης στην πλειοψηφία τους, οι 62 από τους 89, θεωρούν ότι διαθέτουν την απαραίτητη εκπαίδευσή και γενικότερα τα προσόντα ώστε να

μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά όμως μόνο ένας στους 3 θεωρεί ότι οι διαδικασίες εξέλιξης είναι δίκαιες με σχεδόν τους μισούς ερωτηθέντες να διστάζουν να εκφέρουν άποψη.

Τα παραπάνω δεικνύουν κάποιο πρόβλημα στις διαδικασίες αξιολόγησης που ακολουθούνται έως τώρα για την εξέλιξη γεγονός που θα πρέπει να εξεταστεί και να βρεθεί ένας τρόπος εξέλιξης και μια διαδικασία η οποία θα ικανοποιεί το περί δικαίου αίσθημα των υπαλλήλων.

Επίσης το γεγονός που προβληματίζει και το συναντάμε και σαν απαίτηση στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου - κατέχει την πρώτη θέση στην ερώτηση «Τι πιστεύετε ότι θα βελτίωνε την απόδοση των εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης»- είναι το θέμα της επιμόρφωσης των υπαλλήλων. Παραπάνω από τους μισούς υπαλλήλους δεν θεωρούν ή δεν εκφέρουν άποψη για το εάν το Ίδρυμα τους προσφέρει την κατάλληλη επιμόρφωση για την εργασία τους και επίσης μόνο ένας στους τρεις είναι ευχαριστημένος με τις προοπτικές εξέλιξής του.

Το Ίδρυμα έχει θεσμούς αυτή τη στιγμή τους οποίους θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί για την επιμόρφωση των εργαζομένων του όπως τα προγράμματα δια βίου μάθησης αλλά και τα σεμινάρια που θα αφορούν σε αντικείμενα της εργασίας τους και τα μεταπτυχιακά προγράμματα στα οποία θα μπορούσε να διευκολύνει τους υπαλλήλους να εγγραφούν και να παρακολουθήσουν.

Δυσανεστημένοι, στην πλειοψηφία τους, είναι οι υπάλληλοι του ΤΕΙ Κρήτης από τις αποδοχές τους, τις οποίες θεωρούν χαμηλές σε σχέση με τον φόρτο εργασίας τους, αλλά και σε σχέση με τις αποδοχές συναδέλφων τους από άλλες υπηρεσίες. Επίσης, σε μεγάλο ποσοστό πιστεύουν ότι το Ίδρυμα δεν βοηθάει και δεν προσπαθεί για να βελτιωθεί αυτός ο παράγοντας.

Το δημόσιο δεν αφήνει περιθώρια διαφορετικής πολιτικής αμοιβών σε κάθε οργανισμό αφού διέπτετε από μια συγκεκριμένη και άκαμπτη πολιτική σε αυτό τον τομέα όπως και σε πολλούς άλλους τομείς. Ίσως θα μπορούσε το Ίδρυμα να συνεισφέρει στην οικονομική ενίσχυση των εργαζομένων μέσω πρόσθετης απασχόλησης σε όσους το επιθυμούν σε προγράμματα ή μέσω διεκδίκησης αμοιβών υπερωριακής απασχόλησης για τους εργαζόμενους του.

Ικανοποιημένοι γενικά από την εργασία τους στο ΤΕΙ Κρήτης είναι σε μεγάλο ποσοστό οι διοικητικοί του υπάλληλοι και όχι άδικα. Ένα εκπαιδευτικό Ίδρυμα από την φύση του προσφέρει ένα περιβάλλον εργασίας όπου καλλιεργείται ο διάλογος και η ελεύθερη έκφραση ιδεών, ο σεβασμός στον άνθρωπο και τα δικαιώματά του. Παρόλα αυτά υπάρχει ένα ποσοστό εργαζομένων μέτρια λίγο ή καθόλου ικανοποιημένων για τους οποίους κάποιοι από τους παράγοντες που αναλύσαμε παραπάνω καθιστούν την συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση μη εφικτή.

Τα παραπάνω αποτελέσματα αν συνδυαστούν με τα αποτελέσματα από τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου αποκαλύπτουν μερικά στοιχεία που μπορούν να καθοδηγήσουν και να κατευθύνουν την προσπάθεια για βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης. Οι εργαζόμενοι λοιπόν ζητούν Επιμόρφωση, Αύξηση αποδοχών, Αξιοκρατία, Δικαιοσύνη, Ίση μεταχείριση, Σαφές θεσμικό πλαίσιο εργασίας και αρμοδιοτήτων, Οργάνωση σε διοικητικό επίπεδο, Τεχνολογική, ψηφιακή και πληροφοριακή αναβάθμιση, Καλό εργασιακό περιβάλλον και σχέσεις, Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, Συζήτηση, Επιβράβευση, Αναγνώριση και Υποστήριξη. Όλα τα παραπάνω θα επιφέρουν βελτίωση σε παράγοντες που προκαλούν άγχος όπως φόρτος εργασίας, αόριστο καθηκοντολόγιο, ασαφές θεσμικό πλαίσιο, ελλιπή επιμόρφωση - κατάρτιση, αβεβαιότητα λόγω ελλιπούς ενημέρωσης, σχέσεις με συναδέλφους ή προϊσταμένους, έλλειψη δυνατότητας πρωτοβουλίας και αναγνώρισης

Τα δεδομένα που αντλήθηκαν από το κομμάτι του ερωτηματολογίου της έρευνας που αφορά τις «απόψεις – προτάσεις» των ερωτώμενων μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι παρόλο που οι εργαζόμενοι είναι πολύ δυσαρεστημένοι από τις αμοιβές τους δεν θεωρούν αυτό τον παράγοντα πρωταρχικό για την εργασιακή τους ικανοποίηση. Σημαντικότερο για αυτούς είναι καταρχήν οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και κατά δεύτερο το αντικείμενο της εργασίας τους.

Αρκετοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν κινητοποιούνται από εξωτερικά κίνητρα όπως ο μισθός αφού δεν είναι ένας παράγοντας τον οποίο ο εκάστοτε φορέας μπορεί να χρησιμοποιήσει ως κίνητρο, για παράδειγμα δίνοντας αύξηση στον πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό υπάλληλο. Κινητοποιούνται κυρίως από εσωτερικά κίνητρα όπως η αίσθηση του καθήκοντος, και προτιμούν να

εργάζονται σε ένα περιβάλλον φιλικό και υποστηρικτικό (Buelens & Van der Broeck, 2007) ή σε εργασίες που προσφέρουν ευκαιρίες για δημιουργικότητα και αυτοπραγμάτωση (Maniopoulos, 2007).

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε προηγούμενη έρευνα, που είχε διεξαχθεί στο ΤΕΙ Κρήτης (Συντιχάκη, 2014) σε λίγο μικρότερο δείγμα 60 υπαλλήλων, τα αποτελέσματα που εξήχθησαν ακολουθούν γενικότερα τα ίδια μοτίβα με τα αποτελέσματα της παρούσης εργασίας αλλά είχαν και κάποιες μικρές διαφορές που αξίζει να αναφερθούν.

Όσον αφορά για παράδειγμα τα δημογραφικά στοιχεία υπάρχει μια σημαντική αύξηση από το 8,3% σε 22,5% υπαλλήλων που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει μια αξιοσημείωτη μείωση από 73,3% σε 59,55% που παρατηρείται στα ποσοστά αυτών που συμφωνούν ή συμφωνούν πολύ με την πρόταση «Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία». Όσον αφορά στην συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από το περιεχόμενο της εργασίας εμφανίζεται μια μικρή αυξητική τάση τόσο σε εκείνους που δεν είναι ευχαριστημένοι – καθόλου ή λίγο – από αυτήν, όσο και σε αυτούς που είναι πολύ ή πάρα πολύ, με αντίστοιχη μείωση των μέτρια ικανοποιημένων. Το ίδιο παρατηρείται και στην συνολική ικανοποίηση από τους προϊσταμένους, καθώς και στην συνολική ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης τους.

Όσον αφορά την συνολική ικανοποίηση από το ύψος των αποδοχών εμφανίζονται μικρές μειωτικές τάσεις στα άκρα με αντίστοιχη αύξηση των μέτρια ικανοποιημένων, ενώ η συνολική ικανοποίηση από την εικόνα του Ιδρύματος δείχνει να έχει ανέβει πολύ αφού οι αρνητικές και μέτριες τιμές δείχνουν να μειώνονται.

Δεν παρατηρούνται διαφορές στις τάσεις που αφορούν στην ικανοποίηση από το φόρτο εργασίας και στην συνολική ικανοποίηση από τους συναδέλφους.

Το ενδιαφέρον που προκύπτει από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο ερευνητικών εργασιών είναι η μεγάλη αύξηση του ποσοστού αυτών που είναι συνολικά -πολύ ή πάρα πολύ- ευχαριστημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους (από 38,3% σε 60,5%) με τον παράγοντα «αίσθημα σταθερότητας» να ανεβάζει τα ποσοστά ικανοποίησης («Συμφωνώ» και Συμφωνώ απόλυτα) από 48,3% σε 78,65% και τον παράγοντα «περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός)» από 43,3% σε 69,67%. Επίσης η αύξηση της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία στο ΤΕΙ Κρήτης, όπου το ποσοστό αυξήθηκε από 40% σε 60,7%, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό γεγονός.

Επίσης πολύ σημαντική είναι η αύξηση του ποσοστού αυτών που θεωρούν πιο σημαντικό παράγοντα για την ικανοποίησή τους το «αντικείμενο της εργασίας» τους (από 11,7% σε 23,6%) ενώ υπάρχει σημαντική υποβάθμιση του παράγοντα «σταθερότητα απασχόλησης» από 36,7% σε 14,61%.

6.3. Περιορισμοί της έρευνας – Προτάσεις για μελλοντική επέκταση της

Όπως προαναφέρθηκε η πρόσβαση στην ομάδα στόχο, λόγω του γεγονότος ότι ο ερευνητής ανήκει σε αυτήν, ήταν σχετικά εύκολη. Το γεγονός ότι το Ίδρυμα έχει παραρτήματα και στους 4 νομούς της Κρήτης δημιούργησε κάποια δυσκολία στην συλλογή των ερωτηματολογίων αλλά οι συνάδελφοι φάνηκαν ιδιαίτερα πρόθυμοι και συνεργάσιμοι. Κάποια ερωτηματολόγια δεν συμπληρώθηκαν καθόλου ή δεν στάθηκε δυνατή η συλλογή τους λόγω απουσίας συναδέλφων κατά την περίοδο της έρευνας. Επίσης δε μπορούμε να παραβλέψουμε την πιθανότητα περιπτώσεων όπου ερωτηματολόγια δεν απαντήθηκαν με ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα ακριβώς λόγω του γεγονότος ότι ο ερευνητής ήταν οικείο πρόσωπο. Τελικά συγκεντρώθηκαν 89 ερωτηματολόγια ποσοστό 79%. Θα έπρεπε να διερευνηθεί η πιθανότητα την επόμενη φορά που θα διεξαχθεί μια τέτοιου είδους έρευνα να δοκιμαστεί και η μέθοδος του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ώστε να έχουμε σύγκριση της διάθεσης και συμμετοχής.

Πρέπει να δοθεί επίσης έμφαση την επόμενη φορά που θα διεξαχθεί μια έρευνα τέτοιου τύπου, να επεκταθεί και να συμπεριλάβει όλους τους εργαζόμενους του Ιδρύματος κάθε κατηγορίας, από τους μόνιμους και μη διοικητικούς (Ι.Δ.Α.Χ, Ι.Δ.Ο.Χ), τους Ε.Δ.Ι.Π. τους Ε.Τ.Ε.Π. έως τους εκπαιδευτικούς. Οι ανάγκες της καθεμίας από αυτές τις κατηγορίες αξίζει να ερευνηθούν και να δοθεί η απαραίτητη σημασία στα κίνητρα και την παρακίνηση τους ώστε ολόκληρο το Ίδρυμα να κατακτήσει ακόμα υψηλότερους στόχους και θέση στον κόσμο αλλά και στις καρδιές των εργαζομένων του.

Επίσης, τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, προτείνεται όπως αναφέρθηκε και αλλού μέσα σε αυτή την εργασία να επαναλαμβάνεται ή έρευνα αυτή τακτικά καθώς τα δεδομένα αλλάζουν συνεχώς και η σύγκριση και ανατροφοδότηση των δεδομένων κρίνεται απαραίτητη αν θέλουμε να διατηρούμε υψηλά τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business intelligence journal*, 4(1), 151-166.
- Akrivos, C., Reklitis, P., & Prifti, F. (2013). Greek Public Administration Reform. How to improve the effectiveness of strategic changes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 710-717.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Anastasiou, S., Papakonstantinou, G. (2014) 'Factors affecting job satisfaction, stress and work performance of secondary education teachers in Epirus, NW Greece', *Int. J. Management in Education*, 8(1), 37–53.
- Ayub, N., Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347.
- Aziri B. (2011). Job satisfaction: A literature review, *Management research and practice* 3(4), 77-86
- Ball, B. (2013). A summary of motivation theories by Benjamin Ball. *Theory of Motivation*, 2(1), 26. <http://www.yourcoach.be/en/employee---motivation---ebook/> (Πρόσβαση στις 17/03/2019)
- Batiou V., Valkanos E. (2013). Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239-252.
- Begley, T. M., Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., Koutiva, M. (2013). The influence of Demographic Features on the Job Satisfaction of Greek Bank Employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., Koutiva, M., Zournatzi, E., Varsanis, K. (2014). Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees. In *Prime*, 7, 71-87.
- Bourantas, D., Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public-and in private-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 858-869.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.

- Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- Caulton, J. R. (2012). The development and use of the theory of ERG: A literature review. *Emerging leadership journeys*, 5(1), 2-8.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136-145.
- Churchill, Jr, G. A., Ford, N. M., Walker, Jr, O. C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research* 13(4), 323-332.
- Demoussis, M., & Giannakopoulos, N. (2007). Exploring job satisfaction in private and public employment: empirical evidence from Greece. *Labour*, 21(2), 333-359.
- Furnham, A., Eracleous, A., Chamorro-Premuzic T., (2009), "Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five", *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765 – 779
- Furnham, A., Petrides, K.V., Jackson, C. J., Cotter, T., (2002), "Do personality factors predict job satisfaction?" *Personality and Individual Differences* 33, 1325–1342
- Grammatikopoulos, I. A., Koupidis, S. A., Moralis, D., Sadrazamis, A., Athinaïou, D., & Giouzepas, I. (2013). Job motivation factors and performance incentives as efficient management tools: A study among mental health professionals. *Archives of Hellenic Medicine* 30(1), 46-58
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170
- Hackman, J., & Oldham, G. R., (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Hancer, M., George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.
- House, R. J., Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), 369-390.
- Hyz, A. (2010). Job Satisfaction and Employee Performance of Greek Banking Staff: An Empirical Investigation. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 239, 85-96.
- Ironson G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T, Gibson W. M., Paul k. B., (1989), Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures, *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200
- Judge, T. A., & Kinger, R., (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being*. New York: Guilford Publications. (πρόσβαση στις 17/12/2018) <https://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf>

- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), 237.
- Kalleberg L. A., (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction, *American Sociological Review*, 42(1), 124-143
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organisational Psychology. In Dunnette, M.D. and Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organisational psychology* (1, 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Karyotakis, K., Moustakis, V., (2016), Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration *European Journal of Applied Economics* 13 (1), 47-59
- Kopelman, R., Prottas, D., Davis, A., (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues*. 20(2), 255-271.
- Lawler III, E. E., Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational behavior and human performance*, 2(2), 122-142.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A., (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-1349.
- Locke, E. A. (1982). A New Look at Work Motivation: Theory V. (Tech. Rep. No. GS-12). College Park: University of Maryland.
- Locke E. A., Fitzpatrick W., White F. M., (1983) Job satisfaction and role clarity among university and college faculty *The Review of Higher Education*, 6(4) 343-365
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246
- Locke E. A., Latham G. P., (2004) What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century, *The Academy of Management Review*, 29(3) 388-403
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.
- Maghrabi, A. S. (1999). Assessing the effect of job satisfaction on managers. *International Journal of Value-Based Management*, 12(1), 1-12.
- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee relations*, 30(1), 63-85.
- Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1738-1762.
- Markovits, Y., Boer, D., Van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422.

Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., Van Dick, R., (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196

Markovits, Y., Davis, A. J., Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 7, 77-99.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396 <https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2015/01/Maslow-1943.pdf> (πρόσβαση στις 15.06.2018)

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality (Πρόσβαση στις 17/08/2019) http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf

Massaras P., Sahinidis, A., Polychronopoulos, G. (2014), Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou, *Procedia Economics and Finance*, 14, 415 – 424.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358-374.

Miner, J. B. (2005). Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership. (Vol. 1). ME Sharpe.

Mohamed, R. K. M. H., & Nor, C. S. M. (2013). The relationship between McGregor's XY theory management style and fulfillment of psychological contract: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715.

Pantouvakis, A., & Mpogiatzidis, P. (2012). Evaluation of the relationship between job satisfaction and internal quality: A study on perceptions of clinical leadership. *Archives of Hellenic Medicine*, 29(1), 44-50.

Papathanasiou, S., & Siati, M. (2014). Emotional intelligence and job satisfaction in Greek banking sector. *Research in Applied Economics*, 6(1), 225-239.

Pardee, R. L., (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf> (πρόσβαση στις 15.06.2018)

Pierson, D., Archambault, F. X., & Iwanicki, E. F. (1985). A cross validation of the Porter Needs Satisfaction Questionnaire for educators. *Educational and psychological measurement*, 45(3), 683-688.

Platsidou, M., Diamantopoulou, G. (2009). Job satisfaction of Greek university professor: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education. *Proceedings, ESREA-ReNAdET. Thessaloniki: Grafima Publications* (pp, 535, 545).

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill A. (2014), «Μέθοδοι Έρευνας στις Επιχειρήσεις & την Οικονομία», Απόδοση στην Ελληνική γλώσσα της 6ης, έκδοσης του βιβλίου "Research Methods for Business Students", Αθήνα, Εκδ. Δισίγμα.

- Seashore, S. E., & Tobor, T. D. (1975). Job satisfaction and their correlation. *American Behavioral Scientist*, 18, 333-368. <http://dx.doi.org/10.1177/000276427501800303>
- Smith, P. C. (1974). The development of a method of measuring job satisfaction: The Cornell studies. In EA Fleishman and A.R. Bass (Eds) *Studies in personnel and industrial psychology* (3rd ed.). pp 272-279 Homewood, IL: Dorsey.
- Spagnoli, P., Caetano, A, Correia Santos, S., (2012), "Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time?" *Journal of Business Research* 65, 609–616
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol.3). Sage publications. Διαθέσιμο (σελ. 1-14) στο: https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=-AXCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=spector+1997&ots=epDpEtXb6e&sig=Ks3KbmxVRLkXdzuylKyQ9pqPYEE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (Πρόσβαση 27/12/2018)
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., Fisher, G. G., Smith, P. C. (2002). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 62(1), 173-191.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M., (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- Togia, A., Koustelios, A., Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373-383.
- Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Organizational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21(4), 382-399.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 81(5), 575.
- Wright, B, E., Davis B, S., (2003). Job satisfaction in the public sector, *American review of public administration*, 33 (1), 70-90
- Zalenski, R. J., Raspa, R. (2006). Maslow's hierarchy of needs: a framework for achieving human potential in hospice. *Journal of palliative medicine*, 9(5), 1120-1127.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.
- Αναγνωστοπούλου, Δ., Μαρνέρας, Χ., Τσιμητρέα, Ε., Χαρίση, Ε., Μουχάκη, Σ., Αργυροπούλου, Δ., Παναίρλή, Β. (2013). Εκτίμηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης νοσηλευτών τριτοβάθμιου νοσοκομείου και διερεύνηση της σχέσης με την πιθανότητα αποχώρησης από την εργασία. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 5 (2), 74-84
- Γκικόκα, Β., Πετράκος, Α., Σαρρής, Μ., Γούλα, Α., Νικολαδός, Ι., Σπέης, Κ. (2018). Εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης για την καλύτερη απόδοση του ιατρικού και του

νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 35(2), 230-240

Γραμματικού, Κ. Σ. (2016). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, 152-162

Ζώγα, Β., Μαυρούδη, Ι., Ζώγας, Ν., Σαράφης, Π., Μαλλιαρού, Μ., Λαχανά, Ε. (2018). Ο ρόλος της ηγεσίας στην υποκίνηση των γιατρών και στην ικανοποίησή τους από την εργασία σ' ένα δημόσιο τριτοβάθμιο νοσοκομείο της Θεσσαλονίκης. *Interscientific Health Care*, 10(3) 39-55

IOBE (2017) «Τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα - Επιπτώσεις της κρίσης και προκλήσεις») Διαθέσιμο στο διαδίκτυο - Πρόσβαση στις 27.12.2018) http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_05072017_REP_GR.pdf

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

Κασκαμπά, Κ. (2015). Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα: Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Διπλωματική εργασία – Πανεπιστήμιο Αιγαίου. (Διαθέσιμο στο διαδίκτυο – Πρόσβαση στις 27.12.2018) <http://hellenicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/14606/file0.pdf?sequence=2>

Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ., Ρεκλείτη, Μ., Ζυγά, Σ., Κοτρώτσιου, Ε., Γκούβα, Μ. (2012). Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας-νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 29(1):61-69

Λαλούμης, Δ., 2015. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. (Διαθέσιμο στο διαδίκτυο – Πρόσβαση στις 27.12.2018) <http://hdl.handle.net/11419/5295>

Λαμπράκη, Μ., Βλασιάδης, Κ., Πατεράκης, Γ., Φιλαλήθης, Α. (2016). Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 33(4), 472-478.

Μαρνέρας, Χ., Θεοδωρακοπούλου, Γ., Αλμπάνη, Ε., Γκούβα, Μ., Δημοπούλου, Ε., Κοτρώτσιου, Ε. (2010). Ικανοποίηση από την εργασία και επίπεδα άγχους σε νοσηλευτές που εργάζονται σε νεφρολογικά κέντρα. *Νοσηλευτική*, 49(1), 83-90.

Ματσαγγούρας, Η. Μακρή-Μπότσαρη, Ε. (2003). Επαγγελματική ικανοποίηση και αυτοεκτίμηση εκπαιδευτικών: Εννοιολογική οριοθέτηση, σπουδαιότητα και παράγοντες πρόβλεψης. *Κίνητρο*, 5, 157-172, (Διαθέσιμο στο διαδίκτυο - πρόσβαση στις 08/03/2019) <https://eliasmatsagouras.webnode.com/files/200000146-60a6a61a03/%CE%95%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%99%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%91%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B5%CE%BA%CF%84%CE%AF%CE%BC%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD.pdf>

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές., Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Παρασκευοπούλου, Γ. (2013). Εργασιακή ικανοποίηση ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης: «Γενικό Νοσοκομείο Σπάρτης» και στο «Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Αττικό (Μεταπτυχιακή εργασία). <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6596/Paraskevopoulou.pdf?sequence=2> (πρόσβαση στις 11.12.2018)

Πλατσίδου, Μ., Ταρασιάδου, Α., (2010) Τα κίνητρα επαγγελματικής εξέλιξης των νηπιαγωγών και η επίδρασή τους στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 49, 145-160

Πολυμεροπούλου, Β., Σκόδρα, Ε., Σόρκος, Γ. (2015). Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική ταυτότητα εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 60, 158-175

Πουλής, Δ. (2011). Σύγκριση της Εργασιακής Ικανοποίησης και Εργασιακού Στρες του Προσωπικού Χειρουργείων σε Σχέση με το Φορέα Απασχόλησης (Δημόσια/ιδιωτικά). *Περιεγχειρητική Νοσηλευτική*, 2, 32-36

Συντιχάκη, Ε., (2014). Ικανοποίηση από την εργασία: Η περίπτωση των εργαζομένων του ΤΕΙ Κρήτης. Πτυχιακή Εργασία (πρόσβαση στις 11.12.2018) <https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/5532/SyntichakiEirini2014.pdf?sequence=1>

Τσουνής, Α., Σαράφης, Π. (2016). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 33(2).

Χαλάς Γ. (2010). Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο Δημόσιο τομέα. *Διοικητική ενημέρωση*, 52: 5-19

Χυζ, Α. (2009). Η εργασιακή ικανοποίηση ως συντελεστής παρακίνησης των εργαζομένων. Η περίπτωση των εργαζομένων στις τράπεζες. *Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών*, 1. 3-18

<https://www.teicrete.gr/el/tei/10393> (πρόσβαση στις 11.12.2018)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

Της μεταπτυχιακής φοιτήτριας Χρυσούλας Κουμάκη, Υπάλληλος Ι.Δ.Α.Χ. ΤΕΙ Κρήτης, Αναπλ. Προϊσταμένη Γραμματείας Τμήματος Μηχανικών Πληροφορικής Τ.Ε., Τηλ. 2810379853, email: ckoumaki@staff.teicrete.gr

Η έρευνα που πραγματοποιείται έχει σκοπό την διερεύνηση και καταγραφή των παραγόντων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του ΤΕΙ Κρήτης, καθώς και τον βαθμό ικανοποίησης τους με τα σημερινά δεδομένα.

Αγαπητοί συνάδελφοι

Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, ως μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Μ.Π.Σ. «Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς», καλούμαι να πραγματοποιήσω έρευνα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Ιδρύματός μας.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή σκοπεύει να διερευνήσει και να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες που θεωρούν σημαντικούς οι εργαζόμενοι για την ικανοποίησή τους, αν επηρεάζεται η εργασιακή τους ικανοποίηση και με ποιο τρόπο από το περιεχόμενο της εργασίας, αν είναι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων σημαντικές. Επίσης, μπορεί η φήμη του Ιδρύματος να επηρεάσει την ικανοποίησή τους; Οι προοπτικές εξέλιξης και οι αποδοχές αποτελούν μέσο παρακίνησης; Ποιες ενέργειες θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι χρειάζεται να γίνουν ώστε να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησής τους και κατ' επέκταση της απόδοσής τους; Προσπαθεί το Ίδρυμα να διατηρήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων του σε υψηλά επίπεδα;

Το ερωτηματολόγιο, που καλείστε να συμπληρώσετε, θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας και αποτελεί προσωπική μου δέσμευση η τήρηση της ανωνυμίας και του εμπιστευτικού χαρακτήρα των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Παρακαλώ πολύ να απαντήσετε ελεύθερα και με ειλικρίνεια καθώς η συμβολή σας σε αυτή την προσπάθεια είναι καθοριστικής σημασίας.

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για την συναδελφική σας αλληλεγγύη καθώς και για τον χρόνο, που γνωρίζω ότι δεν περισσεύει από κανέναν σας, τον οποίο θα διαθέσετε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Συναδελφικά

Χρυσούλα Κουμάκη

Διοικητικός Υπάλληλος του Τ.Ε.Ι. Κρήτης

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**1. Φύλο** Άνδρας Γυναίκα**2. Ηλικία** ≤ 30 ετών 31-40 ετών 41-50 ετών 51-60 ετών ≥ 61 ετών**3. Εκπαίδευση**

| | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Κάτοχοι μεταπτυχιακού | <input type="checkbox"/> Μέση εκπαίδευση |
| <input type="checkbox"/> Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ | <input type="checkbox"/> Βασική εκπαίδευση |

Άλλο (αναφέρετε).....

4. Πόσα έτη εργάζεστε στο Τ.Ε.Ι Κρήτης; ≤ 5 έτη 6- 10 έτη 11-15 έτη > 15 έτη**5. Πόσα έτη εργάζεστε στην ίδια θέση εργασίας;** ≤ 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 ενημερωθεί πλήρως 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 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"/> |
| Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι δημιουργικός/η | <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 καθήκοντά 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 που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή μου | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Όταν, ολοκληρώνοντας το ωράριο μου, επιστρέφω στο σπίτι μπορώ εύκολα να ξεχάσω ότι αφορά τη δουλειά και να χαλαρώσω | <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 εξοπλισμό που χρειάζομαι 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 όταν το αξίζω | <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"/> |
| Μου παρέχεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες 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/ Συμφωνούμε στον τρόπο διεξαγωγής των εργασιών | <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 ΤΕΙ Κρήτης;

| | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Είμαι περήφανος 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 στο ΤΕΙ Κρήτης;

- Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

10. Ποιον από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε πιο 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 βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων στο ΤΕΙ Κρήτης;

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

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

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

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Παράρτημα II - Δεδομένα Έρευνας – Μεταβλητές και ποσοστά

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

| Μεταβλητή | Περιγραφή | Ποσοστό |
|-----------|-----------------------------|---------|
| A1 | Φύλο | |
| 1 | Άνδρας | 31,46% |
| 2 | Γυναίκα | 64,04% |
| 3 | Κενό | 4,49% |
| A2 | Ηλικία | |
| 1 | ≤30 | 0,00% |
| 2 | 31-40 | 3,37% |
| 3 | 41-50 | 38,20% |
| 4 | 51-60 | 50,56% |
| 5 | ≥61 | 6,74% |
| 6 | Κενό | 1,12% |
| A3 | Εκπαίδευση | |
| 1 | Βασική Εκπαίδευση | 4,49% |
| 2 | Μέση Εκπαίδευση | 22,47% |
| 3 | Πτυχίο ΑΕΙ | 47,19% |
| 4 | Μεταπτυχιακό | 22,47% |
| 5 | Άλλο (Διδακτορικό) | 1,12% |
| 6 | Κενό | 2,25% |
| A4 | Έτη εργασίας στο ΤΕΙ | |
| 1 | ≤5 | 15,73% |
| 2 | 6-10 | 4,49% |
| 3 | 11-15 | 10,11% |
| 4 | ≥15 | 69,66% |
| 5 | Κενό | 0,00% |
| A5 | Έτη στην ίδια θέση | |
| 1 | ≤5 | 31,46% |
| 2 | 6-10 | 17,98% |
| 3 | 11-15 | 6,74% |
| 4 | ≥15 | 40,45% |
| 5 | Κενό | 3,37% |

B.1α

| α | Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία | |
|----------|--|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 2,25% |
| 2 | Διαφωνώ | 11,24% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 24,72% |
| 4 | Συμφωνώ | 38,20% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 21,35% |
| 6 | Κενό | 2,25% |

| β | Έχω ενημερωθεί πλήρως για τα καθήκοντά μου | |
|----------|---|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 1,12% |
| 2 | Διαφωνώ | 8,99% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 24,72% |
| 4 | Συμφωνώ | 46,07% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 17,98% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

| γ | Έχω την απαραίτητη εξουσία ώστε να εργάζομαι γρήγορα και αποτελεσματικά | |
|----------|--|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 2,25% |
| 2 | Διαφωνώ | 7,87% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 29,21% |
| 4 | Συμφωνώ | 44,94% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 13,48% |
| 6 | Κενό | 2,25% |

| δ | Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι χρήσιμος | |
|----------|--|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 2,25% |
| 2 | Διαφωνώ | 6,74% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 10,11% |
| 4 | Συμφωνώ | 48,31% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 32,58% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

| ε | Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι δημιουργικός | |
|----------|--|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 3,37% |
| 2 | Διαφωνώ | 8,99% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 11,24% |
| 4 | Συμφωνώ | 43,82% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 30,34% |
| 6 | Κενό | 2,25% |

B.1β Πόσο ικανοποιημένος είστε από το περιεχόμενο της εργασίας σας;

| | | |
|---|-----------|--------|
| 1 | Καθόλου | 4,49% |
| 2 | Λίγο | 6,74% |
| 3 | Μέτρια | 21,35% |
| 4 | Πολύ | 48,31% |
| 5 | Πάρα πολύ | 17,98% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

B.2α**α Δουλεύω με εντατικούς ρυθμούς για να ανταπεξέλθω στα καθήκοντά μου**

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 0,00% |
| 2 | Διαφωνώ | 3,37% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 19,10% |
| 4 | Συμφωνώ | 43,82% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 32,58% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

β Εργάζομαι περισσότερες ώρες από το προβλεπόμενο ωράριο για να ανταποκριθώ στις υποχρεώσεις μου

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 8,99% |
| 2 | Διαφωνώ | 23,60% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 21,35% |
| 4 | Συμφωνώ | 21,35% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 20,22% |
| 6 | Κενό | 4,49% |

γ Ο φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή μου

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 7,87% |
| 2 | Διαφωνώ | 28,09% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 31,46% |
| 4 | Συμφωνώ | 25,84% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 4,49% |
| 6 | Κενό | 2,25% |

δ Όταν επιστρέφω στο σπίτι μπορώ εύκολα να ξεχάσω ότι αφορά τη δουλειά και να χαλαρώσω

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 10,11% |
| 2 | Διαφωνώ | 19,10% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 24,72% |
| 4 | Συμφωνώ | 35,96% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 10,11% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

B.2β Πόσο ικανοποιημένος είστε από το φόρτο της εργασίας σας;

| | | |
|---|-----------|--------|
| 1 | Καθόλου | 10,11% |
| 2 | Λίγο | 15,73% |
| 3 | Μέτρια | 35,96% |
| 4 | Πολύ | 24,72% |
| 5 | Πάρα πολύ | 5,62% |
| 6 | Κενό | 7,87% |

B.3α**α Το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) είναι ικανοποιητικό**

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 3,37% |
| 2 | Διαφωνώ | 6,74% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 20,22% |
| 4 | Συμφωνώ | 55,06% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 14,61% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

β Το ΤΕΙ μου παρέχει τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 1,12% |
| 2 | Διαφωνώ | 11,24% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 17,98% |
| 4 | Συμφωνώ | 55,06% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 13,48% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

γ Οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι ικανοποιητικές

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 2,25% |
| 2 | Διαφωνώ | 10,11% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 19,10% |
| 4 | Συμφωνώ | 48,31% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 19,10% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

δ Η εργασία μου μου προσφέρει το αίσθημα της "σταθερότητας"

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 1,12% |
| 2 | Διαφωνώ | 6,74% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 12,36% |
| 4 | Συμφωνώ | 56,18% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 22,47% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

B.3β **Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες της εργασίας σας;**

| | | |
|---|-----------|--------|
| 1 | Καθόλου | 3,37% |
| 2 | Λίγο | 3,37% |
| 3 | Μέτρια | 31,46% |
| 4 | Πολύ | 51,69% |
| 5 | Πάρα πολύ | 8,99% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

B.4α**α** **Οι προϊστάμενοι με επιβραβεύουν όταν το αξίζω**

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 6,74% |
| 2 | Διαφωνώ | 11,24% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 24,72% |
| 4 | Συμφωνώ | 41,57% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 14,61% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

β **Από τους προϊσταμένους λαμβάνω την απαραίτητη στήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου**

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 4,49% |
| 2 | Διαφωνώ | 7,87% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 15,73% |
| 4 | Συμφωνώ | 50,56% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 21,35% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

γ **Μου παρέχεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου**

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 3,37% |
| 2 | Διαφωνώ | 8,99% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 16,85% |
| 4 | Συμφωνώ | 49,44% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 19,10% |
| 6 | Κενό | 2,25% |

δ **Η καθοδήγηση του προϊσταμένου μου είναι ικανοποιητική**

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 1,12% |
| 2 | Διαφωνώ | 12,36% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 21,35% |
| 4 | Συμφωνώ | 39,33% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 24,72% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

ε Οι προϊστάμενοι έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφιστάμενους

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 1,12% |
| 2 | Διαφωνώ | 2,25% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 16,85% |
| 4 | Συμφωνώ | 50,56% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 28,09% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

στ Οι προϊστάμενοι σέβονται την προσωπικότητα μου

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 2,25% |
| 2 | Διαφωνώ | 4,49% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 16,85% |
| 4 | Συμφωνώ | 42,70% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 32,58% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

ζ Η κρίση τους είναι δίκαιη

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 1,12% |
| 2 | Διαφωνώ | 5,62% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 34,83% |
| 4 | Συμφωνώ | 37,08% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 20,22% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

B.4β Πόσο ικανοποιημένος είστε από τους προϊσταμένους σας;

| | | |
|---|-----------|--------|
| 1 | Καθόλου | 2,25% |
| 2 | Λίγο | 5,62% |
| 3 | Μέτρια | 24,72% |
| 4 | Πολύ | 40,45% |
| 5 | Πάρα πολύ | 26,97% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

B.5α

α Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου / Συμφωνούμε στον τρόπο διεξαγωγής των εργασιών

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 0,00% |
| 2 | Διαφωνώ | 4,49% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 20,22% |
| 4 | Συμφωνώ | 56,18% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 17,98% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

| | | |
|----------|--|--------|
| β | Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου | |
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 0,00% |
| 2 | Διαφωνώ | 1,12% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 7,87% |
| 4 | Συμφωνώ | 56,18% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 34,83% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

| | | |
|----------|---|--------|
| γ | Η επικοινωνία και η συνεννόηση μαζί τους είναι ικανοποιητική | |
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 0,00% |
| 2 | Διαφωνώ | 2,25% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 6,74% |
| 4 | Συμφωνώ | 60,67% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 30,34% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

| | | |
|----------|---|--------|
| δ | Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων | |
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 10,11% |
| 2 | Διαφωνώ | 37,08% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 35,96% |
| 4 | Συμφωνώ | 14,61% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 2,25% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

| | | |
|-------------|--|--------|
| B.5β | Πόσο ικανοποιημένος είστε από τους συναδέλφους σας; | |
| 1 | Καθόλου | 0,00% |
| 2 | Λίγο | 4,49% |
| 3 | Μέτρια | 19,10% |
| 4 | Πολύ | 52,81% |
| 5 | Πάρα πολύ | 22,47% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

| | | |
|-------------|---|--------|
| B.6α | Είμαι περήφανος που εργάζομαι στο ΤΕΙ Κρήτης | |
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 1,12% |
| 2 | Διαφωνώ | 2,25% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 15,73% |
| 4 | Συμφωνώ | 44,94% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 34,83% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

| | | |
|----------|--|--------|
| β | Οι πολίτες εκτιμούν και σέβονται το έργο του ΤΕΙ Κρήτης | |
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 1,12% |
| 2 | Διαφωνώ | 3,37% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 24,72% |
| 4 | Συμφωνώ | 48,31% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 22,47% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

B.6β Πόσο ικανοποιημένος είστε από τη φήμη - εικόνα του ΤΕΙ;

| | | |
|---|-----------|--------|
| 1 | Καθόλου | 1,12% |
| 2 | Λίγο | 2,25% |
| 3 | Μέτρια | 26,97% |
| 4 | Πολύ | 53,93% |
| 5 | Πάρα πολύ | 15,73% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

B.7α

| | | |
|----------|---|--------|
| α | Η διαδικασία εξέλιξης είναι δίκαιη | |
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 2,25% |
| 2 | Διαφωνώ | 20,22% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 46,07% |
| 4 | Συμφωνώ | 25,84% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 5,62% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

β Η εκπαίδευσή μου μου δίνει τα εφόδια να κάνω σωστά τη δουλειά μου

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 1,12% |
| 2 | Διαφωνώ | 7,87% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 21,35% |
| 4 | Συμφωνώ | 49,44% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 20,22% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

γ Το ΤΕΙ μου προσφέρει την απαραίτητη επιμόρφωση για τη δουλειά μου

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 5,62% |
| 2 | Διαφωνώ | 17,98% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 37,08% |
| 4 | Συμφωνώ | 33,71% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 5,62% |
| 6 | Κενό | 0,00% |

B.7β **Πόσο ικανοποιημένος είστε από τις προοπτικές εξέλιξής σας;**

| | | |
|---|-----------|--------|
| 1 | Καθόλου | 6,74% |
| 2 | Λίγο | 8,99% |
| 3 | Μέτρια | 47,19% |
| 4 | Πολύ | 30,34% |
| 5 | Πάρα πολύ | 4,49% |
| 6 | Κενό | 2,25% |

B.8α**α** **Η αμοιβή μου σε σχέση με των συναδέλφων μου σε άλλες υπηρεσίες / οργανισμούς είναι δίκαιη**

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 13,48% |
| 2 | Διαφωνώ | 34,83% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 29,21% |
| 4 | Συμφωνώ | 20,22% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 0,00% |
| 6 | Κενό | 2,25% |

β **Ο μηνιαίος μισθός μου συγκριτικά με το φόρτο εργασίας μου είναι ικανοποιητικός**

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 15,73% |
| 2 | Διαφωνώ | 33,71% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 31,46% |
| 4 | Συμφωνώ | 16,85% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 1,12% |
| 6 | Κενό | 1,12% |

γ **Το ΤΕΙ κάνει ότι μπορεί για να έχω καλύτερες αποδοχές**

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | Διαφωνώ απόλυτα | 12,36% |
| 2 | Διαφωνώ | 20,22% |
| 3 | Ούτε συμφωνώ - Ούτε διαφωνώ | 42,70% |
| 4 | Συμφωνώ | 19,10% |
| 5 | Συμφωνώ απόλυτα | 3,37% |
| 6 | Κενό | 2,25% |

B.8β **Πόσο ικανοποιημένος είστε από το ύψος των αποδοχών σας;**

| | | |
|---|-----------|--------|
| 1 | Καθόλου | 17,98% |
| 2 | Λίγο | 13,48% |
| 3 | Μέτρια | 56,18% |
| 4 | Πολύ | 10,11% |
| 5 | Πάρα πολύ | 0,00% |
| 6 | Κενό | 2,25% |

B.9 ΣΥΝΟΛΙΚΑ πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας στο ΤΕΙ;

| | | |
|---|-----------|--------|
| 1 | Καθόλου | 1,12% |
| 2 | Λίγο | 4,49% |
| 3 | Μέτρια | 29,21% |
| 4 | Πολύ | 47,19% |
| 5 | Πάρα πολύ | 13,48% |
| 6 | Κενό | 4,49% |

B.10 Ποιον από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε πιο σημαντικό για την ικανοποίησή σας;

| | | |
|---|-------------------------------------|--------|
| 1 | Μηνιαίες αποδοχές | 16,85% |
| 2 | Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους | 30,34% |
| 3 | Καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους | 2,25% |
| 4 | Αντικείμενο εργασίας | 23,60% |
| 5 | Ευέλικτο ωράριο | 2,25% |
| 6 | Σταθερότητα απασχόλησης | 14,61% |
| 7 | Άλλο | 2,25% |
| 8 | Κενό | 7,87% |

Παράρτημα III – Μέθοδοι μέτρησης εργασιακής Ικανοποίησης

Items of the Job Satisfaction Survey

| Item No. | Subscale* | Wording direction | Item |
|----------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 1 | + | I feel I am being paid a fair amount for the work I do. |
| 2 | 2 | - | There is really too little chance for promotion on my job. |
| 3 | 3 | + | My supervisor is quite competent in doing his/her job. |
| 4 | 4 | - | I am not satisfied with the benefits I receive. |
| 5 | 5 | + | When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive. |
| 6 | 6 | - | Many of our rules and procedures make doing a good job difficult. |
| 7 | 7 | + | I like the people I work with. |
| 8 | 8 | - | I sometimes feel my job is meaningless. |
| 9 | 9 | + | Communications seem good within this organization. |
| 10 | 1 | - | Raises are too few and far between. |
| 11 | 2 | + | Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted. |
| 12 | 3 | - | My supervisor is unfair to me. |
| 13 | 4 | + | The benefits we receive are as good as most other organizations offer. |
| 14 | 5 | - | I do not feel that the work I do is appreciated. |
| 15 | 6 | + | My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape. |
| 16 | 7 | - | I find I have to work harder at my job than I should because of the incompetence of people I work with. |
| 17 | 8 | + | I like doing the things I do at work. |
| 18 | 9 | - | The goals of this organization are not clear to me. |

| | | | |
|----|---|---|---|
| 19 | 1 | - | I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me. |
| 20 | 2 | + | People get ahead as fast here as they do in other places. |
| 21 | 3 | - | My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates. |
| 22 | 4 | + | The benefit package we have is equitable. |
| 23 | 5 | - | There are few rewards for those who work here. |
| 24 | 6 | - | I have too much to do at work. |
| 25 | 7 | + | I enjoy my co-workers. |
| 26 | 9 | - | I often feel that I do not know what is going on with the organization. |
| 27 | 8 | + | I feel a sense of pride in doing my job. |
| 28 | 1 | + | I feel satisfied with my chances for salary increases. |
| 29 | 4 | - | There are benefits we do not have which we should have. |
| 30 | 3 | + | I like my supervisor. |
| 31 | 6 | - | I have too much paperwork. |
| 32 | 5 | - | I don't feel my efforts are rewarded the way they should be. |
| 33 | 2 | + | I am satisfied with my chances for promotion. |
| 34 | 7 | - | There is too much bickering and fighting at work. |
| 35 | 8 | + | My job is enjoyable. |
| 36 | 9 | - | Work assignments are often not fully explained. |

*Subscale numbers refer to order in Tables II-IV. Response choices are scored as 1 = disagree very much, 2 = disagree moderately, 3 = disagree slightly, 4 = agree slightly, 5 = agree moderately, 6 = agree very much. All items with wording directions marked - should be reverse scored.

Πηγή: American Journal of Community Psychology, VoL 13, No. 6, 1985 Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey 1 Paul E. Spector

MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι να σας βοηθήσει να περιγράψετε **το πώς νιώθετε για τη δουλειά που κάνετε/ για το επάγγελμα που ασκείτε**, δηλαδή να μιλήσετε για αυτά που σας παρέχουν **ικανοποίηση** καθώς και εκείνα που σας παρέχουν **δυσανεμία** στη δουλειά.

- Παρακάτω υπάρχουν προτάσεις που περιγράφουν διάφορες διαστάσεις της εργασίας σας. Διαβάστε κάθε πρόταση προσεκτικά. Ρωτήστε τον εαυτό σας :
«Πόσο ικανοποιημένος/η νιώθω σχετικά με αυτή τη διάσταση της δουλειάς μου;»

Αν νιώθετε ότι αυτή η διάσταση της εργασίας σας σας παρέχει **περισσότερη ικανοποίηση απ'ότι περιμένετε** σημειώστε το τετράγωνο **1 « Πολύ Ικανοποιημένος/η »**

Αν νιώθετε ότι αυτή η διάσταση της εργασίας σας σας δίνει **την ικανοποίηση που περιμένετε** σημειώστε το τετράγωνο **2 « Ικανοποιημένος/η »**.

Αν νιώθετε ότι αυτή η διάσταση της εργασίας **δεν σας δίνει ούτε ιδιαίτερη ευχαρίστηση αλλά ούτε και ιδιαίτερη δυσανεμία**, σημειώστε το τετράγωνο **3 «Ούτε ικανοποιημένος/η-Ούτε δυσαρεστημένος/η»**.

Αν νιώθετε ότι αυτή η διάσταση της εργασίας σας παρέχει **λιγότερη ικανοποίηση από αυτήν που περιμένετε**, σημειώστε το τετράγωνο **4 «Δυσανεστημένος/η»**

Αν νιώθετε ότι αυτή η διάσταση της εργασίας σας σας δίνει **σημαντικά λιγότερη ικανοποίηση** από αυτή που περιμένετε,σημειώστε το τετράγωνο **5 « Πολύ δυσαρεστημένος/η »**

- ✓ Παρακαλούμε σημειώστε την απάντησή σας σε κάθε τετράγωνο για όλες τις προτάσεις
- ✓ Να είστε ειλικρινείς με τον εαυτό σας. Περιγράψτε τα πραγματικά σας συναισθήματα για τη δουλειά που κάνετε.
- ✓ Οι ερωτήσεις που σημειώνονται με αστερίσκο απαντώνται μόνο από τους εργαζόμενους σε εταιρεία/ σε σχέση εξαρτημένης εργασίας και όχι από ελεύθερους επαγγελματίες.

Στη δουλειά μου νιώθω...

1. Πολύ ικανοποιημένος
2. Ικανοποιημένος
3. Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
4. Δυσανεστημένος
5. Πολύ δυσαρεστημένος

σχετικά με....

| | Πολύ Ικαν. | Ικανοπ. | Ουδέτερ. | Δυσαρ. | Πολύ Δυσαρ. |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. τη δυνατότητα να μην μένω άνεργος. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο χώρο μου. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου* | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις* | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνειδησή μου. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρεία* | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ιδέες. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. τις εργασιακές συνθήκες. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. την αναγνώριση που μου δίνουν. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

<http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>
(18/11/2018)

APPENDIX

Only for research purpose

DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY
FACULTY OF EDUCATION AND PSYCHOLOGY
M.S. UNIVERSITY OF BARODA
BARODA

JOB DIAGNOSTIC SURVEY QUESTIONNAIRE

This questionnaire is developed to determine how jobs can be better designed, by obtaining information about how people react to different kinds of jobs.

On the following pages you will find several different kinds of questions about your job. Specific instructions are given at the start of each section. Please read them carefully. It should take no more than 25 minutes to complete the entire questionnaire. Please move through it quickly.

The questions are designed to obtain your perceptions of your job and your reactions to it.

There are no trick questions. Your individual answers will be kept completely confidential. Please answer each item as honestly and frankly as possible. Your cooperation will be highly appreciated.

Narendra R. Parmar

BIO - DATA

1. Name of the organization :
2. Nature of job :
3. Designation :
4. Total Experience : _____ (years)
5. Age : _____ (years)
6. Type of Family (either joint or nuclear) :
7. Total salary : Rs. _____ (per month)

SECTION ONE :

This part of the questionnaire asks you to describe your job, as objectively as you can.

Please do not use this part of the questionnaire to show how much you like or dislike your job. Questions about that will come later. Instead, try to make your descriptions as accurate and as objective as you possibly can. Each question is to be answered using any one of the seven points. These seven points shows the increasing magnitude of your response.

You are to circle the number which is the most accurate description of your job.

1. To what extent does your job require you to work closely with other people (either clients, or people in related jobs in your own organisation)?

| | | | | | | |
|------------|--------------|----------------|------------|--------|-------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <hr/> | | | | | | |
| Not at all | Occasionally | To some extent | Moderately | Mostly | To a great extent | Always |

2. To what extent does your job permit you to decide on your own how to go about doing the work?

| | | | | | | |
|------------|--------------|----------------|------------|--------|-------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <hr/> | | | | | | |
| Not at all | Occasionally | To some extent | Moderately | Mostly | To a great extent | Always |

3. To what extent does your job involve doing a 'whole' and identifiable piece of work? That is, is the job a complete piece of work that has an obvious beginning and end?

| | | | | | | |
|------------|--------------|----------------|------------|--------|-------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <hr/> | | | | | | |
| Not at all | Occasionally | To some extent | Moderately | Mostly | To a great extent | Always |

4. How much variety is there in your job? That is, to what extent does the job require you to do many different things at work, using a variety of your skills and talents?

| | | | | | | |
|------------|--------------|----------------|------------|--------|-------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <hr/> | | | | | | |
| Not at all | Occasionally | To some extent | Moderately | Mostly | To a great extent | Always |

5. Are the results of your work likely to significantly affect the lives or well-being of other people?

| | | | | | | |
|------------|--------------|----------------|------------|--------|-------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <hr/> | | | | | | |
| Not at all | Occasionally | To Some extent | Moderately | Mostly | To a great extent | Always |

6. To what extent do managers or co-workers let you know how well you are doing on your job?

| | | | | | | |
|------------|--------------|----------------|------------|--------|-------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <hr/> | | | | | | |
| Not at all | Occasionally | To some extent | Moderately | Mostly | To a great extent | Always |

7. To what extent does doing the job itself provide you with information about your work performance? That is, does the actual work itself provide clues about how well you are doing - aside from any "feedback" co-workers or Supervisors may provide?

| | | | | | | |
|------------|--------------|----------------|------------|--------|-------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <hr/> | | | | | | |
| Not at all | Occasionally | To some extent | Moderately | Mostly | To a great extent | Always |

SECTION TWO :

List below are a number of statements which could be used to describe a job. You are to indicate whether each statement is an accurate or an inaccurate description of your job. Once again please try to be as objective as you can in deciding how accurately each statements describes your job - regardless of whether you like or dislike your job.

Write a number in the blank beside each statement, based on the following scale :

| <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> | <u>7</u> |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------|----------------------|--------------------|------------------|
| Very inaccu- rate | Mostly in accu- rate | Sligh- tly in- accurate | Uncer- tain | Slightly Accurate | Mostly Accurate | Very Accurate |

- _____ 1. The job requires me to use a number of complex or high-level skills.
- _____ 2. The job requires a lot of cooperative work with other people.
- _____ 3. The job is arranged so that I do not have the chance to do an entire piece of work from beginning to end.
- _____ 4. Just doing the work required by the job provides many chances for me to figure out how well I am doing.
- _____ 5. The job is quite simple and repetitive.
- _____ 6. The job can be done adequately by a person working alone - without talking or checking with other people.
- _____ 7. The superiors and co-workers on this job almost never give me any "feed back" about how well I am doing in my work.
- _____ 8. This job is one where a lot of other people can be affected by how well the work gets done.
- _____ 9. The job denies me any chance to use my personal initiative or judgement in carrying out the work.
- _____ 10. Supervisors often let me know how well they think I am performing the job.
- _____ 11. The job provides me the chance to completely finish the pieces of work I begin.
- _____ 12. The job itself provides very few clues about whether or not I am performing well.
- _____ 13. The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work.
- _____ 14. The job itself is not very significant or important in the broader scheme of things.

SECTION THREE :

Now you please indicate how you personally feel about your job.

Each of the statements below is something that a person might say about his or her job. You are to indicate your own personal feelings about your job by marking how much you agree with each of the statements.

Write a number in the blank for each statement, based on this scale :

How much do you agree with the statement?

| <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> | <u>7</u> |
|----------------------|---------------|--------------------------------|----------|------------------------|----------|--------------------|
| Disagree Strongly | Dis- agree | Disag- ree sligh- tly | Neutral | Agree Sligh- tly | Agree | Agree Strongly. |

- _____ 1. It's hard, on this job, for me to care very much about whether or not the work gets done right.
- _____ 2. My opinion of myself goes up when I do this job well.
- _____ 3. Generally speaking, I am very satisfied with this job.
- _____ 4. Most of the things I have to do on this job seems useless or trivial.
- _____ 5. I usually know whether or not my work is satisfactory on this job.
- _____ 6. I feel a great sense of personal satisfaction when I do this job well.
- _____ 7. The work I do on this job is very meaningful to me.
- _____ 8. I feel a very high degree of personal responsibility for the work I do on this job.
- _____ 9. I frequently think of quitting this job.
- _____ 10. I feel bad and unhappy when I discover that I have performed poorly on this job.
- _____ 11. I often have trouble figuring out whether I'm doing well or poorly on this job.
- _____ 12. I feel I should personally take the credit or blame for the results of my work on this job.
- _____ 13. I am generally satisfied with the kind of work I do in this job.
- _____ 14. My own feelings generally are not affected much one way or the other by how well I do on this job.
- _____ 15. Whether or not this job gets done right is clearly my responsibility.

SECTION FOUR :

Now please indicate how satisfied you are with each aspect of your job listed below. Once again, write the appropriate number in the blank beside each statement.

How satisfied are you with this aspect of your job?

- | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> | <u>7</u> |
|---------------------------|--------------|--------------------------|----------|-----------------------|-----------|------------------------|
| Extremely Dissatisfied | Dissatisfied | Slightly Dissatisfied | Neutral | Slightly Satisfied | Satisfied | Extremely satisfied |
- _____ 1. The amount of job security I have.
 - _____ 2. The amount of pay and fringe benefits I receive.
 - _____ 3. The amount of personal growth & development I get in doing my job.
 - _____ 4. The people I talk to and work with on my job.
 - _____ 5. The degree of respect and fair treatment I receive from my boss.
 - _____ 6. The feeling of worthwhile accomplishment I get from doing my job.
 - _____ 7. The chance to get to know other people while on the job.

 - _____ 8. The amount of support and guidance I receive from my Supervisor/Superior.
 - _____ 9. The degree to which I am fairly paid for what I contribute to this organisation.
 - _____ 10. The amount of independent thought and action I can exercise in my job.
 - _____ 11. How secure things look for me in the future in this organisation.
 - _____ 12. The chance to help other people while at work.
 - _____ 13. The amount of challenge in my job.
 - _____ 14. The overall quality of the supervision I receive in my work.

SECTION FIVE :

Now please think of the other people in your organisation who hold the same job you do. If no one has exactly the same job as you, think of the job which is the most similar to yours.

Please think about how accurately each of the statements describes the feelings of those people about the job.

It is quite all right if your answers here are different from when you described your own reactions to the job.

Often different people feel quite differently about the same job.

Once again, write a number in the blank for each statement, based on this scale :

| How much do you agree with the statement? | | | | | | |
|---|----------|---|---------|----------------|-------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Disagree Strongly | Disagree | Disagree Slightly | Neutral | Agree Slightly | Agree | Agree Strongly. |
| _____ | 1. | Most people on this job feel a great sense of personal satisfaction when they do the job well. | | | | |
| _____ | 2. | Most people on this job are very satisfied with the job. | | | | |
| _____ | 3. | Most people on this job feel that the work is useless or trivial. | | | | |
| _____ | 4. | Most people on this job feel a great deal of personal responsibility for the work they do. | | | | |
| _____ | 5. | Most people on this job have a pretty good idea of how well they are performing their work. | | | | |
| _____ | 6. | Most people on this job find the work very meaningful. | | | | |
| _____ | 7. | Most people on this job feel that whether or not the job gets done right is clearly their own responsibility. | | | | |
| _____ | 8. | People on this job often think of quitting. | | | | |
| _____ | 9. | Most people on this job feel sad or unhappy when they find that they have performed the work poorly. | | | | |
| _____ | 10. | Most people on this job have trouble figuring out whether they are doing a good or a bad job. | | | | |

SECTION SIX :

Listed below are a number of characteristics which could be present on any job. People differ about how much they would like to have each one present in their own jobs. We are interested in learning how much you personally agree for their presences in your job?

Using the scale bwlow, please indicate the degree to which you would like to have each characteristic present in your job.

| <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> | <u>7</u> |
|---------------------------|---------------|---------------------------|----------|------------------------|----------|--------------------|
| Stron- gly disagree | Disa- gree | Sligh- tly Disagree | Neutral | Agree Sligh- tly | Agree | Strongly Agree. |

- _____ 1. High respect and fair treatment from my supervisor/superiors.
- _____ 2. Stimulating and challenging work.
- _____ 3. Chances to exercise independent thought and action in my job.
- _____ 4. Great job security.
- _____ 5. Very friendly co-workers.
- _____ 6. Opportunities to learn new things from my work.
- _____ 7. High salary and good fringe benefits.
- _____ 8. Opportunities to be creative and imaginative in my work.
- _____ 9. Quick promotions.
- _____ 10. Opportunities for personal growth and development in my job.
- _____ 11. A sense of worthwhile accomplishment in my work.

SECTION SEVEN :

People differ in the kinds of jobs they would most like to hold. The questions in this section give you a chance to say just what it is about a job that is most important to you.

For each question, two different kinds of jobs are briefly described. You are to indicate which of the jobs you personally would prefer - if you had to make a choice between them.

In answering each question, assume that everything else about the jobs is the same. Pay attention only to the characteristics actually listed.

Two examples are given below :

| <u>JOB A</u> | | <u>JOB B</u> | |
|--|--|--|--|
| A job requiring work with mechanical equipment like machines, tools, papers etc. | | A job requiring work with other people like Colleagues, clients, superiors, etc. | |

| 1 | 2 | ③ | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

If you like working with people and working with equipment equally well, you would circle the number 3, as has been done in the example.

.....

Here is another example. This one asks for a harder choice - between two jobs which both have some undesirable features.

| <u>JOB A</u> | | <u>JOB B</u> | |
|--|--|--|--|
| A job requiring you to expose yourself to considerable physical danger | | A job located 200 miles from your home and family. | |

| 1 | ② | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

If you would slightly prefer risking physical danger to working far from your home, you would circle number 2, as has been done in the example.

Please ask for assistance if you do not understand exactly how to do these questions.

| <u>JOB A</u> | | <u>JOB B</u> | |
|--------------------------------------|--|--------------|--|
| 1. A job where the pay is very good. | A job where there is considerable opportunity to be creative and innovative. | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

| | |
|--|---|
| 2. A job where you are often required to make important decisions. | A job with many pleasant people to work with. |
|--|---|

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

3. A job in which greater responsibility is given to these who do the best work. A job in which greater responsibility is given to loyal employees who have the most seniority.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

4. A job in an organisation which is in financial trouble and might have to close down within the year. A job in which you are not allowed to have any say whatever in how your work is scheduled, or in the procedures to be used in carrying it out.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

5. A very routine job. A job where your co-workers are not very friendly.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|--------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B. |

6. A job with superior who is often very critical of you and your work in front of other people. A job which prevents you from using a number of skills that you worked hard to develop.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

7. A job with a superior who respects you and treats you fairly. A job which provides constant opportunities for you to learn new and interesting things.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

8. A job where there is a real chance you could be laid off. A job with very little chance to do challenging work.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

9. A job in which there is a real chance for you to develop new skills and advance in the organisation. A job which provides lots of vacation time and an excellent fringe benefit package.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

10. A job with little freedom and independence to do your work in the way you think best. A job where the working conditions are poor.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

11. A job with very satisfying team-work. A job which allows you to use your skills and abilities to the fullest extent.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

12. A job which offers little or no challenge. A job which requires you to be completely isolated from co-workers.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Strongly Prefer A | Slightly Prefer A | Neutral | Slightly Prefer B | Strongly Prefer B |

Πηγή: http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/60493/11/11_appendix.pdf

18/11/2018

THE JOB DESCRIPTIVE INDEX

2009 Revision *Including*

The Job in General Scale

People on Your Present Job

Think of the majority of people with whom you work or meet in connection with your work. How well does each of the following words or phrases describe these people? In the blank beside each word or phrase below, write Y for "Yes" if it describes the people with whom you work N for "No" if it does not describe them ? for "?" if you cannot decide

- | | | |
|--------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> Stimulating | <input type="checkbox"/> Likeable | <input type="checkbox"/> Unpleasant |
| <input type="checkbox"/> Boring | <input type="checkbox"/> Intelligent | <input type="checkbox"/> Supportive |
| <input type="checkbox"/> Slow | <input type="checkbox"/> Easy to make enemies | <input type="checkbox"/> Active |
| <input type="checkbox"/> Helpful | <input type="checkbox"/> Rude | <input type="checkbox"/> Narrow interests |
| <input type="checkbox"/> Stupid | <input type="checkbox"/> Smart | <input type="checkbox"/> Frustrating |
| <input type="checkbox"/> Responsible | <input type="checkbox"/> Lazy | <input type="checkbox"/> Stubborn |

Job in General

Think of your job in general. All in all, what is it like most of the time? In the blank beside each word or phrase below, write Y for "Yes" if it describes your job N for "No" if it does not describe it ? for "?" if you cannot decide

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pleasant | <input type="checkbox"/> Worthwhile | <input type="checkbox"/> Makes me content |
| <input type="checkbox"/> Bad | <input type="checkbox"/> Worse than most | <input type="checkbox"/> Inadequate |
| <input type="checkbox"/> Great | <input type="checkbox"/> Acceptable | <input type="checkbox"/> Excellent |
| <input type="checkbox"/> Waste of time | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Rotten |
| <input type="checkbox"/> Good | <input type="checkbox"/> Better than most | <input type="checkbox"/> Enjoyable |
| <input type="checkbox"/> Undesirable | <input type="checkbox"/> Disagreeable | <input type="checkbox"/> Poor |

Work on Present Job

Think of the work you do at present. How well does each of the following words or phrases describe your work? In the blank beside each word or phrase below, write Y for "Yes" if it describes your work N for "No" if it does not describe it ? for "?" if you cannot decide

- | | | |
|--|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Fascinating | <input type="checkbox"/> Respected | <input type="checkbox"/> Repetitive |
| <input type="checkbox"/> Routine | <input type="checkbox"/> Exciting | <input type="checkbox"/> Creative |
| <input type="checkbox"/> Satisfying | <input type="checkbox"/> Rewarding | <input type="checkbox"/> Dull |
| <input type="checkbox"/> Boring | <input type="checkbox"/> Useful | <input type="checkbox"/> Uninteresting |
| <input type="checkbox"/> Good | <input type="checkbox"/> Challenging | <input type="checkbox"/> Can see results |
| <input type="checkbox"/> Gives sense of accomplishment | <input type="checkbox"/> Simple | <input type="checkbox"/> Uses my abilities |

Pay

Think of the pay you get now. How well does each of the following words or phrases describe your present pay? In the blank beside each word or phrase below, write Y for "Yes" if it describes your pay N for "No" if it does not describe it ? for "?" if you cannot decide

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Income adequate for normal expenses | <input type="checkbox"/> Less than I deserve |
| <input type="checkbox"/> Fair | <input type="checkbox"/> Well paid |
| <input type="checkbox"/> Barely live on income | <input type="checkbox"/> Enough to live on |
| <input type="checkbox"/> Bad | <input type="checkbox"/> Underpaid |
| <input type="checkbox"/> Comfortable | |

Opportunities for Promotion

Think of the opportunities for promotion that you have now. How well does each of the following words or phrases describe these? In the blank beside each word or phrase below, write Y for "Yes" if it describes your opportunities for promotion N for "No" if it does not describe them ? for "?" if you cannot decide

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Good opportunities for promotion | <input type="checkbox"/> Very limited |
| <input type="checkbox"/> Opportunities somewhat limited | <input type="checkbox"/> Infrequent promotions |
| <input type="checkbox"/> Promotion on ability | <input type="checkbox"/> Regular promotions |
| <input type="checkbox"/> Dead-end job | <input type="checkbox"/> Fairly good chance for Promotion |
| <input type="checkbox"/> Good chance for promotion | |

Supervision

Think of the kind of supervision that you get on your job. How well does each of the following words or phrases describe this? In the blank beside each word or phrase below, write Y for "Yes" if it describes the supervision you get on the job N for "No" if it does not describe it ? for "?" if you cannot decide

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Supportive | <input type="checkbox"/> Up-to-date | <input type="checkbox"/> Knows job well |
| <input type="checkbox"/> Hard to please | <input type="checkbox"/> Unkind | <input type="checkbox"/> Bad |
| <input type="checkbox"/> Impolite | <input type="checkbox"/> Has favorites | <input type="checkbox"/> Intelligent |
| <input type="checkbox"/> Praises good work | <input type="checkbox"/> Tells me where I stand | <input type="checkbox"/> Poor planner |
| <input type="checkbox"/> Tactful | <input type="checkbox"/> Annoying | <input type="checkbox"/> Around when needed |
| <input type="checkbox"/> Influential | <input type="checkbox"/> Stubborn | <input type="checkbox"/> Lazy |

<http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/A-Measure-of-Job-Satisfaction1.pdf>

18/11/2018