



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ &  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

---

## Διερεύνηση επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα.

---

Η εργασία (Thesis) υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων για  
την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

**Παναγιώτα Καραΐσκου**

**A.M. : 431**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Αηδόνης Δημήτριος**

**Φεβρουάριος 2023**

## Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάσθηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

ΚΑΡΑΪΣΚΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

---

Ημερομηνία (Ημέρα - Μήνας - Έτος) :

## Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης	1
Περίληψη	6
Abstract	8
Εισαγωγή	10
1ο Κεφάλαιο – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	14
1.1 Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης	14
1.1.1 Η Σημαντικότητα της Εργασιακής Ικανοποίησης	14
1.1.2 Διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης	16
1.1.3 Η Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης	19
1.1.4 Παράγοντες που Οδηγούν στη Δυσαρέσκεια των Εργαζομένων	23
1.1.5 Θεωρίες της Εργασιακής Ικανοποίησης	25
1.1.6 Έρευνες στο Θέμα Μελέτης	30
1.2 Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα	32
1.2.1 Θεωρία Κινήτρων σε Δημόσιες Υπηρεσίες	32
1.2.2 Συγκεκριμένοι Τύποι Κινήτρων στο Δημόσιο Τομέα	34
1.2.3 Διαστάσεις της Θεωρίας των Κινήτρων στις Δημόσιες Υπηρεσίες	36
1.2.4 Θεωρία των Κινήτρων στις Δημόσιες Υπηρεσίες και Εργασιακή Ικανοποίηση	37
1.2.5 Δέσμευση στις Δημόσιες Αξίες και την Εργασιακή Ικανοποίηση	39
2ο Κεφάλαιο – Μεθοδολογία Έρευνας	41
2.1 Σκοπός της Έρευνας	41
2.2 Μεθοδολογία της Έρευνας	41
2.3 Το Δείγμα της Έρευνας	42
3ο Κεφάλαιο – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας	43
3.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας	43
3.2 Συσχετίσεις με Χ2	76
4ο Κεφάλαιο – Συζήτηση Αποτελεσμάτων Έρευνας	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
4.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας	80
Βιβλιογραφικές Πηγές	87
Αγγλική Βιβλιογραφία	87
Αγγλική Αρθρογραφία	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	96
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	96

## Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα Νο. 1 – Καταγραφή Απόψεων για το αν πιστεύουν ότι αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν.....	44
Γράφημα Νο. 2 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν πέραν του μισθού τους.....	45
Γράφημα Νο. 3 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι πολλοί λίγες ευκαιρίες εξέλιξης στον οργανισμό που απασχολούνται.....	46
Γράφημα Νο. 4 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι πολλοί από τους κανόνες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται λειτουργούν ανασταλτικά για τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται.....	47
Γράφημα Νο. 5 – Καταγραφή Απόψεων για το αν λαμβάνουν την αναγνώριση που πρέπει, όταν κάνουν καλά την δουλειά τους.....	48
Γράφημα Νο. 6 – Καταγραφή Απόψεων για το αν ο προϊστάμενος είναι άδικος μαζί τους.....	49
Γράφημα Νο. 7 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συμπαθούν τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται.....	50
Γράφημα Νο. 8 – Καταγραφή Απόψεων για το αν η επικοινωνία στον οργανισμό τους φαίνεται καλή.....	51
Γράφημα Νο. 9 – Καταγραφή Απόψεων για το αν τους αρέσει το αντικείμενο με το οποίο απασχολούνται στο φορέα που εργάζονται.....	52
Γράφημα Νο. 10 – Καταγραφή Απόψεων για το αν εργάζονται περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων τους.....	53
Γράφημα Νο. 11 – Καταγραφή Απόψεων για το αν οι στόχοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται δεν είναι ξεκάθαροι.....	54
Γράφημα Νο. 12 – Καταγραφή Απόψεων για το αν αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει νόημα.....	55
Γράφημα Νο. 13 – Καταγραφή Απόψεων για το αν οι αρμοδιότητες που τους ανατίθενται δεν αναλύονται πλήρως.....	56
Γράφημα Νο. 14 – Καταγραφή Απόψεων για το αν υπάρχουν πολλές εντάσεις και διαπληκτισμοί στον εργασιακό τους χώρο.....	57
Γράφημα Νο. 15 – Καταγραφή Απόψεων για το αν έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας από ότι θα έπρεπε.....	58
Γράφημα Νο. 16 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συχνά αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.....	59
Γράφημα Νο. 17 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους.....	60
Γράφημα Νο. 18 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συμπαθούν τον/την προϊστάμενο/η τους.....	61
Γράφημα Νο. 19 – Καταγραφή Απόψεων για το αν πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να δουλεύουν σε άλλον οργανισμό.....	62
Γράφημα Νο. 20 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασία τους.....	63
Γράφημα Νο. 21 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο ενδιαφέρον.....	64
Γράφημα Νο. 22 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο εύκολο.....	65
Γράφημα Νο. 23 – Καταγραφή Απόψεων για το εάν σκοπεύουν να αλλάξουν φορέα εργασίας σύντομα.....	66
Γράφημα Νο. 24 – Καταγραφή Φύλου.....	67
Γράφημα Νο. 25 – Καταγραφή Ηλικίας.....	68

Γράφημα Νο. 26 – Καταγραφή Οικογενειακής κατάστασης .....	69
Γράφημα Νο. 27 – Καταγραφή θέσης ευθύνης .....	70
Γράφημα Νο. 28 – Καταγραφή θέσης ευθύνης .....	71
Γράφημα Νο. 29 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας .....	72
Γράφημα Νο. 30 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας.....	73
Γράφημα Νο. 31 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για ορθή χρήση εξοπλισμού σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών στο χώρο εργασίας	74
Γράφημα Νο. 32 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας .....	75
Γράφημα Νο. 33 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας.....	76

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας Νο. 1 – Καταγραφή Απόψεων για το αν πιστεύουν ότι αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν. ....	44
Πίνακας Νο. 2 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν πέραν του μισθού τους. ....	45
Πίνακας Νο. 3 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι πολλοί λίγες ευκαιρίες εξέλιξης στον οργανισμό που απασχολούνται.....	46
Πίνακας Νο. 4 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι πολλοί από τους κανόνες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται λειτουργούν ανασταλτικά για τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται.....	47
Πίνακας Νο. 5 – Καταγραφή Απόψεων για το αν λαμβάνουν την αναγνώριση που πρέπει, όταν κάνουν καλά την δουλειά τους .....	48
Πίνακας Νο. 6 – Καταγραφή Απόψεων για το αν ο προϊστάμενος είναι άδικος μαζί τους .....	49
Πίνακας Νο. 7 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συμπαθούν τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται.....	50
Πίνακας Νο. 8 – Καταγραφή Απόψεων για το αν η επικοινωνία στον οργανισμό τους φαίνεται καλή.....	51
Πίνακας Νο. 9 – Καταγραφή Απόψεων για το ότι τους αρέσει το αντικείμενο με το οποίο απασχολούνται στο φορέα που εργάζονται .....	52
Πίνακας Νο. 10 – Καταγραφή Απόψεων για το αν εργάζονται περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων τους.....	53
Πίνακας Νο. 11 – Καταγραφή Απόψεων για το αν οι στόχοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται δεν είναι ξεκάθαροι.....	54
Πίνακας Νο. 12 – Καταγραφή Απόψεων για το αν αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει νόημα.....	55
Πίνακας Νο. 13 – Καταγραφή Απόψεων για το αν οι αρμοδιότητες που τους ανατίθενται δεν αναλύονται πλήρως.....	56
Πίνακας Νο. 14 – Καταγραφή Απόψεων για το αν υπάρχουν πολλές εντάσεις και διαπληκτισμοί στον εργασιακό τους χώρο .....	57
Πίνακας Νο. 15 – Καταγραφή Απόψεων για το αν έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας από ότι θα έπρεπε .....	58
Πίνακας Νο. 16 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συχνά αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται .....	59

Πίνακας Νο. 17 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους.....	60
Πίνακας Νο. 18 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συμπαθούν τον/την προϊστάμενο/η τους.....	61
Πίνακας Νο. 19 – Καταγραφή Απόψεων για το αν πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να δουλεύουν σε άλλον οργανισμό .....	62
Πίνακας Νο. 20 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασία τους.....	63
Πίνακας Νο. 21 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο ενδιαφέρον .....	64
Πίνακας Νο. 22 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο εύκολο.....	65
Πίνακας Νο. 23 – Καταγραφή Απόψεων για το εάν σκοπεύουν να αλλάξουν φορέα εργασίας σύντομα .....	66
Πίνακας Νο. 24 – Καταγραφή Φύλου .....	67
Πίνακας Νο. 25 – Καταγραφή Ηλικίας .....	68
Πίνακας Νο. 26 – Καταγραφή Οικογενειακής κατάστασης.....	69
Πίνακας Νο. 27 – Καταγραφή θέσης ευθύνης.....	70
Πίνακας Νο. 28 – Καταγραφή χρόνων προϋπηρεσίας .....	71
Πίνακας Νο. 29 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας .....	72
Πίνακας Νο. 30 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας.....	73
Πίνακας Νο. 31 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για ορθή χρήση εξοπλισμού σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών στο χώρο εργασίας	74
Πίνακας Νο. 32 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας.....	75
Πίνακας Νο. 33 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας.....	76

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να συλλέξει, συζητήσει και αναλύσει δεδομένα από επιστημονικά άρθρα και βιβλιογραφικές πηγές όπως και πρωτογενή στοιχεία που απορρέουν από τη χρήση ερωτηματολογίων έρευνας για τη διερεύνηση ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Στο Α' μέρος της εργασίας, έχει γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και η μεθοδολογία που χρησιμοποίησαν άλλοι ερευνητές που ασχολήθηκαν με θέμα αντίστοιχο με το συγκεκριμένο. Στο Β' μέρος της εργασίας ακολουθεί η εμπειρική ανάλυση. Για την εμπειρική ανάλυση χρειάστηκε συλλογή από ερευνητικά δεδομένα. Η συλλογή των δεδομένων έχει γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι «κλειστού τύπου».

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας, απορρέει πως ήταν περισσότερες οι γυναίκες εργαζόμενες που συμφώνησαν με την άποψη όταν κάνουν καλά την δουλειά τους λαμβάνουν την αναγνώριση που πρέπει έναντι των ανδρών καθώς ήταν περισσότερες εκείνες που διαφώνησαν με την αντίθετη άποψη, όπως επίσης ήταν περισσότεροι οι εργαζόμενοι που κατείχαν θέση ευθύνης στον φορέα που εργάζονται και αισθάνθηκαν ότι ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασία τους σε λίγο βαθμό ενώ αντίθετα, ήταν περισσότεροι εκείνοι που δεν κατείχαν θέση ευθύνης και ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασία τους σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Τέλος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ηλικίας από 30-49 ετών δεν είχαν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα που εργάζονται για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας ή είχαν ενημερωθεί σε λίγο βαθμό ενώ οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είχαν ενημερωθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό όπως και οι περισσότεροι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία έως 19 χρόνια, διατηρούν ουδέτερη στάση σχετικά με την συνολική ικανοποίηση από την εργασία τους ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 20

χρόνια και πάνω, συμφώνησαν είτε συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους στο σύνολο της.



## **Abstract**

This thesis attempts to collect, discuss and analyze data from scientific articles and bibliographic sources as well as primary data derived from the use of survey questionnaires to investigate employee satisfaction in the public sector.

The questionnaires were distributed electronically, via Google Forms. The questionnaires were randomly distributed and then filled out by research participants. Data collection was followed by processing. The data was processed with the SPSS statistical program. The processing in the first stage concerned the description of the answers. Subsequently, the cases (under examination) were formulated and it was considered whether they should be accepted or rejected. The research was carried out between October 10 and December 10, 2023.

According to the research results, it follows that there were more female workers who agreed with the opinion that when they do their job well, they receive the recognition they deserve compared to men, as there were more women who disagreed with the opposite opinion, as well as there were more workers who held a position of responsibility in the organization they work for and felt that they wanted to resign from their job to a small extent, while on the contrary, there were more of those who did not hold a position of responsibility and wanted to resign from their job to a very large extent.

Finally, most workers aged 30-49 had not been informed at all by the organization working to address workplace safety problems or had been informed to a small extent, while older workers had been informed to a very large extent as had most workers with seniority of up to 19 years, maintain a neutral attitude regarding the overall satisfaction with their work, while most employees with seniority of 20 years or more, agreed or completely agreed with the opinion that they feel satisfied with their work as a whole.

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση των ακαδημαϊκών μου στόχων.

Ιδιαίτερως ευχαριστώ τον εποπτεύοντα καθηγητή μου, κ. Αηδόνη Δημήτριο για την συνεχή στήριξη που μου παρείχε για την διεκπεραίωση της παρούσας έρευνας.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω την οικογένειά μου, που με την υπομονή και την κατανόησή τους στάθηκαν στήριγμα στην προσπάθειά μου αυτή και γι' αυτό τους είμαι ευγνώμον.

## Εισαγωγή

### - Αντικείμενο της Εργασίας

Αποτελεί γεγονός πως οι μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων, χρονολογούνται από τις αρχές του 1900 με την ύπαρξη της προοπτικής καταστάσεων στο χώρο της εργασίας και με σκοπό την ικανοποίηση των εργαζομένων (Resheske, 2001). Ακολουθώντας αυτή την προοπτική, η ικανοποίηση καθορίζεται τόσο από ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας όσο και του ίδιου του εργασιακού περιβάλλοντος (Sherman, 2001). Η άποψη αυτή αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία, στις κύριες μελέτες των Hauser, Taylor όπως επίσης και στα διάφορα διάσημα έργα μελέτης των εργοστάσια της Western Electric στο Hawthorne της Μεγάλης Βρετανίας (Cranny, Smith, Stone, 1992).

Οι προαναφερθείσες μελέτες έδειξαν επιπλέον ότι όταν παρουσιάζεται ένα συγκεκριμένο σύνολο συνθηκών εργασίας, όπως για παράδειγμα η καλή κατάσταση εργασίας, η καλή σχέση με τη διοίκηση καθώς και οι ευκαιρίες για ανέλιξη και καλύτερη αμοιβή, θα επακολουθήσει για τους εργαζόμενους ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία αυτή (Resheske, 2001).

Η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού στηρίζεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στην εργασιακή ικανοποίηση. Κι αυτό συμβαίνει διότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θεωρούνται ένα κρίσιμο πλεονέκτημα του οργανισμού, καθώς είναι εξαιρετικά πιθανό να είναι αφοσιωμένοι, πιστοί ή υπόλογοι και μπορούν να εργάζονται με ένθερμο τρόπο (Mathis & John, 1999). Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι από την άλλη πλευρά, ασχολούνται μόνο με τις υποχρεώσεις εκείνες που αναφέρονται στην εργασία τους και που είναι πιο πιθανό να παρέχουν κατώτερες υπηρεσίες στην επιχείρηση (Kaarna, 2006).

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει λοιπόν τη συμπεριφορά και την απόδοση των μεμονωμένων εργαζομένων. Κάθε ένας οργανισμός, μεμονωμένα, δεν μπορεί να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς του, εκτός εάν οι υπάλληλοί του είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Σύμφωνα με τους

Diaz-Serrano και Viera (2005), η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας ορθός δείκτης της ποιότητας της εργασίας των εργαζομένων.

Κατά τον Price (1997), η εργασιακή ικανοποίηση έχει οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν θετικό αποτελεσματικό προσανατολισμό προς την απασχόληση στον οργανισμό, ενώ κατά τον Locke (1976), η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αντίληψη ότι η εργασία κάποιου εκπληρώνει ή επιτρέπει την εκπλήρωση σημαντικών εργασιακών αξιών, υπό την προϋπόθεση ότι αυτές οι τιμές είναι συμβατές με τις ανάγκες κάποιου.

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, έχει αποδειχθεί ως πρόκληση σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς, κάνοντας τους εργαζόμενους να μετακινούνται από τον έναν οργανισμό στον άλλο, αναζητώντας ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, καλές αμοιβές και ευκαιρίες για ανέλιξη σε μια ανώτερη εργασιακή θέση (Amis, 2005).

Κατά την παρατήρηση του Syptak (1999), λίγοι είναι οι οργανισμοί που έχουν βάλει την ικανοποίηση από την εργασία ως πρώτη προτεραιότητα στους στόχους τους. Οι εργαζόμενοι μπορεί να απωλέσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους για διαφορετικούς λόγους, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις κακές συνθήκες εργασίας, την παρεξήγηση με τους εργοδότες, άδικες πληρωμές σε σύγκριση με την εργασία που κάνουν, έλλειψη ευκαιριών για προαγωγή, φόβος ότι θα χάσουν τη δουλειά τους και εργασιακή ρουτίνα, η οποία είναι ασύμβατη με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων (Mullins, 2007).

Κάποιοι άλλοι παράγοντες απώλειας της ικανοποίησης περιλαμβάνουν πρακτικές που εισάγουν διακρίσεις, ευνοιοκρατία μεταξύ των εργαζομένων σε θέματα όπως αναγνώριση, ευκαιρία εκπαίδευσης ή διαφορετικό σύστημα ανταμοιβής. Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση και την τελική παραγωγή των εργαζομένων (George, 2000).

Το πρόβλημα της εργασιακής δυσαρέσκειας των εργαζομένων εμφανίζεται και το αντιμετωπίζουν σχεδόν όλες οι χώρες του κόσμου. Σύμφωνα με μελέτη των Sousa-Poza and Sousa-Poza (2000), το 4% του συνολικού ενεργού πληθυσμού της Ελβετίας, το 10% των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής και το 16% της Ρωσίας, ήταν δυσαρεστημένοι με την εργασία τους. Οι ερευνητές σημειώνουν ακόμη ότι πέντε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, ήτοι η Ουγγαρία, η Ρωσία, η Σλοβενία, η Βουλγαρία και η Τσεχική Δημοκρατία, που μελετήθηκαν σε σχετική έρευνα, ήταν μεταξύ των οκτώ χωρών με τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Ακόμη, οι Ιάπωνες εργαζόμενοι απέσπασαν το τρίτο χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους.

Τελειώνοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι υπάλληλοι που εργάζονται σε λιγότερο ελκυστικές θέσεις εργασίας ή με λίγες προσδοκίες, αλλάζουν συχνά θέσεις εργασίας λόγω του χαμηλού επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία (Liorente & Macias, 2003). Μελέτη Ερωτηματολογίου του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για Αύξηση της Ποιότητας Ζωής και Εργασίας (2007) αποκάλυψε ότι οι υπάλληλοι με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου σε χώρες όπως η Αυστρία, η Τσεχική Δημοκρατία, η Δανία και η Γερμανία δεν ήταν ευχαριστημένοι ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης δεν ήταν περισσότερο ή λιγότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους σε σχέση με τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης.

#### - **Σκοπός της Εργασίας**

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να συλλέξει, συζητήσει και αναλύσει δεδομένα από επιστημονικά άρθρα και βιβλιογραφικές πηγές όπως και πρωτογενή στοιχεία που απορρέουν από τη χρήση ερωτηματολογίων έρευνας για τη διερεύνηση ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

- **Αναλυτική Δομή**

Η δομή της παρούσης εργασίας, αναφέρεται σχετικά στην παράθεση και ανάλυση τεσσάρων (4) κεφαλαίων. Το 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στην μεθοδολογία της εργασίας, το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο σχετίζεται με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έρευνας και το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στα συμπεράσματα της μελέτης.

# **1ο Κεφάλαιο – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

## **1.1 Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης**

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης και πολλοί ερευνητές ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με όρους συναισθημάτων, στάσεων και πεποιθήσεων. Κατά τους George and Jones (1996), εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η ποικιλία στόχων και συναισθημάτων που έχουν τα άτομα για την εργασία τους. Ο δε Robbins (2003) την αναφέρει ως μέτρο υποκειμενικό της όλης στάσης του εργαζομένου.

Ένα άτομο με υψηλή ικανοποίηση από την εργασία, έχει θετική στάση απέναντι στην εργασία του και κάποιος που δεν είναι ικανοποιημένος με αυτή, έχει αρνητική στάση απέναντι, τόσο για την εργασία όσο και για την επιχείρηση. Ορισμένοι συγγραφείς ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιδρούν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Για παράδειγμα, ο Gannon (1979) περιέγραψε την εργασιακή ικανοποίηση ως τη διαφορά μεταξύ του ποσοστού ορισμένων πολύτιμων αποτελεσμάτων που λαμβάνει ένα άτομο και του ποσού αυτού του αποτελέσματος.

Έτσι, ένας εργαζόμενος γίνεται δυσαρεστημένος όταν τα πράγματα δεν είναι όπως θα έπρεπε (Carrell, Elbert, & Hatfield, 1998). Σύμφωνα με όσα είδαμε πιο πάνω, σε αυτή την έρευνα η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται σαν την θέση που έχουν οι άνθρωποι για τη δουλεία τους και τα αποτελέσματα των αντιλήψεων για αυτήν και κατά πόσο υπάρχει καλή προσαρμογή μεταξύ του ανθρώπου ή των αναγκών του και αυτές του οργανισμού.

### **1.1.1 Η Σημαντικότητα της Εργασιακής Ικανοποίησης**

Μια ακολουθία ποικίλων εργασιακών παραγόντων μπορούν να περιγραφούν ως η βαρύτητα της ικανοποίησης από την εργασία. Εν πρώτης, η εργασιακή

ικανοποίηση συντελλεί στην ψυχική υγεία και τη γενική ικανοποίηση στη ζωή των εργαζομένων. Τούτο συμβαίνει λόγω της πιθανότητας ανάκτησης αυτοεκτίμησης, που είναι η συνολική αίσθηση των προσωπικών αξιώσεων του ατόμου (Ellison, 1997). Η συμμετοχή κάποιου ατόμου σε μια εργασία όπου αισθάνεται κανονικοποιημένο, λογίζεται ότι συμβάλλει στην ψυχολογική ανάταξη του ως εργαζόμενος. Συνεπώς, όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο πιο υγιείς είναι τόσο σωματικά τόσο και ψυχολογικά (George, 2000).

Κατά δεύτερο λόγο, η ικανοποίηση από την εργασία, οδηγεί στην παραμονή των εργαζομένων στον ίδιο εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι, εφόσον είναι ευχαριστημένοι με την εργασία τους, εργάζονται τις περισσότερες φορές για μεγάλο χρονικό διάστημα σε έναν οργανισμό (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Επίσης οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, δεν θα αλλάξουν εύκολα εργασία.

Οργανωσιακές κουλτούρες που αποδίδουν έμφαση στις αξίες των διαπροσωπικών σχέσεων, στην αμοιβή και στα οφέλη συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία (Greer, 2003). Οι εργοδότες αποκομίζουν οφέλη από ικανοποιημένους εργαζόμενους, όπως προκύπτει από πολλές έρευνες. Είναι πιθανότερο να αποκομίσουν περισσότερα οφέλη από τη μικρότερη εναλλαγή προσωπικού και το επικρατών ειρηνικό κλίμα που σχετίζεται με υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία (Nguyen, Taylor & Bradley, 2003).

Κατά τρίτον, έρευνες δείχνουν ότι οι άνθρωποι που είναι σχετικά ικανοποιημένοι με την εργασία τους, θα είναι πιθανότατα πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους, συνεπώς θα εμφανίζουν μεγαλύτερη δέσμευση με αυτήν (Mathis & John, 1999). Αντίστροφα, απουσία εργασιακής ικανοποίησης οδηγεί συχνά σε καθυστέρηση και μειωμένη οργανωτική δέσμευση (Levinson, 1997, Moser, 1997).

Συμπερασματικά, η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνει το ηθικό τους, αφού οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν σκληρά και να



διασφαλίσουν ότι εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους εντός του ορισθέντος χρονικού διαστήματος που έχει θέσει ο οργανισμός. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία, αυξάνει την υπευθυνότητα των εργαζομένων και έχει σημαντικές επιπτώσεις στη συζήτηση της λογοδοσίας στους οργανισμούς. Το αποτέλεσμα της έρευνας επιβεβαιώνει την συνάφεια μεταξύ της υπευθυνότητας και της ικανοποίησης από την εργασία (Locke, 1968, Rafat, 2012).

Η υπευθυνότητα των εργαζομένων, μπορεί να αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητα της εργασίας. Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι αυξάνοντας την ικανοποίηση από την εργασία, μπορούμε να αυξήσουμε και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας τα προαναφερθέντα επιχειρήματα, διαπιστώνουμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι σημαντική μόνο για την ατομική λειτουργία αλλά και για την οργανωτική λειτουργία. Οι οργανισμοί επιβάλλεται να γνωρίζουν τόσο τους παράγοντες ικανοποίησης όσο και δυσαρέσκειας από την εργασία. Οι υπάλληλοι που κατέχουν διευθυντική θέση οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των υπαλλήλων τους και να εκτιμούν τη εργασία που εκτελούν προκειμένου να τους διατηρήσουν όπως και να τους ελκύσουν να συνεργαστούν περισσότερο με τον οργανισμό.

### **1.1.2 Διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η εργασιακή ικανοποίηση προσδιορίζεται με μια σειρά από διαστάσεις. Στη περίπτωση αυτή, αναφέρονται κυρίως οι διαστάσεις του Luthan (1998) και Leon (2010). Πρώτος ο Luthan (1998) απέδωσε τρεις σημαντικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης ως ακολουθως. Στην πρώτη διάσταση προσδιόρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως μια συναισθηματική απάντηση σε μια εργασιακή κατάσταση. Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να φανεί απλά, αλλά μπορεί να συναχθεί μόνο μέσω της παρατήρησης των συμπεριφορών του υπαλλήλου για παράδειγμα τον χρόνο που φτάνουν στην εργασία, τον τρόπο εργασίας και τη γενική τους διάθεση.

Στη δεύτερη διάσταση, η εργασιακή ικανοποίηση πολλές φορές προσδιορίζεται από το πόσο καλά και ορθά φτάνει σε αυτά που αναμένουν οι εργαζόμενοι. Αναφέρονται, ως παράδειγμα, οι συμμετέχοντες σε οργανισμό οι οποίοι αισθάνονται ότι εργάζονται πολύ πιο σκληρά από άλλους στο τμήμα αλλά λαμβάνουν λιγότερες ανταμοιβές και οι οποίοι είναι πιθανότερο να εμφανίσουν αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, το αφεντικό και τους συναδέλφους. Αντιθέτως, εάν αισθάνονται ότι τους φέρονται πολύ καλά και αμείβονται δίκαια, είναι πιθανό να έχουν θετική στάση απέναντι στην εργασία.

Στην τρίτη διάσταση, σύμφωνα με τον Luthan (1998), η ικανοποίηση στην εργασία είναι χαρακτηριστική πολλών σχετικών στάσεων για τις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν μια πολύ καλή απόδοση. Τέτοια είναι η ίδια η εργασία, η αμοιβή, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η επιτήρηση και οι συνάδελφοι. Οι συγκεκριμένες πτυχές δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αισθάνονται ικανοποιημένοι και να επιθυμούν να εργαστούν, λαμβάνοντας αντίστοιχα καλύτερη οικονομική ανταμοιβή, συμπεριλαμβανομένων βασικών αμοιβών και μεταβλητών αμοιβών, με δυνατότητα αναβάθμισης από χαμηλότερη σε υψηλότερη θέση και έχοντας καλή σχέση τόσο μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένων όσο και μεταξύ των εργαζομένων.

Οι ανωτέρω διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης καταδεικνύουν την σημασία της παρατήρησης και κατανόησης των συναισθημάτων των εργαζομένων από τους εργοδότες τους, όπως για παράδειγμα η έκφραση των προσώπων των εργαζομένων κατά την είσοδο και την έξοδό τους από τον εργασιακό τους χώρο. Η διοίκηση οφείλει να διατηρεί σχέσεις με τους υπαλλήλους και να κατανοεί τη συμβολή καθενός εξ αυτών στον οργανισμό. Αυτό θα συμβάλει στην κατανόηση της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας του εργαζομένου παρέχοντας στη διοίκηση τη δυνατότητα διασφάλισης ευνοϊκότερου εργασιακού περιβάλλοντος, καθιστώντας τους υπαλλήλους πιο ενεργητικούς στην εργασία τους.

Αντίστοιχα με τον Luthan, ο Leon (2010) προσδιορίζει τρεις σημαντικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, οι οποίες διακρίνονται σε (i) φυσικές

διαστάσεις, (ii) διανοητικές διαστάσεις και (iii) συναισθηματικές διαστάσεις. Οι φυσικές διαστάσεις αναφέρονται στο συνειδητό επίπεδο, αυτές τείνουν να γίνονται αντιληπτές από τη διοίκηση. Περιλαμβάνουν την ασφαλή πρακτική και συνθήκες εργασίας στο χώρο εργασίας, την καλή αμοιβή, όπως μισθό, μπόνους, προμήθειες και υπερωρίες που μπορεί να κάνουν τους υπαλλήλους να είναι ακριβείς στο χώρο εργασίας και τη στολή των εργαζομένων που μπορεί να κάνει τους υπαλλήλους να είναι έξυπνοι και με κατάλληλο ντύσιμο την ώρα εργασίας. Εάν οι εργαζόμενοι είναι επιτυχείς σε αυτά, τότε θα είναι ικανοποιημένοι. Οι πτυχές αυτές είναι αλληλοσυμπληρούμενες, με μια πτυχή να επηρεάζει μια άλλη.

Κάποιες από αυτές τις καταστάσεις, είναι εμφανώς αποδεδειγμένες δεξιότητες, ενώ άλλες είναι λιγότερο εμφανείς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ανάπτυξη πρωτοβουλιών από εργαζόμενους, στους οποίους είχε ανατεθεί ευθύνη στο χώρο εργασίας τους, οι οποίοι μπορεί να βρουν νέες ιδέες εφόσον είναι ευχαριστημένοι με τη εργασία τους και έχουν ευκαιρία για προαγωγή.

Ακόμη, κάποιοι εργαζόμενοι θα προτιμήσουν μια πιο απαιτητική εργασία που θα τους δώσει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους για την εργασία που πρόκειται να εκτελέσουν, ενώ εάν ο οργανισμός παρέχει ποικιλία εργασιών, παρέχει ταυτόχρονα τη δυνατότητα στους εργαζόμενούς του να είναι ευέλικτοι, κάνοντας διαφορετικούς τύπους εργασίας. Η επιτυχία αυτών των πτυχών συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων με τη εργασία τους (Leon, 2010).

Όμως βρίσκονται συχνά οι συναισθηματικές διαστάσεις και στο ασυνείδητο πεδίο και, ως εκ τούτου, δεν είναι πάντα άμεσα αντιληπτές. Ο σεβασμός, η ενσυναίσθηση, η πίστη, η αφοσίωση και ο ενθουσιασμός, βασίζονται κι αυτά στο δούναί και λαβείν. Ο εργοδότης εφόσον σέβεται τους εργαζόμενους, μπορεί επίσης να γίνει σεβαστός από τους εργαζόμενους. Οι πτυχές αυτές εμφανίζονται και αναπτύσσονται όταν υπάρχει καλή σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Γι αυτούς τους τομείς ή διαστάσεις, ξεχωριστά, οι εργοδότες απαιτούν μια ανταπόκριση από τους εργαζόμενους τους και αντίστοιχα οι εργαζόμενοι αναζητούν μια παρόμοια ανταπόδοση από τους εργοδότες. Μόνο μέσα από μία διασταυρούμενη και αλληλοεξαρτώμενη σχέση εργοδότη - εργαζομένου είναι δυνατή η επίτευξη ενός καλού επιπέδου ικανοποίησης. Μονομερούς προσέγγιση, χωρίς ενοποίηση και συνεργασία των δύο μερών, δε θα οδηγήσει σε ικανοποίηση των επιθυμητών στόχων. Απαραίτητη η καλή σχέση μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων, η αναγνώριση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων, η δυνατότητα για περαιτέρω εξέλιξη των εργαζομένων και η ύπαρξη καλής επικοινωνίας τους για να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση. Συμπερασματικά καταλήγουμε στο ότι τα διοικητικά όργανα των οργανισμών θα πρέπει να διασφαλίσουν τις απαραίτητες συνθήκες εργασίας ώστε να είναι παρούσα η ικανοποίησης από την εργασία, στους οργανισμούς τους.

### **1.1.3 Η Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης**

Κατά τον Worrel (2004), η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι δύσκολη, αφού είναι μια αφηρημένη προσωπική γνώση που υπάρχει μόνο στο μυαλό ενός ατόμου. Για να καταστεί δυνατή η μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία, θα πρέπει να έχει μια εννοιολογική κατανόηση στον οργανισμό κάποιου προσώπου, προκειμένου να αποφασίσει ποιοι παράγοντες θα υπολογισθούν και πώς θα τιμολογηθεί η μέτρηση.

Δεδομένου ότι δεν υπάρχει μια ορολογία αποδεκτή από όλους για την εργασιακή ικανοποίηση, είναι φυσικό να μην υπάρχει και κοινά παραδεκτός τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία (Worrel, 2004).

Σύμφωνα με όσα στοιχειοθετεί ο Aziri (2011), η εργασιακή ικανοποίηση λογίζεται συνήθως με τη χρήση γενικών μεθόδων επιστημονικής έρευνας όπως είναι το ερωτηματολόγιο, οι συνεντεύξεις και η παρατήρηση. Ακόμη, μερικές από τις πιο συχνές στη χρήση τεχνικές για τη μέτρηση της

ικανοποίησης από την εργασία περιλαμβάνουν το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) και το Ευρετήριο Περιγραφής Εργασίας (JDI).

Κατά τον Smith (1969), ένας τύπος ερωτηματολογίου σαν το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα που δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές των φύλων, έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει τόσο μεμονωμένα όσο και ομαδικά. Αυτό το ερωτηματολόγιο έχει μια συνοπτική και δύο εκτενείς μορφές που χρονολογούνται από το 1967 και το 1977. Ο χρόνος συμπλήρωσης αυτού του ερωτηματολογίου διαρκεί από 15 έως 20 λεπτά. Η έκδοση του 1967 του MSQ χρησιμοποιεί ως κατηγορίες απαντήσεων: i) Μη ικανοποιημένος, ii) Κάπως ικανοποιημένος, iii) Ικανοποιημένος, iv) Πολύ ικανοποιημένος, και v) Εξαιρετικά ικανοποιημένος, κατά τον συγγραφέα.

Αντίστροφα, η έκδοση του 1977 χρησιμοποιεί τις παρακάτω απαντήσεις: i) Πολύ ικανοποιημένος, ii) Ικανοποιημένος, iii) ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος, iv) Δυσάρεστημένος και v) Πολύ δυσαρεστημένος (Aziri, 2011). Τα επίπεδα απαντήσεων είναι αντίστοιχα με την κλίμακα Lickert, η οποία χρησιμοποιείται συνήθως σε έρευνες κοινής γνώμης.

Παραταύτα, ο συγγραφέας προτείνει το MSQ το οποίο όμως μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, με ορισμένους περιορισμούς, καθόσον δεν παρέχει την δυνατότητα για επιχειρηματολογία, δεδομένου ότι οι ερωτηθέντες καλούνται να σημειώσουν μόνο εάν ικανοποιούνται ή δεν ικανοποιούνται, χωρίς να παρέχουν καμία διευκρίνιση. Αυτός ο τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία θα πρέπει να ακολουθείται με συνέντευξη του εργαζόμενου προκειμένου να ληφθούν περισσότερες πληροφορίες για συγκεκριμένες πτυχές της ικανοποίησης.

Το ερωτηματολόγιο του JDI είναι μία απλή και εύκολα εφαρμόσιμη μέθοδος, σύμφωνα με τον Aziri (2011), και από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες τεχνικές για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Η χρήση του παρέχει τη δυνατότητα στην απόκτηση πληροφοριών για όλες τις κύριες πτυχές της εργασίας και λαμβάνει υπόψη τις διαφορές των φύλων. Εισήχθη

για πρώτη φορά σε λειτουργία το 1969 και μετρά πέντε κύριες πτυχές ικανοποίησης από την εργασία με συνολικά περισσότερες από 70 πιθανές περιγραφές θέσεων εργασίας. Κατά τον συγγραφέα, οι παράγοντες που εξετάζει το JDI είναι η φύση της εργασίας, η αμοιβή και τα οφέλη της, η στάση απέναντι στους προϊστάμενους, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και οι ευκαιρίες για προαγωγή, όπως αυτά αναλύονται παρακάτω, ως ακολούθως:

1) Η σχέση της εργασίας: Εάν αφορά, εργασία μόνιμη ή με σύμβαση, με θέση ευθύνης ή όχι καθώς και αυτή που αφορά χειρωνακτική εργασία ή όχι. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν κλίμακες για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Δηλαδή, οι απασχολούμενοι με μόνιμη σχέση εργασίας είναι πολύ πιθανό να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτούς που έχουν σύμβαση ορισμένου χρόνου.. Επιπλέον, η εργασία σε θέση ευθύνης είναι περισσότερο ικανοποιητική από αυτή του απλού υπαλλήλου.

2) Απολαβές: Αποτελεί τον τρόπο απόδοσης της αμοιβής για τους εργαζόμενους για αυτό που προσφέρουν στον οργανισμό . Όταν ένας οργανισμός παρέχει αποδοχές μεγάλες πιθανότατα να ικανοποιεί και τους υπαλλήλους του. Ομοίως, εάν βρουν την πολιτική αποζημίωσης διαφανή και δίκαιη. Φυσικά αυτό που επιθυμούν περισσότερο οι εργαζόμενοι είναι δικαιοσύνη και διαφάνεια στις απολαβές.

3) Τρόποι αντιμετώπισης των προϊσταμένων: Εδώ αναλύεται η σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενου. Τι αισθάνονται, τι σκέφτονται και λένε οι εργαζόμενοι για τον προϊστάμενό τους; Ποια είναι η γνώμη του γι' αυτόν; Ο υπάλληλος που αντιμετωπίζει θετικά τη διοίκηση αποδίδει και περισσότερο σε σχέση με αυτό που έχει αρνητική εικόνα για τη διοίκηση. Η αλληλουχία προϊστάμενου - υπαλλήλου είναι ο σημαντικότερος δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης.

4) Συναδελφικές σχέσεις: Μελέτη αποδεικνύει ότι οι υπάλληλοι που ανήκουν σε μια κοινωνική ομάδα και έχουν φιλικές σχέσεις στο χώρο εργασίας τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι (Worrel, 2004). Ενώ οι εργαζόμενοι άτομα που

δεν έχουν σχέσεις φιλικές στο χώρο εργασίας είναι λιγότερο ικανοποιημένα και ίσως και δυστυχημένα (Dubinsky, 2004).

5) Τρόπος εξέλιξης: Είναι ο παράγοντας για την ανάδειξη ενός εργαζομένου στο χώρο εργασίας. Αυτό μπορεί να προκύψει από τη βελτίωση της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της καθοδήγησης των εργαζομένων που αυξάνουν τις δεξιότητες των εργαζομένων. Επίσης, περιλαμβάνει την αλλαγή της θέσης του υπαλλήλου από χαμηλό βαθμό σε υψηλόβαθμο (Tatsapaugh, 1994). Η έλλειψη ευχαρίστησης και προόδου στον εργασιακό χώρο είναι ικανή να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στην παραγωγικότητα του οργανισμού.

Από τα παραπάνω όργανα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, μπορεί να σημειωθεί ότι, η ικανοποίηση των εργαζομένων για την εργασία δεν είναι ταυτόχρονα για όλους τους εργαζόμενους. Επειδή κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική ιδιοσυγκρασία η διοίκηση οφείλει να είναι σε θέση να διαχειριστεί όλους τους παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση κάθε εργαζομένου.

Η διοίκηση οφείλει να αναλύει τη στάση και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων με σκοπό να είναι αυτοί ικανοποιημένοι και φυσικά να αυξάνεται η απόδοσή τους. Βέβαια αυτό δεν είναι πάντα εφικτό αφού δε μπορεί όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι ενώ οι προϊστάμενοι λειτουργούν με γενικεύσεις για τους υπαλλήλους τους σε όλους τους σημαντικούς παράγοντες της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο.

Μία παράμετρος αρκετά παλιά είναι η εκφραστικότητα του προσώπου που μας δείχνει ο Aziri (2011), σύμφωνα με αυτόν είναι ο πιο απλός τρόπος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Πράγματι, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, παρουσιάζονται αρκετές εκφράσεις προσώπου στον εργαζόμενο και θα πρέπει να βάλει ένα τικ κάτω από την έκφραση του προσώπου που περιγράφει το συναίσθημα και τη γνώμη του για την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκειά του για την εργασία.

Παρόλο που αυτός ο τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων έχει προταθεί, είναι σαφές ότι έκφραση του προσώπου δεν είναι ικανή να δείξει την εργασιακή ικανοποίηση. Γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν στον τρόπο έκφρασής τους.

Πολλοί μπορεί να δείχνουν ικανοποιημένοι στην έκφραση του προσώπου τους αλλά η πραγματικότητα να είναι αντίθετη. Είναι επίσης δύσκολο να οριοθετηθεί κανείς μια συγκεκριμένη εμφάνιση προσώπου σε επίπεδο ικανοποίησης, μόνο που αυτές οι αξιολογήσεις δεν είναι πιθανό να κάνουν επιλογές με παρόμοιο τρόπο. Άρα η εκφραστικότητα του προσώπου είναι ένα τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων που είναι ανεπαρκής.

#### **1.1.4 Παράγοντες που Οδηγούν στη Δυσaréσκεια των Εργαζομένων**

Στη διεθνή βιβλιογραφία, για παράδειγμα, οι Levinson (1997) και Worrel (2004) έχουν εντοπίσει διάφορους παράγοντες που ευθύνονται για τη δυσaréσκεια από την εργασία μεταξύ των εργαζομένων ως εξής:

- i) Κακές συνθήκες εργασίας: Εάν δεν προετοιμαστεί καλά και γίνει ελκυστική μια εργασιακή θέση, μπορεί να οδηγήσει σε δυσaréσκεια των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Mullins, (2007), οι κακές συνθήκες εργασίας (ανεπαρκής φωτισμός, έλλειψη εξοπλισμού και αερισμού κλπ) είναι ικανές να επηρεάσουν πολύ την ψυχολογία των υπαλλήλων και φυσικά την ικανοποίησή τους
- ii) Διαφωνίες με τη διοίκηση: Εάν η διοίκηση δεν αναγνωρίζει με αποδείξεις την απόδοση του εργαζομένου οι σχέσεις εντείνονται και η επικοινωνία δεν είναι επαρκής. Αυτό οδηγεί στην αύξηση των παραπόνων προς τη διοίκηση. Ως αποτέλεσμα, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων διακυβεύεται επειδή οι εργαζόμενοι αποτυγχάνουν να δεσμευτούν στις ευθύνες τους στο χώρο εργασίας (Levinson, 1997).



iii) Πρακτικές που εισάγουν σχετικές διακρίσεις: Αυτές μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων, η οποία μπορεί στη συνέχεια να οδηγήσει σε κακή εργασιακή απόδοση (George, 2000). Η διάκριση σε έναν χώρο εργασίας συμβαίνει όταν η διοίκηση ευνοεί το ένα μέρος των εργαζομένων και απομονώνει το άλλο μέρος. Αυτό μπορεί να αφορά την ευκαιρία κατάρτισης, την προώθηση των εργαζομένων και επιβραβεύοντας τους ίδιους ανθρώπους επανειλημμένα. Όταν ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται ότι ενδιαφέρεται η διοίκηση γι' αυτόν έχει και χαμηλές αποδόσεις (Branham, 2005).

iv) Έλλειψη εργασιακής ανόδου: Η χαμηλή εργασιακή ανέλιξη οδηγεί τους εργαζομένους σε αγανάκτηση. Οι εργαζόμενοι που έχουν την αίσθηση ότι δεν εξελίσσονται πιστεύουν ότι υπάρχει έλλειψη κινήτρων. Ο Worrel, (2004) σημειώνει, η έλλειψη προόδου στη δουλειά είναι ένας συχνός παράγοντας που επηρεάζει την παραίτηση. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απολαμβάνουν την εκτίμηση των εργοδοτών όταν συμπεριλαμβάνονται στα μακροπρόθεσμα πλάνα τους και δείχνουν την εκτίμησή τους μέσω επιβραβεύσεων. Όσοι εξελίσσονται και λαμβάνουν δίκαιο αποζημίωση ενεργούν για το καλό του οργανισμού μακροπρόθεσμα (Johnson, 2008).

v) Τρόπος αμοιβής: Η εργασιακής δυσαρέσκεια προέρχεται κατά κύριο λόγο από τον κακό τρόπο πληρωμής τους (Johnson, 2008). Πράγμα που τους οδηγεί σε μείωση των αποταμιεύσεων τους. Όχι μόνο οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίσουν τους στάσιμους μισθούς, αλλά πρέπει επίσης να αντιμετωπίσουν το υψηλό κόστος για ασφάλιση υγείας μεταξύ άλλων δαπανών. Η αδυναμία των εργαζομένων να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις από τον περιορισμένο μισθό τους κάνει να νιώθουν απογοητευμένοι.

### 1.1.5 Θεωρίες της Εργασιακής Ικανοποίησης

Κάποιοι ερευνητές έχουν μελετήσει θεωρίες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι θεωρίες που αναλύονται στην ενότητα που ακολουθεί είναι: Θεωρία υγιεινής (θεωρία δύο παραγόντων), θεωρία ιεραρχίας αναγκών του Abraham Maslow και θεωρία προσδοκιών.

#### Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Abraham Maslow

Η πιο διάσημη θεωρία ταξινόμησης των αναγκών, είναι αυτή που διατύπωσε ο Maslow (1954). Θώρησε ότι υφίστανται πέντε κατηγορίες αναγκών που λαμβάνονται για τους ανθρώπους γενικά, ξεκινώντας από τις φυσιολογικές θεμελιώδεις ανάγκες: για τροφή, νερό, οξυγόνο και στέγη.

Επιθυμία για ασφάλεια: επιθυμία για προστασία από κάθε είδους κίνδυνο και έλλειψη βασικών αναγκών .

Επιθυμία για κοινωνικότητα: η επιθυμία για αποδοχή ως μέλος μιας ομάδας με αγάπη και σεβασμό

Επιθυμία απόκτησης αυτοεκτίμησης: η επιθυμία να αποκτήσουμε δεξιότητες και δυνατότητες που θα μας προσφέρουν αυτοπεποίθηση και αυτονομία.

Επιθυμία για ψυχολογική ικανοποίηση: Η υλική ανταμοιβή θα επιτρέψει στον εργαζόμενο να έχει όλα τα απαραίτητα για τη διαβίωση. Αυτό αποτελεί μια σημαντική πηγή ικανοποίησης καθώς και τη δυνατότητα για οτιδήποτε χρειάζεται και απαιτεί χρήματα (Brockner, 1988).

Επιθυμία για ασφάλεια: Οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας χρειάζονται προστασία από τον κίνδυνο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος, οι Arnold και Feldman (1996), που προωθούν θέσεις όπως το κλίμα, η φωτεινότητα, ο αερισμός, οι συνθήκες υγιεινής, η ηρεμία, το ωράριο και τα μέσα ως τμήμα των συνθηκών εργασίας. Εάν δε

υπάρχουν αυτές οι εργασιακές συνθήκες η ψυχική και σωματική απόδοση του υπαλλήλου είναι χαμηλή (Baron and Greenberg, 2003).

Αυτόεπιβεβαίωση : Να φτάσει κάποιος εκεί που πιστεύει ότι μπορεί . Μία τέτοια επιθυμία χρειάζονται οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτύχουν και να προοδεύσουν πράγμα με την εργασία τους (Ornstein, 2004).

Ο Kaarna (2007) υποστήριξε ότι αυτή η θεωρία χαίρει ευρείας αποδοχής λόγω της έρευνας συμπεριφοράς της, παρόλο που αυτά ήταν ελάχιστα εμπειρικά στοιχεία για να υποστηρίξουν αυτόν τον τρόπο. Αυτό βέβαια έχει δεχτεί πολλές κριτικές. Αφού δείχνουν ότι η ανάγκη του ατόμου είναι περισσότερο δυναμική παρά στατική και ότι πολύ περισσότερα από ένα επίπεδα επιθυμιών μπορεί να λειτουργούν κάθε στιγμή. Επειδή η επιθυμία αντικατοπτρίζει ψυχολογικές και φυσιολογικές ελλείψεις, αυτές πρέπει να ικανοποιούνται πάντα.

### **Θεωρία Προσδοκιών**

Ο Vroom (1964) αναφέρει την έννοια της θεωρίας των προσδοκιών Αρχικά περιείχε το σθένος, την οργανικότητα, την προσδοκία (VIE). Αυτή αφορά στο ότι οι προσπάθειες θα οδηγήσουν σε αποτέλεσμα. Η οργανικότητα αφορά στις υποθέσεις ενός ατόμου ότι ο καλός τρόπος δουλειάς θα φέρει ανταμοιβή. Σύμφωνα με τον Chelladurai (1999) η θεωρία των προσδοκιών απεικονίζει την αντιληπτική αξία της ανταμοιβής.

Επιπλέον προτείνει ότι διοίκηση πρέπει να καταβάλει προσπάθεια έτσι ώστε να δουν οι εργαζόμενοι τη σχέση μεταξύ των διαφόρων εργασιακών δραστηριοτήτων που αναμένεται να εκτελέσουν και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Όπως σημείωσαν οι Sageer, Rafat, Agarwal (2012) ότι εάν κάποιος λάβει ένα αποτέλεσμα μεγαλύτερο από το αναμενόμενο, τότε θα είναι πολύ ικανοποιημένος και το αντίστροφο. Δηλαδή, η επιθυμία για καλή αμοιβή και ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη.

Για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αποφύγουν την απογοήτευση που προκύπτει όταν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα αποτυγχάνουν να υλοποιηθούν, οι διευθυντές θα πρέπει να συνεργαστούν με τους υπαλλήλους για να δημιουργήσουν ρεαλιστικές προσδοκίες. Είναι επίσης συνετό να αντιληφθούν τι επιδιώκει ο κάθε εργαζόμενος και να συνεργαστούν μαζί του προκειμένου να επηρεάσουν αυτό το αποτέλεσμα σύμφωνα με την ικανότητα των εργαζομένων.

Κατά τους Locke και Latham (1990) η επιτυχία των προσδοκιών ενός υπαλλήλου φαίνεται ως παράγοντας που δημιουργεί ικανοποίηση από την εργασία. Συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν μια ρεαλιστική αξιολόγηση των δικών τους ικανοτήτων και μπορούν να υποδείξουν τρόπους συνυπολογισμού αυτής της αξιολόγησης στην προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος. Για να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να κάνουν μια τέτοια προσπάθεια, η διοίκηση πρέπει να παρουσιάσει στους υπαλλήλους εύλογες πιθανότητες να λάβουν ελκυστικές ανταμοιβές από τον οργανισμό.

### **Θεωρία Υγιεινής (δύο παραγόντων θεωρία)**

Αυτή η θεωρία αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg και τους συνεργάτες του (Armstrong, 2009). Ο Herzberg (1959, 1966) ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης, με το κίνητρο και υγιεινή. Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν τις πολιτικές της εταιρείας, την επίβλεψη, τις συνθήκες εργασίας, τη διοίκηση, την ασφάλεια της εργασίας, την αμοιβή και τις διαπροσωπικές σχέσεις (με ανώτερους, συναδέλφους και επιπλέον). Το άλλο σύνολο παραγόντων είναι γνωστό ως τα κίνητρα όπως το επίτευγμα, η πρόοδος, η αναγνώριση, η ίδια η εργασία και η ευθύνη οδηγεί στην ικανοποίηση. Τα θέματα αυτά σχετίζονται άμεσα με το περιβάλλον του εργαζομένου. Στον αντίποδα, οι στόχοι φέρουν ικανοποίηση πραγματώνοντας τις ανάγκες του υπαλλήλου για προσωπική ανάπτυξη (Syptak, 1999).

Προκειμένου να προωθηθεί η ικανοποίηση ενός ατόμου μέσα στην εργασία, πρέπει να αντιμετωπιστούν θέματα Υγιεινής. Αρχικά, είναι αναγκαίο να υπάρξουν σαφείς διοικητικές πολιτικές του οργανισμού: Οι προϊστάμενοι του οργανισμού έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων εξασφαλίζοντας ότι οι πολιτικές του οργανισμού είναι δίκαιες και ισχύουν εξίσου για όλα τα άτομα Syrtak (1999). Στη συνέχεια, διοίκηση: η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο αυξάνεται όταν οι προϊστάμενοι λειτουργούν με γνώμονα το δίκαιο, την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα διοίκησης (Alexander, 2000).

Άρα η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όταν από τη διοίκηση παρέχεται επιστημονική και συναισθηματική στήριξη (Huczynski & Buchan, 1991, Smith, 1992, Spector, 1997).

Τρίτον, αναφέρεται ο μισθός όπου σύμφωνα με τον Herzberg (1966) εάν η αμοιβή είναι αποδεκτή για έναν εργαζόμενο, ένα επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να αυξηθεί σε βαθμό που το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του εργαζομένου να εξαρτάται από την αμοιβή. Σύμφωνα με τον Johns (1992) η ικανοποίηση και η αμοιβή έχουν μια θετική αλληλεπίδραση.

Τέταρτον, αναφέρεται η διαπροσωπική σχέση. Σύμφωνα με τον Resheske, (2001), το συνεργατικό περιβάλλον και αυτό που διακατέχετε από αμοιβαίο σεβασμό είναι σημαντικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Το υποστηρικτικό περιβάλλον βοηθάει τους εργαζόμενους να ξεδιπλώσουν όλες τις δυνατότητές τους Herzberg's (1966).

Πέμπτων, οι συνθήκες εργασίας δηλαδή ένα ωραίο γραφείο ή καθαρός χώρος εργασίας μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να κάνει το δυνατόν καλύτερο για να διασφαλίσει ότι ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις του οργανισμού είναι κατάλληλες και σύγχρονες, Syrtak (1999). Τέλος, εργασιακή ασφάλεια: είναι η διαβεβαίωση ή η πεποίθηση κάποιου ότι θα παραμείνει στην εργασία του. Οι

εργαζόμενοι που έχουν ένα περιβάλλον ασφαλούς εργασίας διατρέχουν ελάχιστο κίνδυνο να απολυθούν από την εργασία τους.

Επιπλέον η διεύθυνση ενός οργανισμού θα πρέπει να έχει αποσαφηνίσει τα εξής:

Τη φύση της εργασίας. Είναι απαραίτητο οι υπάλληλοί να γνωρίζουν τα καθήκοντά τους και κατά πόσο αυτά συμβάλουν στη σωστή λειτουργία του οργανισμού, (Syptak, 1999).

Την αξίωση, όπου οι υπάλληλοι θέλουν να κάνουν σωστά τα καθήκοντά τους και αυτό θα τους οδηγήσει να καταφέρουν αυτό που επιδιώκουν. Αυτό για να πραγματοποιηθεί είναι απαραίτητο η διοίκηση των οργανισμών να καταναίμει το προσωπικό σύμφωνα με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτει προκειμένου να λειτουργήσει με βάση την επιτυχία..

Η αναγνωσιμότητα. Όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να νιώθουν την εκτίμηση και το σεβασμό τόσο σαν εργατικό προσωπικό όσο και σαν οντότητα (Branham, 2005). Το κατά πόσο αναγνωρίζεται η προσπάθεια για την επίτευξη των εργασιακών στόχων συνδέεται με την εργασιακή ιακοποίηση (Kaye & Jordan-Evans, 1999).

Η ευθύνη, όπου αυτός είναι ο τρόπος να μπορούν οι εργαζόμενοι να ασκούν τις αρμοδιότητές τους σε ασφαλές και ελεύθερο περιβάλλον εργασίας. Ο εργοδότης πρέπει να βρει τον τρόπο για ουσιαστική εργασία και να δώσει στον εργαζόμενο μεγαλύτερη ελευθερία και εξουσία.

Η πρόοδος, όπου σύμφωνα με τις διαπιστώσεις του Herzberg (1968), η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο συνδέεται με την ευκαιρία να προάγουν τις προσωπικές τους δεξιότητες μέσω συνεχιζόμενης κατάρτισης, επαγγελματικής εξέλιξης και αναβάθμισης.

### 1.1.6 Έρευνες στο Θέμα Μελέτης

Ο Mwesiga (2010) έκανε μια μελέτη σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ του διοικητικού προσωπικού σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα του, ως μια μελέτη περίπτωσης του Ινστιτούτου Κοινωνικής Εργασίας, Dar es Salaam. Τα αποτελέσματα αυτής δείχνουν ότι η διοίκηση των εργαζομένων έχει μεγάλη επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση ενός υπαλλήλου, διότι προσδιορίζει τη σχέση του με τον προϊστάμενο.

Επιπλέον από την παραπάνω μελέτη έγινε προφανές ότι ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον ανεβάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αφού έχουν τη δυνατότητα για αποτελεσματική εργασία και συνεπώς για εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης φάνηκε από τα συμπεράσματα της μελέτης ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ασφάλεια και τη σταθερότητα ενός οργανισμού καθώς και με τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, τις ευκαιρίες για εξέλιξης και τις επαρκής οικονομικές απολαβές.

Σύμφωνα με την έρευνα του Mwangakala (2009) που αφορούσε την μεταβολές ικανοποίησης των εργαζομένων στην ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες στην Azania Bank Limited, μεταξύ των αιτιών που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι ο περιβάλλον χώρος του γραφείου. Από τα συμπεράσματα τη ερευνάς προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να μην είναι ευχαριστημένοι με την εργασία τους λόγω των μη ικανοποιητικών απολαβών, της έλλειψης αξιοκρατίας καθώς και της άνισης αντιμετώπισης.

Σύμφωνα με την έρευνα της Tumwet (2011), που αφορούσε τα επακόλουθα των κινήτρων των εργαζομένων στην αποτελεσματικότητα στο ιδιωτικό πανεπιστήμιο της Κένυας, Kabarak, διαπιστώθηκε ότι η οικονομική απολαβή είναι πολύ σημαντική στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Η έρευνα διαπίστωσε επίσης ότι η χρήση κοινωνικής αναγνώρισης, όπως τα κομπλιμέντα για την ολοκλήρωση των ανατεθέντων καθηκόντων, συνέβαλε στη βελτίωση της απόδοσης και συνέστησε ότι το πρόγραμμα κινήτρων των εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει

οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές. Η έρευνα συμπέρανε ότι το σύστημα ανταμοιβών θα ήταν πολύ αποδοτικό εάν γινόταν με δικαιοσύνη και συνέπεια.

Τέλος, ο Parvin (2011), διεξήγαγε έρευνα σχετικά με παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον φαρμακευτικό τομέα στη Ντάκα. Διερεύνησε επίσης τους παράγοντες όπως: τύπος εργασίας, εργασιακή εμπειρία, ηλικία και φύλο και την πιθανή επίδρασή τους στην εργασιακή ικανοποίηση. Η ανωτέρω έρευνα δείχνει ότι ο μισθός, η αποτελεσματικότητα στην εργασία, οι πρόσθετες παροχές, ο τρόπος διοίκησης και οι συναδελφικές σχέσεις ήταν οι πιο σημαντικοί συντελεστές που συνέβαλαν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τα αναφερόμενα του Herzberg, του Luthan και του Leon, το θεωρητικό πλαίσιο περιλαμβάνει δύο διαφορετικούς άξονες: i) ότι σχετίζεται με την εργασία και ii) ότι δεν σχετίζεται με την εργασία. Οτιδήποτε έχει σχέση με την εργασία περιλαμβάνει τον τρόπο διαχείρισης των υπαλλήλων και τρόπο εξέλιξής τους.

Ο προϊστάμενος οφείλει να παρέχει ψυχολογική και τεχνική υποστήριξη καθώς και να διαχειρίζεται την κατανομή της εργασίας, (Robbins, 2003). Ο διευθυντής επεξεργάζεται και συμφωνεί ξεκάθαρους στόχους με μεμονωμένο υπάλληλο. Η αξιολόγηση των παραπάνω προκύπτει από (i) τη συνεργασία εργαζομένων και στελεχών, (ii) την αρωγή στη λήψη αποφάσεων και (iii) αναγνώριση της εργασιακής απόδοσης από τη διοίκηση.

Οι ευκαιρίες προόδου των εργαζομένων, αναφέρονται στη διαθεσιμότητα ευκαιριών για την ανέλιξη των εργαζομένων (George, 2000). Για τη μέτρηση της δυνατότητας των υπαλλήλων να εξελιχθούν σε επίπεδο θέσης υπάρχουν οι παρακάτω παράμετροι: (i) ευκαιρίες για εργασιακή εξέλιξη, (ii) συνεχιζόμενη εκπαίδευση και (iii) ευκαιρίες ανόδου στην ιεραρχία.

Επίσης παράγοντες που δεν σχετίζονται με την εργασία, είναι οι οικονομικές ανταμοιβές, το εργασιακό περιβάλλον και η σχέση μεταξύ των συναδέλφων..



Οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι ευχαριστημένοι με όλες τις απολαβές τους; αλλά και ευχαριστημένοι από τις απολαβές σε σχέση με συναδέλφους που έχουν αναλάβει ίδια καθήκοντα. Οι μεταβλητές για την εξέταση αυτής παραμέτρου είναι: (i) πληρωμή της υπερωριακής απασχόλησης, (ii) καλή μισθολογική κατάσταση και (iii) επιπλέον απολαβές.

Το περιβάλλον στο χώρο εργασίας αποτελείται από όλους τους παράγοντες που δρουν και αντιδρούν στο σώμα και το μυαλό των εργαζομένων (Gurta 2008). Το εργασιακό περιβάλλον σε αυτή τη μελέτη θα εξεταστεί μέσω των ακόλουθων δεικτών: Οι δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξέταση αυτής της μεταβλητής είναι: (i) εργασιακή ασφάλεια, (ii) φυσικές συνθήκες εργασίας και (iii) ευκαιρία να κάνετε μια ποικιλία εργασιών.

Επιπρόσθετα, οι συναδελφικές σχέσεις αναφέρονται ως παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης και έχει να κάνει με το βαθμό που οι εργαζόμενοι είναι υποστηρικτικοί και με πολλές δεξιότητες, (Hakim, 1994; Johns, 1992). Κατά τον Herzberg (1966) εφόσον δημιουργηθεί ένα φιλικό περιβάλλον που να επιτρέπει στα άτομα να ξεδιπλώσουν πλήρως τις ικανότητές τους, η δουλειά μπορεί να είναι πολύ ικανοποιητική. Οι παράμετροι που μπορούν να αξιοποιηθούν για την μέτρηση αυτής της μεταβλητής είναι: i) εκτίμηση - σεβασμός από τους συναδέλφους, (ii) κατανόηση από τους συναδέλφους και (iii) συνεργατικότητα.

## **1.2 Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα**

### **1.2.1 Θεωρία Κινήτρων σε Δημόσιες Υπηρεσίες**

Η θεωρία των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να εισέλθουν στη δημόσια υπηρεσία για λόγους διαφορετικούς από υλικούς ή οικονομικούς (Perry & Wise (1990). Γι' αυτά τα άτομα, ο μισθός της εργασίας δεν είναι η βασική προτεραιότητά τους και η μεγιστοποίηση αυτού του είδους ανταμοιβής, δεν αντιστοιχεί στα ιδανικά τους.

Τα άτομα δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους πάντα, δεν περιμένουν πολλά υλικά κίνητρα. Αντίθετα, εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η αύξηση των εξωτερικών παραγόντων επιρροής, μπορεί ακόμη και να μειώσει τις θετικές επιπτώσεις των εσωτερικών παραγόντων (θεωρία των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες) στα κίνητρα εργασίας (Frey & Jegen 2001, Georgellis, Iossa, & Tabvuma 2008, Weibel, Rost, & Osterloh 2010).

Οι Perry και Wise (1990) όρισαν τη θεωρία των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες ως την προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκρίνεται σε κίνητρα που βασίζονται κυρίως ή μοναδικά σε δημόσιους θεσμούς και οργανισμούς. Προσδιόρισαν τρεις θεωρητικές βάσεις στη θεωρία των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες, όπως την ορθολογική, βασισμένη σε κανόνες και την συναισθηματική. Τα ορθολογικά κίνητρα βασίζονται στη μεγιστοποίηση της ατομικής χρησιμότητας στο πλαίσιο της εργασίας. Τα κίνητρα που βασίζονται σε κανόνες, συνεπάγονται την επιθυμία εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος των πολιτών. Τα συναισθηματικά κίνητρα βασίζονται στο ανθρώπινο συναίσθημα και χαρακτηρίζονται από επιθυμία και προθυμία να βοηθήσουν τους άλλους (Perry and Wise, 1990). Αυτά τα κίνητρα παρέχουν ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση της θεωρίας των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες (Brewer, Selden και Facer, 2000).

Επομένως, η σχετική θεωρία προτείνει ότι άτομα με υψηλό επίπεδο κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες, εισέρχονται στον δημόσιο τομέα με παρόμοιο σύνολο αξιών. Τα πανομοιότυπα «*συστήματα πεπιοθήσεων*» βοηθούν την ταύτισή τους με άλλα μέλη του οργανισμού (Van Dick et al. 2004). Υπό αυτό το πρίσμα, έχει αποδειχθεί ότι το επίπεδο της θεωρίας των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες των δημοσίων υπαλλήλων, οδηγεί σε παραγωγικά οργανωτικά αποτελέσματα όπως η εργασιακή απόδοση, η οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη και η εργασιακή ικανοποίηση (Moynihan and Pandey 2007, Perry 2000, Taylor 2007).

### 1.2.2 Συγκεκριμένοι Τύποι Κινήτρων στο Δημόσιο Τομέα

Η υπόθεση του ορθολογισμού, υπονοεί ότι ένα άτομο θα επιλέξει την εναλλακτική που αποφέρει τη μεγαλύτερη αξία για αυτό και που είναι πιθανό να συμβεί (Neumann & Ritz 2015, Gordon, 2001). Για το πόσο δελεαστική είναι η απασχόληση στο δημόσιο τομέα, υπάρχουν πολλές αξίες και εξωτερικά κίνητρα που επιτρέπουν σε ένα άτομο να φτάσει στο μέγιστο την απόδοσής του .

Είναι γνωστό ότι όλοι σχεδόν οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν ευέλικτο και αρκετές φορές ευνοϊκό ωράριο εργασίας. Έτσι, το κίνητρο του δημόσιου τομέα, ορίζεται ως η επιθυμία να συμπεριφερθεί σύμφωνα με κίνητρα που βασίζονται στο ατομικό συμφέρον ενός ατόμου και κατευθύνονται σε εξωτερικά κίνητρα που συνήθως απαντώνται στο δημόσιο τομέα.

Όπως , την εργασιακή ασφάλεια, τη σίγουρη μισθολογική και επαγγελματική ανέλιξη και επιπλέον προνόμια. Συνεπώς μπορεί ορισμένα κίνητρα να παρακινούν τα άτομα ανεξάρτητα από τον ποιος είναι ο εργοδότης τους (French & Emerson 2014).

Σε αυτή τη συλλογιστική, η σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη αντανακλά μια μορφή ψυχολογικής σύμβασης που βασίζεται στην ανταλλαγή πίστης και καθήκοντος σε αντάλλαγμα με το μισθό και προνόμια. Μια τέτοια σχέση διαφέρει από την ανταλλαγή προσπάθειας και απόδοσης με αντάλλαγμα την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την απασχολησιμότητα. Τα κίνητρα του δημόσιου τομέα βασίζονται περισσότερο στον προηγούμενο τύπο ψυχολογικής σύμβασης, στην οποία η επίτευξη των στόχων παραγωγής και αποτελέσματος είναι δευτερεύον ενδιαφέρον για έναν εργαζόμενο.

Οι οργανισμοί προσπαθούν να πραγματοποιήσουν τις υποχρεώσεις που συμπεριλαμβάνονται σε έναν ρόλο, μια ιδιότητα μέλους, σε μια κοινότητα πολιτική ή ομάδα και το γίνεσθαι, τις πρακτικές και τις επιδιώξεις των θεσμών τους. Όντας μέλη μιας συλλογικότητας δρουν με τρόπο που πιστεύουν ότι είναι κατάλληλος για αυτούς σε μια δεδομένη στιγμή, (Ritz et al., 2016). Η

προβολή των κινήτρων για τις δημόσιες υπηρεσίες σε αυτό το πλαίσιο, ανταποκρίνεται σε μια έκκληση για περισσότερους τύπους κινήτρων με βάση τα συμφραζόμενα και λιγότερο μεμονωμένα, διακρίνοντάς τα από ορισμένους κλασικούς και - πάνω απ' όλα - τύπους κινήτρων εργαζομένων που βασίζονται στη διαδικασία (Perry 2000).

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο για την εξήγηση των ατομικών αποφάσεων για τη συνεισφορά προσωπικών πόρων στη συλλογικότητα, οι Perry και Wise (1990) αρχικά αντιλήφθηκαν το PSM ενός ατόμου ως προερχόμενο από τρεις τύπους βασικών ανθρώπινων κινήτρων: βασισμένα σε νόρμες, συναισθηματικά και ορθολογικά κίνητρα.

Οι στόχοι που στηρίζονται σε κανόνες, παγιώνονται σε κοινωνικούς κανόνες πίστης και καθήκοντος για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του οργανισμού και της κοινωνίας (Perry & Wise, 2015, Perry, 2001). Οι δημόσιοι λειτουργοί οφείλουν να κάνουν ότι θεωρείται καλύτερο για την κοινωνία. Ως εκ τούτου, αυτός ο τύπος θεωρίας των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες είναι εκείνος που συνδέεται πιο ξεκάθαρα με τη δέσμευση στις δημόσιες αξίες.

Η ανθρώπινη αλληλεπίδραση στηρίζεται στους συναισθηματικούς δεσμούς. Έτσι οι άνθρωποι φανερώνουν την ανάγκη να κάνουν καλό για τους συνανθρώπους και για την κοινωνία λόγω της συναισθηματικής επιρροής της εν λόγω κατάστασης (Perry & Wise, 2015). Η ταύτιση με άλλα άτομα / ομάδες της κοινωνίας είναι ικανή να οδηγήσει στην επιτυχία ενός συγκεκριμένου κοινωνικού προγράμματος για τη βοήθεια ατόμων που έχουν ανάγκη (Perry & Wise, 2015).

Γι αυτό, οι Frederickson και Hart (2014) κάνουν λόγο για έναν ειδικό «πατριωτισμό της καλοσύνης» μεταξύ των παρόχων δημόσιων υπηρεσιών. Όσον αφορά τις συναισθηματικές εκφράσεις της θεωρίας κινήτρων, είναι, ωστόσο, σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν είναι ενδιαφέρουσα η ικανότητα ενός ατόμου να δείχνει ενσυναίσθηση, αλλά ο βαθμός στον οποίο τα συναισθήματα ενσυναίσθησης χρησιμεύουν για να παρακινήσουν το άτομο να παρέχει δημόσιες υπηρεσίες.

Οι Perry και Wise (2015), επισημαίνουν ότι τα ορθολογικά κίνητρα βασίζονται στην ορθολογική, ατομική μεγιστοποίηση της χρησιμότητας. Άρα, τα άτομα αναμένεται να γίνουν μέλη μίας δημόσιας υπηρεσίας από ανάγκη για δύναμη και ενίσχυση της εικόνας τους. Για παράδειγμα, συμμετέχοντας στη διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικής σχετικά με μια συγκεκριμένη δημόσια υπηρεσία, μπορεί κανείς να το χρησιμοποιήσει ως μέσο για την υπεράσπιση ειδικών συμφερόντων.

Αυτός ο τύπος κινήτρων που σχετίζεται με τη δημόσια υπηρεσία, είναι το πιο αμφιλεγόμενο, καθώς έρχεται σε αντίθεση με το φιλοκοινωνικό περιεχόμενο της θεωρίας των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες με αναφορά σε κίνητρα για την πραγματοποίηση ιδιωτικών και όχι δημοσίων συμφερόντων. Ωστόσο, τα ορθολογικά κίνητρα ουσιαστικά σημαίνουν μόνο ότι ένα άτομο λαμβάνει αποφάσεις με βάση την αξιολόγηση των κερδών/απωλειών στην ευημερία επιλέγοντας ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές ενέργειες (Le Grand, 2015).

### **1.2.3 Διαστάσεις της Θεωρίας των Κινήτρων στις Δημόσιες Υπηρεσίες**

Αν και η έρευνα έχει βασιστεί σε μια σειρά από διαφορετικές μετρήσεις της θεωρίας των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες, υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση ότι αποτελείται από πολλαπλές διαστάσεις (Wright 2008). Πρώτη φορά, πριν από 29 χρόνια, οι Perry και Wise (1990) πρότειναν ότι η θεωρία των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να έχει διαστάσεις που σχετίζονται με τρεις τύπους κινήτρων, όπως τα συναισθηματικά, βασισμένα σε νόρμες και λογικά.

Βασιζόμενος σε αυτό το πολυδιάστατο πλαίσιο, ο Perry (1996) ανέπτυξε αργότερα ένα μέτρο 24 σημείων της θεωρίας των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες που προσδιόρισε τέσσερις διαστάσεις της δομής, όπως την έλξη

στη δημόσια πολιτική, δέσμευση στους δημόσιους κανόνες και καθήκοντα, συμπόνια και αυτοθυσία.

Από τότε, πολλοί μελετητές έχουν χρησιμοποιήσει τις διαστάσεις και τα στοιχεία στη θεωρία των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες του Perry για να μετρήσουν τη θεωρία των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες (Kim 2009, Wright 2008). Μολονότι τα αντίστοιχα στοιχεία μέτρησής της αναπτύχθηκαν αρχικά με βάση δείγματα στις Ηνωμένες Πολιτείες, έχουν χρησιμοποιηθεί (συχνά με αλλαγές) για τη μέτρηση των κινήτρων σε άλλους πολιτισμούς και γλώσσες, όπως η Αυστραλία (Taylor 2007), το Βέλγιο (Vandenabeele 2008), Κίνα (Liu, Tang, & Zhu 2008, Liu et al. 2011), Γερμανία (Ritz & Waldner 2011), Ιταλία (Cerese & Farinella 2009), Μάλτα (Camilleri 2006), Νότια Κορέα (Kim, 2009a, 2009b), την Ολλανδία (Leisink & Steijn 2009), και την Ελβετία (Giauque et al. 2011).

Αρκετοί πιστεύουν ότι η δέσμευση για τη διάσταση του δημόσιου συμφέροντος, πρέπει να δίνει περισσότερη βάση στην προσωπική διάθεση για επιδίωξη των δημοσίων αξιών (Castaing 2006, Leisink & Steijn 2009, Taylor 2007) καθώς και ότι τα στοιχεία της φιλανθρωπίας δεν αντιπροσωπεύουν πάντα συναισθηματικά κίνητρα (DeHart-Davis, Marlowe, & Pandey 2006, Moynihan & Pandey 2007, Wright 2008). Χρησιμοποιώντας διδάγματα από προηγούμενη έρευνα, οι Kim και Vandenabeele (2015) πρότειναν πρόσφατα μια σειρά αλλαγών στα τρέχοντα πολυδιάστατα μέτρα της θεωρίας των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες που θα αντιμετώπιζαν τις αδυναμίες του και θα υποστήριζαν την ανάπτυξη ενός πιο καθολικού μέτρου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί παγκοσμίως.

#### **1.2.4 Θεωρία των Κινήτρων στις Δημόσιες Υπηρεσίες και Εργασιακή Ικανοποίηση**

Η θεωρία των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες, έχει συνδεθεί με διάφορες μεταβλητές αποτελέσματος (Vandenabeele 2008a, Gange and Deci 2005). Πολλές έρευνες έχουν συμπεράνει μια σχέση μεταξύ της εργασιακής

ικανοποίησης και των κινήτρων για όσους βρίσκονται σε δημόσια υπηρεσία, αν και με διαφορετικό μέγεθος επίδρασης. Οι Park και Rainey (2007 & 2008) ανακάλυψαν μια μέτρια έως δυνατή αλληλεπίδραση μεταξύ των κινήτρων για τους δημόσιους λειτουργούς και της ικανοποίησης από την εργασία, ενώ άλλοι (Vandenabeele 2009, Taylor 2007 & 2008, Castaing 2006) βρήκαν μικρότερες αλληλεπιδράσεις.

Σε μια επέκταση της βιβλιογραφίας για τα κίνητρα των εργαζομένων, πολλές μελέτες για τα κίνητρα εργασίας στο δημόσιο τομέα έχουν ζητήσει από τα άτομα να αξιολογήσουν τα επίπεδα ικανοποίησής τους με την εκπλήρωση σημαντικών αναγκών από το περιβάλλον εργασίας ή την παροχή επιθυμητών ανταμοιβών (Gabris & Simo, 2000, Jurkiewicz, Massey, & Brown, 2014, Newstrom, Reif & Monczka, 2001). Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική επειδή *«η εξέταση του τι θέλουν οι εργαζόμενοι από τόσες θέσεις εργασίας και η σύγκριση με αυτό που παίρνουν, αποκαλύπτει τις ελλείψεις στις ανάγκες που υποκινούν την κατευθυνόμενη συμπεριφορά»* (Jurkiewicz, Massey, & Brown, 2014).

Η *«έλξη στη συμμετοχή του κοινού»* σχετίζεται με την «πολιτική» και την κοινοτική δέσμευση των πολιτών και ανάγεται στον Αριστοτέλη (Leonhard 2007). Ωστόσο, ορίζοντας την έλξη στη συμμετοχή του κοινού ως μια ορθολογική διάσταση που μεγιστοποιεί τα ανιδιοτελή κέρδη, τονίζει την ατζέντα του κοινού καλού των πολιτών (Perry, 2015). Με αυτά τα δεδομένα, η πρόσκληση του κοινού να συμμετέχει, περιλαμβάνει τη *«συμμετοχή στη διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικής»*. Ως εκ τούτου, ο Kim (2016) προτείνει ότι είναι μια διάσταση που βασίζεται περισσότερο σε ένα συναισθηματικό παρά σε ένα ορθολογικό κίνητρο λόγω των διαπροσωπικών και σχεσιακών χαρακτηριστικών της.

Προέρχεται από την υπόθεση ότι η θεωρία των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες απευθύνεται επίσης σε ανθρώπους που θεωρούν τους εαυτούς τους «πολιτικούς» και που απολαμβάνουν να συζητούν πολιτικά. Αυτά τα αμοιβαία μη αποκλειστικά κίνητρα μπορούν να ικανοποιηθούν μέσω διαφόρων χαρακτηριστικών και πλαισίου δημόσιων θέσεων εργασίας όπως,

για παράδειγμα, «συμμετοχή σε σχεδιασμό πολιτικών», «επηρεάζοντας το περιεχόμενο των πολιτικών», «ευκαιρίες απευθείας συνομιλίας και συζήτησης με πολιτικούς» και «η πολιτική και η πολιτική ως σημαντικοί τομείς που συζητούνται στην καθημερινή ζωή».

### **1.2.5 Δέσμευση στις Δημόσιες Αξίες και την Εργασιακή Ικανοποίηση**

Σαν «κρίσεις αξίας» προσδιορίζονται οι αξίες ή οι επιλογές που έχουν «ορισμένο βάρος στην επιλογή της δράσης» που εργάζονται σε υπερωρίες (Lyons, Duxbury & Higgins 2006, Van der Wal et al. 2006). Οι δημόσιοι οργανισμοί πέρνουν του διακριτούς ρόλους τους από τις δημόσιες αξίες από τις οποίες προσδιορίζονται. Για παράδειγμα δεσμεύονται όπως να έχουν σαν γνώμονα λειτουργία τη διαφάνεια, την ισότητα, τη λογοδοσία, το δημόσιο συμφέρον, (Beck Jørgensen, 2013, Boyne 2011, Bozeman 2009 Van der Wal et al. 2016, West & Davis 2011).

Η μελέτη αποδεικνύει οι συμπεριφορές και οι αξίες συνδέονται όπως και ο τρόπος λήψης αποφάσεων, ο προσδιορισμός των ηθικών κριτηρίων, η επίτευξη στόχων και η παροχή κινήτρων στο εργατικό δυναμικό. Με το τελευταίο να αποτελεί ιδιαίτερα ενδιαφέρον μεταξύ των μελετητών με την εισαγωγή των κινήτρων στους δημόσιους λειτουργούς (Alonso and Lewis 2001, Brewer, Selden & Facer 2000, Conner & Facer, Becker 2003, Coursey et al. 2008, Perry & Wise 2015, Wright & Pandey 2008).

Γνωρίζοντας τη σειρά ενεργειών για προκειμένου να υποστηρίξεις μία δημόσια αξία σημαίνει ότι γνωρίζεις την έκταση της διοικητικής δέσμευσης. (Be rman & West 2003, Hopkins, Hopkins, & Mallette 2001, Lamsa & Savolainen 2000). Υπό αυτό το πρίσμα, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα που έχουν αυτές τις έντονες επιθυμίες να δεσμευτούν στις δημόσιες αξίες είναι στις περισσότερες περιπτώσεις ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, καθώς τους δίνει την ευκαιρία να ανταποκριθούν σε αυτές τις προδιαθέσεις που είναι προσανατολισμένες στην εξυπηρέτηση του κοινού καλού.





## **2ο Κεφάλαιο – Μεθοδολογία Έρευνας**

### **2.1 Σκοπός της Έρευνας**

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να συλλέξει, συζητήσει και αναλύσει δεδομένα από επιστημονικά άρθρα και βιβλιογραφικές πηγές όπως και πρωτογενή στοιχεία που απορρέουν από τη χρήση ερωτηματολογίων έρευνας για τη διερεύνηση ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

### **2.2 Μεθοδολογία της Έρευνας**

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά, μέσω Google Forms. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν τυχαία και συνεχεία συμπληρώθηκαν από συμμετέχοντες στην έρευνα. Τη συλλογή των δεδομένων, ακολούθησε η επεξεργασία. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Η επεξεργασία σε πρώτο στάδιο αφορούσε την περιγραφή των απαντήσεων. Εν συνεχεία, διατυπώθηκαν οι (υπό εξέταση) υποθέσεις και εξετάστηκε αν έπρεπε να γίνουν αποδεκτές ή να απορριφθούν. Η διενέργεια της έρευνας, πραγματοποιήθηκε το διάστημα από 10 Οκτωβρίου έως 10 Δεκεμβρίου 2023.

Αυτή η μελέτη είχε χρησιμοποιήσει ένα ερωτηματολόγιο για τη συλλογή δεδομένων. Για τη διασφάλιση της συνέπειας χρησιμοποιήθηκε το ίδιο εργαλείο για αυτήν την έρευνα. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο με κλειστού τύπου ερωτήσεων αφού πιστεύεται ότι είναι το κατάλληλο εργαλείο για να μπορέσουν οι ερωτηθέντες να εξηγήσουν με δικά τους λόγια τι σημαίνει για αυτούς το θέμα. Ωστόσο, ένα ερωτηματολόγιο είναι πιθανό να παράγει λιγότερο εις βάθος απαντήσεις και να εμποδίσει τον ερευνητή να διερευνήσει περαιτέρω τις απαντήσεις.

## 2.3 Το Δείγμα της Έρευνας

Σύμφωνα με το δείγμα της έρευνας, το 55% των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το υπόλοιπο 45% είναι άνδρες, το 44% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας από 40-49 ετών, το 34% από 50-59 ετών και το υπόλοιπο 22% είναι από 30-39 ετών, το 63% των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι, το 29% είναι άγαμοι και το υπόλοιπο 8% είναι διαζευγμένοι, το 66% των ερωτηθέντων δεν κατέχουν θέση ευθύνης ενώ το υπόλοιπο 34% κατέχει και το 36% των ερωτηθέντων είχαν προϋπηρεσία από 20-29 χρόνια, το 33% από 10-19 χρόνια, το 18% έως 9 χρόνια και το υπόλοιπο 13% από 30 χρόνια και πάνω.

## 3ο Κεφάλαιο – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

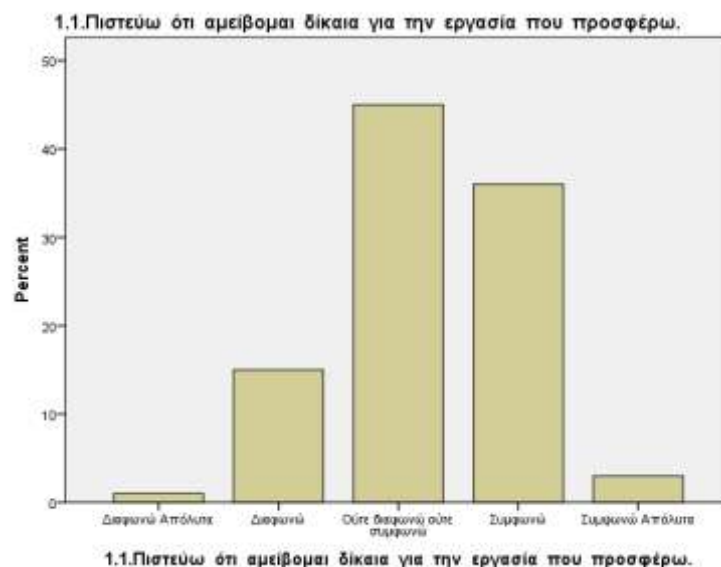
### 3.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

#### Ερώτηση 1.1

Το 45% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν, το 36% συμφώνησαν και το 15% διαφώνησαν.

Πίνακας Νο. 1 – Καταγραφή Απόψεων για το αν πιστεύουν ότι αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	15	15,0	15,0	16,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	45	45,0	45,0	61,0
Συμφωνώ	36	36,0	36,0	97,0
Συμφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Γράφημα Νο. 1 – Καταγραφή Απόψεων για το αν πιστεύουν ότι αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν.

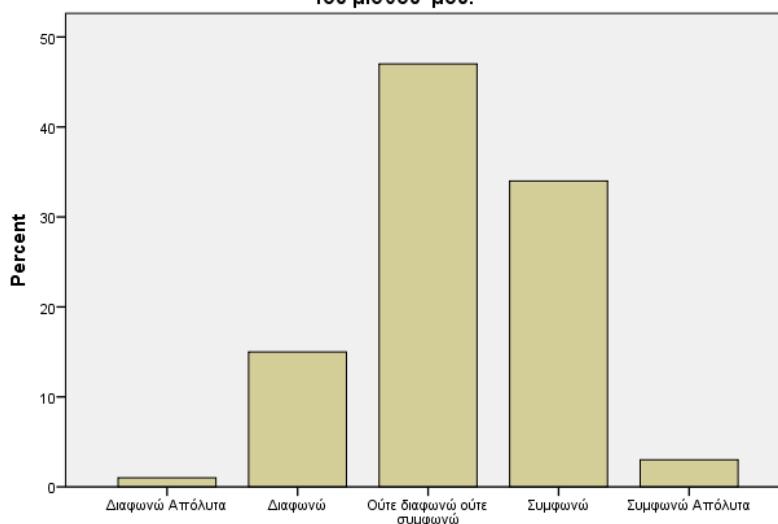
## Ερώτηση 1.2

Το 47% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν πέραν του μισθού τους, το 34% συμφώνησαν και το 15% διαφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 2 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν πέραν του μισθού τους.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	15	15,0	15,0	16,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	47	47,0	47,0	63,0
Συμφωνώ	34	34,0	34,0	97,0
Συμφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**1.2 Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω πέραν του μισθού μου.**



**1.2 Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω πέραν του μισθού μου.**

**Γράφημα Νο. 2 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν πέραν του μισθού τους**

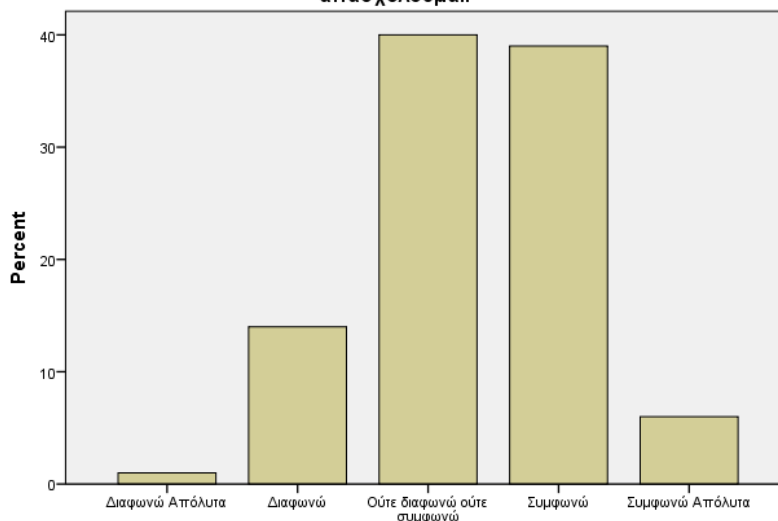
### Ερώτηση 1.3

Το 40% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι είναι πολλοί λίγες ευκαιρίες εξέλιξης στον οργανισμό που απασχολούνται, το 39% συμφώνησαν και το 14% διαφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 3 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι πολλοί λίγες ευκαιρίες εξέλιξης στον οργανισμό που απασχολούνται**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	14	14,0	14,0	15,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	40	40,0	40,0	55,0
	Συμφωνώ	39	39,0	39,0	94,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**1.3 Υπάρχουν πολλοί λίγες ευκαιρίες εξέλιξης στον οργανισμό που απασχολούμαι.**



**1.3 Υπάρχουν πολλοί λίγες ευκαιρίες εξέλιξης στον οργανισμό που απασχολούμαι.**

**Γράφημα Νο. 3 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι πολλοί λίγες ευκαιρίες εξέλιξης στον οργανισμό που απασχολούνται**

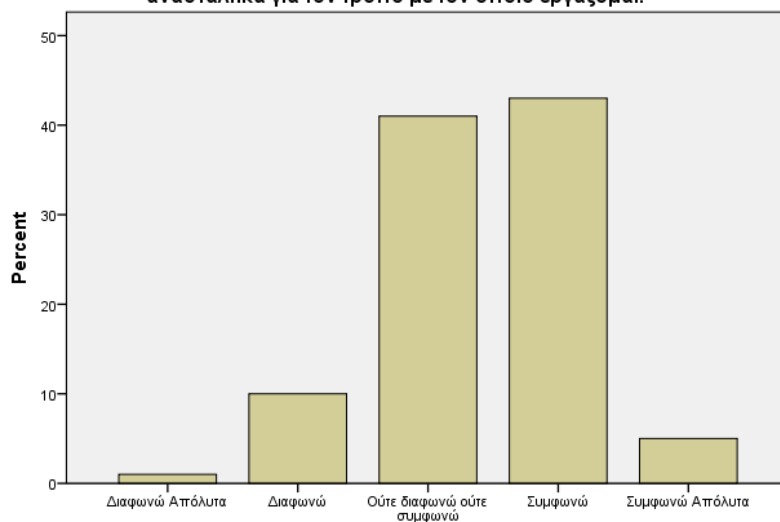
#### Ερώτηση 1.4

Το 43% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι πολλοί από τους κανόνες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται λειτουργούν ανασταλτικά για τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται, το 41% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν και το 10% διαφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 4 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι πολλοί από τους κανόνες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται λειτουργούν ανασταλτικά για τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	10	10,0	10,0	11,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	41	41,0	41,0	52,0
Συμφωνώ	43	43,0	43,0	95,0
Συμφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**1.4 Πολλοί από τους κανόνες του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι λειτουργούν ανασταλτικά για τον τρόπο με τον οποίο εργάζομαι.**



**1.4 Πολλοί από τους κανόνες του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι λειτουργούν ανασταλτικά για τον τρόπο με τον οποίο εργάζομαι.**

**Γράφημα Νο. 4 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι πολλοί από τους κανόνες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται λειτουργούν ανασταλτικά για τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται.**

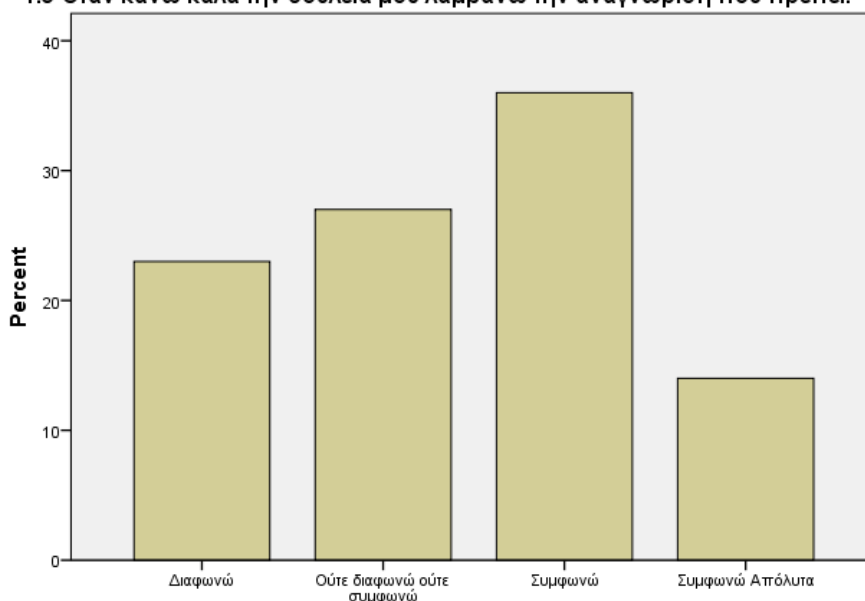
### Ερώτηση 1.5

Το 36% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι όταν κάνουν καλά την δουλειά τους λαμβάνουν την αναγνώριση που πρέπει, το 27% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν και το 23% διαφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 5 – Καταγραφή Απόψεων για το αν λαμβάνουν την αναγνώριση που πρέπει, όταν κάνουν καλά την δουλειά τους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	23	23,0	23,0	23,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	27,0	27,0	50,0
Συμφωνώ	36	36,0	36,0	86,0
Συμφωνώ Απόλυτα	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**1.5 Όταν κάνω καλά την δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει.**



**1.5 Όταν κάνω καλά την δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει.**

**Γράφημα Νο. 5 – Καταγραφή Απόψεων για το αν λαμβάνουν την αναγνώριση που πρέπει, όταν κάνουν καλά την δουλειά τους**

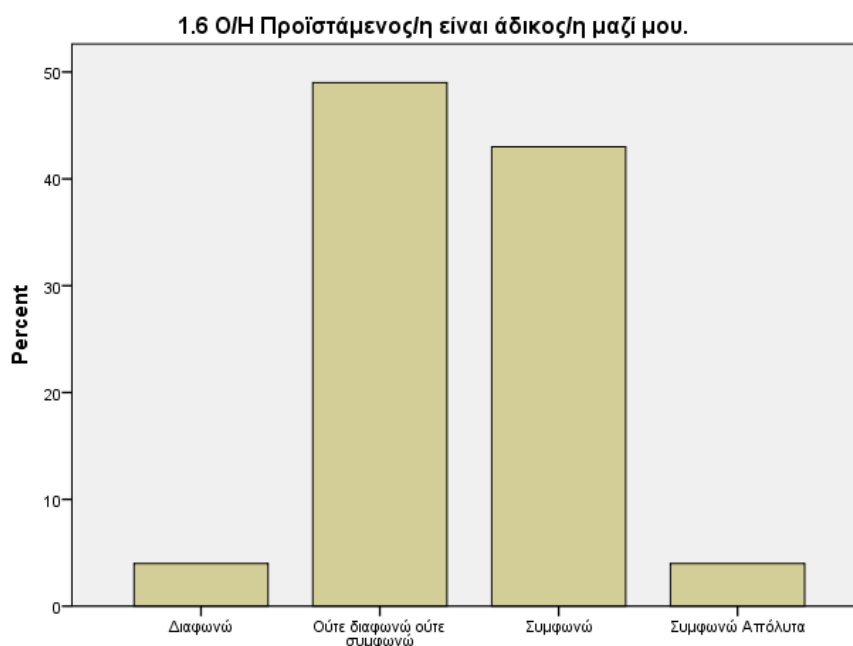


### Ερώτηση 1.6

Το 49% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι ο προϊστάμενος είναι άδικος μαζί τους και το 43% συμφώνησαν.

Πίνακας Νο. 6 – Καταγραφή Απόψεων για το αν ο προϊστάμενος είναι άδικος μαζί τους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	4,0	4,0	4,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	49	49,0	49,0	53,0
Συμφωνώ	43	43,0	43,0	96,0
Συμφωνώ Απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



1.6 Ο/Η Προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου.

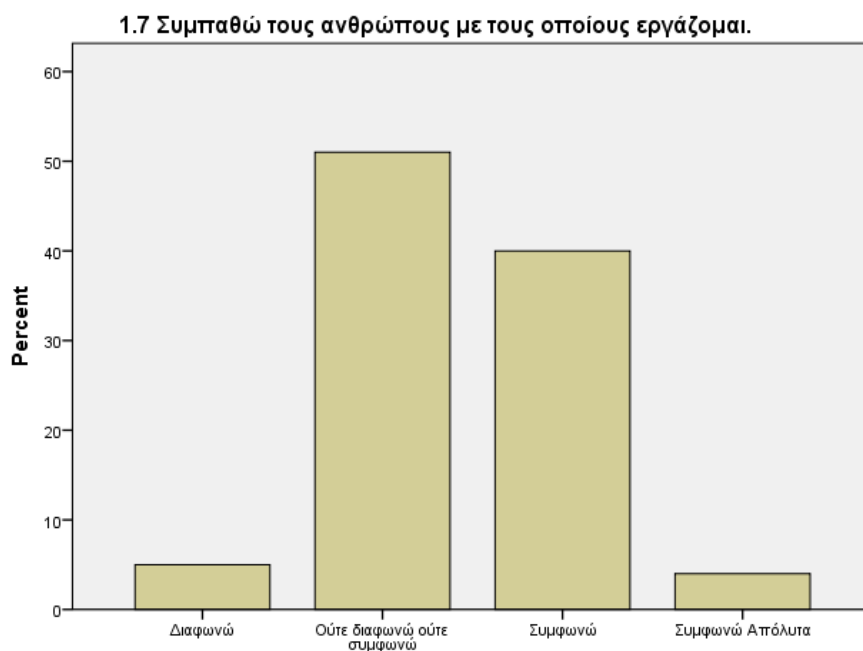
Γράφημα Νο. 6 – Καταγραφή Απόψεων για το αν ο προϊστάμενος είναι άδικος μαζί τους

### Ερώτηση 1.7

Το 51% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι συμπαθούν τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται και το 40% συμφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 7 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συμπαθούν τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	5	5,0	5,0	5,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	51	51,0	51,0	56,0
Συμφωνώ	40	40,0	40,0	96,0
Συμφωνώ Απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



1.7 Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι.

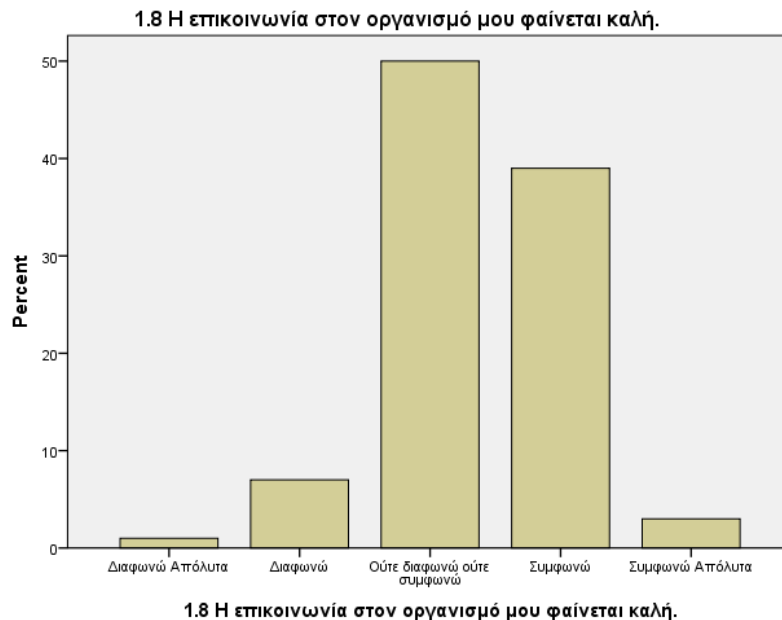
**Γράφημα Νο. 7 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συμπαθούν τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται**

### Ερώτηση 1.8

Το 50% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι η επικοινωνία στον οργανισμό τους φαίνεται καλή και το 39% συμφώνησαν.

Πίνακας Νο. 8 – Καταγραφή Απόψεων για το αν η επικοινωνία στον οργανισμό τους φαίνεται καλή.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	7	7,0	7,0	8,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	50	50,0	50,0	58,0
Συμφωνώ	39	39,0	39,0	97,0
Συμφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Γράφημα Νο. 8 – Καταγραφή Απόψεων για το αν η επικοινωνία στον οργανισμό τους φαίνεται καλή

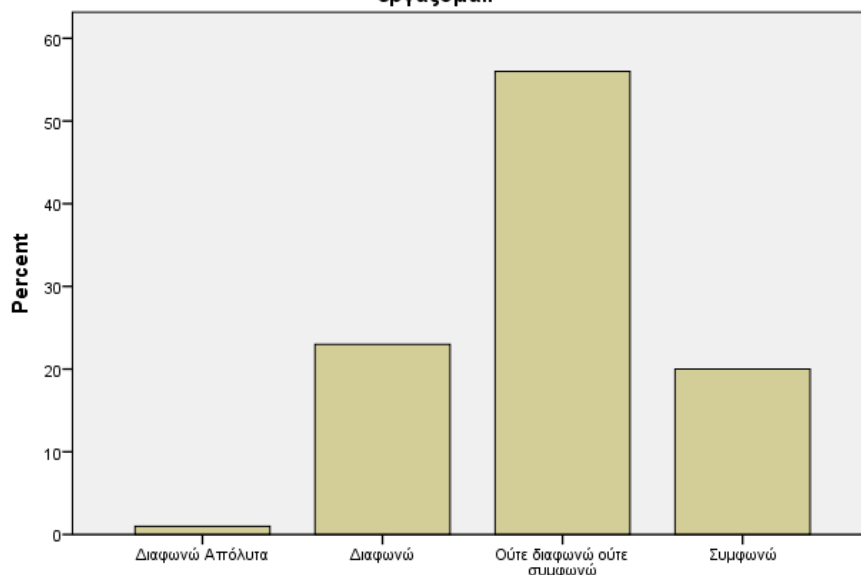
### Ερώτηση 1.9

Το 56% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι τους αρέσει το αντικείμενο με το οποίο απασχολούνται στο φορέα που εργάζονται, ενώ το 23% διαφώνησαν και το 20% συμφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 9 – Καταγραφή Απόψεων για το ότι τους αρέσει το αντικείμενο με το οποίο απασχολούνται στο φορέα που εργάζονται**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	23	23,0	23,0	24,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	56	56,0	56,0	80,0
Συμφωνώ Απόλυτα	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**1.9 Μου αρέσει το αντικείμενο με το οποίο απασχολούμαι στο φορέα που εργάζομαι.**



**1.9 Μου αρέσει το αντικείμενο με το οποίο απασχολούμαι στο φορέα που εργάζομαι.**

**Γράφημα Νο. 9 – Καταγραφή Απόψεων για το αν τους αρέσει το αντικείμενο με το οποίο απασχολούνται στο φορέα που εργάζονται**

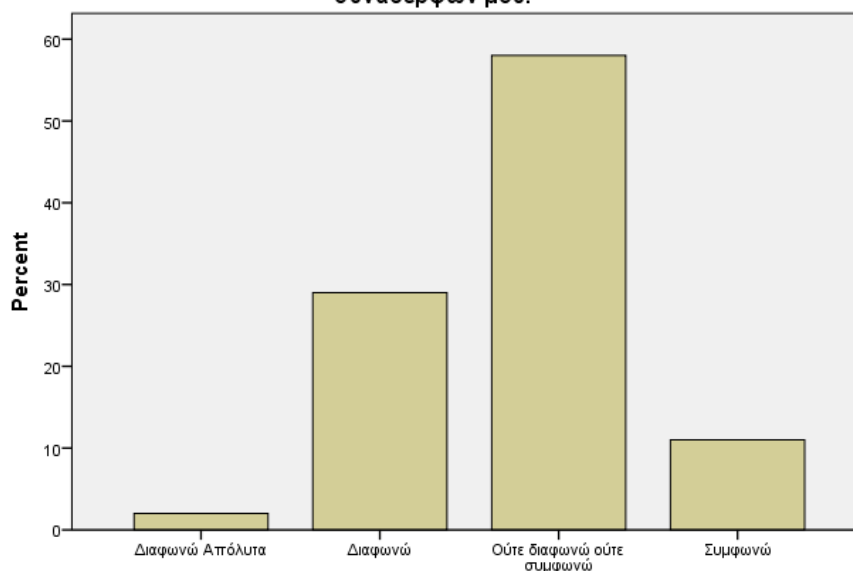
### Ερώτηση 1.10

Το 58% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι εργάζονται περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέρφων τους, ενώ το 29% διαφώνησαν και το 11% συμφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 10 – Καταγραφή Απόψεων για το αν εργάζονται περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέρφων τους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	29	29,0	29,0	31,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	58	58,0	58,0	89,0
Συμφωνώ	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**1.10 Πιστεύω ότι εργάζομαι περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέρφων μου.**



**1.10 Πιστεύω ότι εργάζομαι περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέρφων μου.**

**Γράφημα Νο. 10 – Καταγραφή Απόψεων για το αν εργάζονται περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέρφων τους**

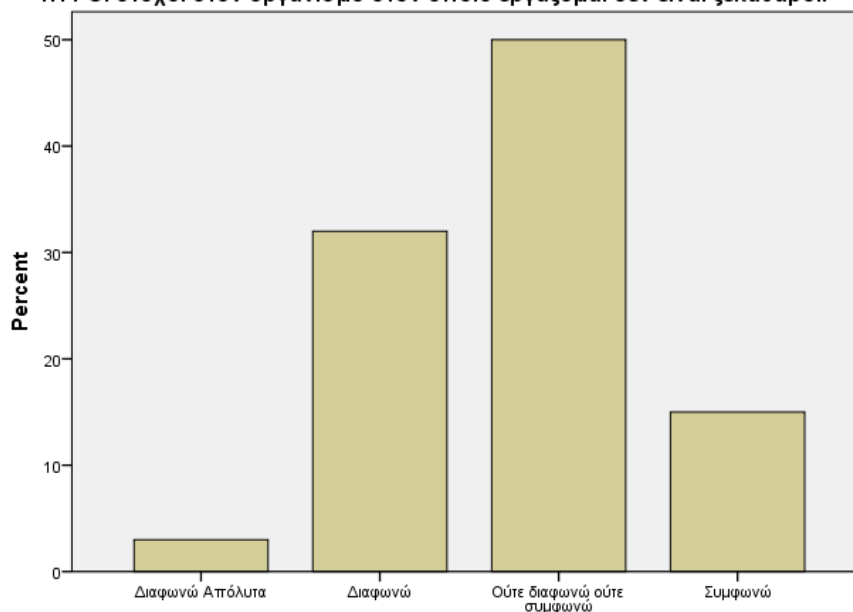
### Ερώτηση 1.11

Το 50% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι οι στόχοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται δεν είναι ξεκάθαροι, ενώ το 32% διαφώνησαν και το 15% συμφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 11 – Καταγραφή Απόψεων για το αν οι στόχοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται δεν είναι ξεκάθαροι**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
Διαφωνώ	32	32,0	32,0	35,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	50	50,0	50,0	85,0
Συμφωνώ	15	15,0	15,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**1.11 Οι στόχοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι δεν είναι ξεκάθαροι.**



**1.11 Οι στόχοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι δεν είναι ξεκάθαροι.**

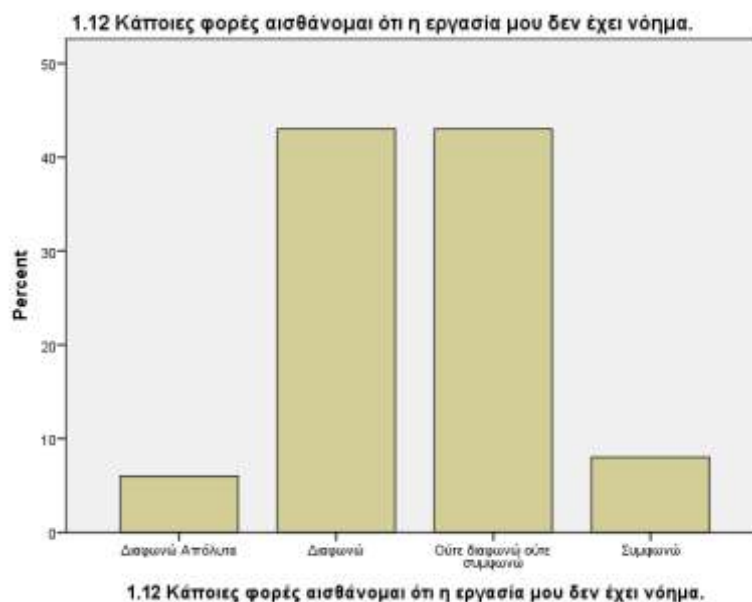
**Γράφημα Νο. 11 – Καταγραφή Απόψεων για το αν οι στόχοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται δεν είναι ξεκάθαροι**

### Ερώτηση 1.12

Το 43% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι κάποιες φορές αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει νόημα, ενώ το 43% διαφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 12 – Καταγραφή Απόψεων για το αν αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει νόημα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	6,0	6,0	6,0
Διαφωνώ	43	43,0	43,0	49,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	43	43,0	43,0	92,0
Συμφωνώ	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



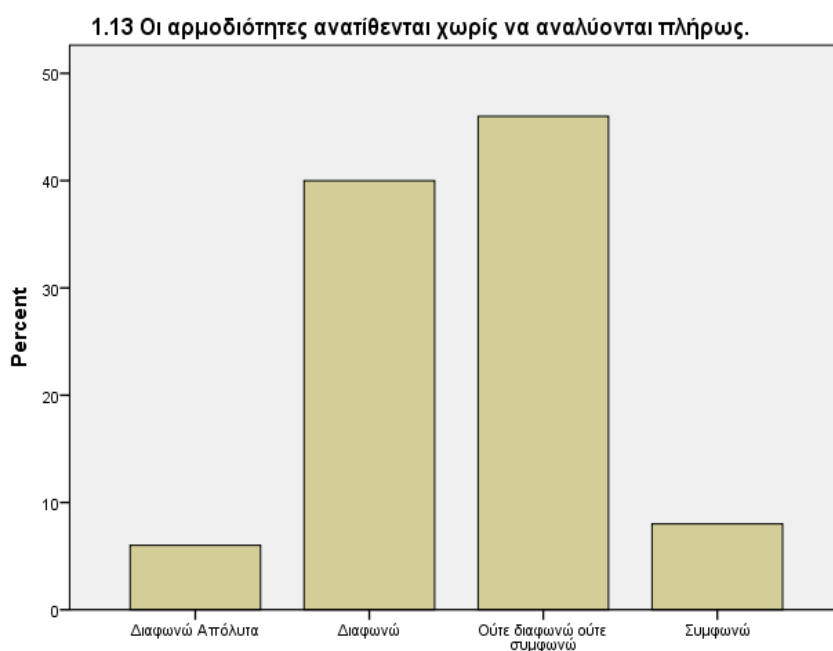
**Γράφημα Νο. 12 – Καταγραφή Απόψεων για το αν αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει νόημα**

### Ερώτηση 1.13

Το 46% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι οι αρμοδιότητες που τους ανατίθενται δεν αναλύονται πλήρως ενώ το 40% διαφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 13 – Καταγραφή Απόψεων για το αν οι αρμοδιότητες που τους ανατίθενται δεν αναλύονται πλήρως**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	6,0	6,0	6,0
Διαφωνώ	40	40,0	40,0	46,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	46	46,0	46,0	92,0
Συμφωνώ	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



1.13 Οι αρμοδιότητες ανατίθενται χωρίς να αναλύονται πλήρως.

**Γράφημα Νο. 13 – Καταγραφή Απόψεων για το αν οι αρμοδιότητες που τους ανατίθενται δεν αναλύονται πλήρως**



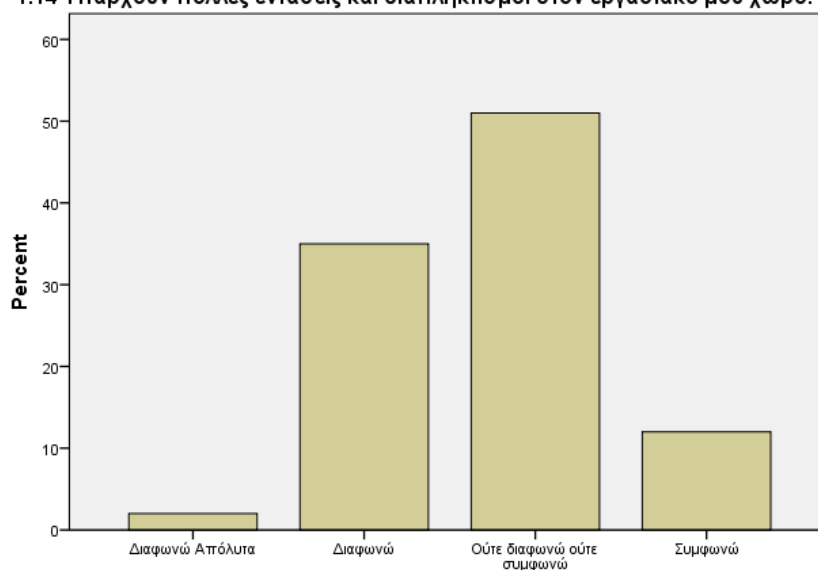
### Ερώτηση 1.14

Το 51% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι υπάρχουν πολλές εντάσεις και διαπληκτισμοί στον εργασιακό τους χώρο, το 35% διαφώνησαν ενώ το 12% συμφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 14 – Καταγραφή Απόψεων για το αν υπάρχουν πολλές εντάσεις και διαπληκτισμοί στον εργασιακό τους χώρο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	35	35,0	35,0	37,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	51	51,0	51,0	88,0
Συμφωνώ	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**1.14 Υπάρχουν πολλές εντάσεις και διαπληκτισμοί στον εργασιακό μου χώρο.**



**1.14 Υπάρχουν πολλές εντάσεις και διαπληκτισμοί στον εργασιακό μου χώρο.**

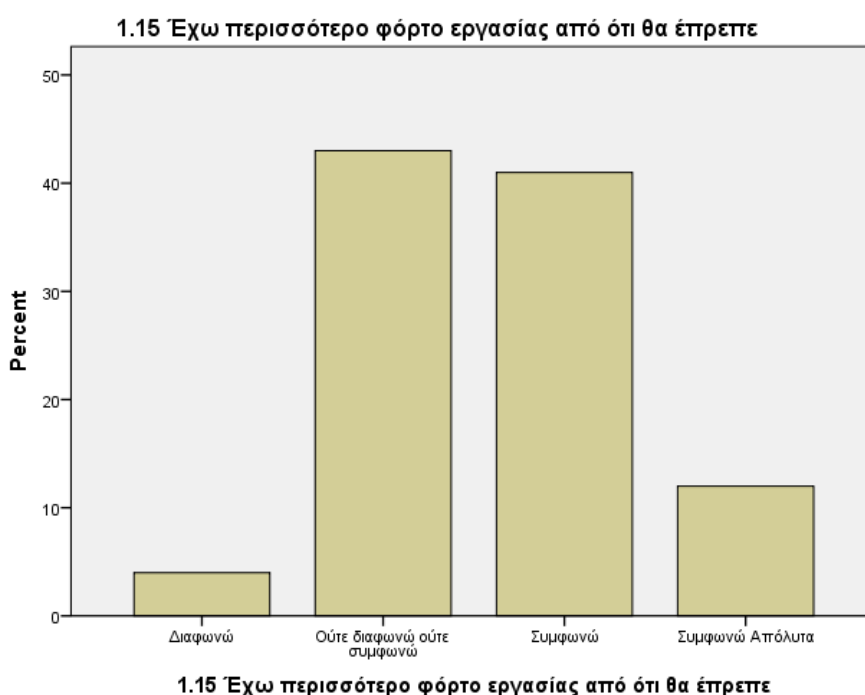
**Γράφημα Νο. 14 – Καταγραφή Απόψεων για το αν υπάρχουν πολλές εντάσεις και διαπληκτισμοί στον εργασιακό τους χώρο**

### Ερώτηση 1.15

Το 43% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας από ότι θα έπρεπε, το 41% συμφώνησαν ενώ και το 12% συμφώνησαν απόλυτα.

**Πίνακας Νο. 15 – Καταγραφή Απόψεων για το αν έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας από ότι θα έπρεπε**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	4,0	4,0	4,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	43	43,0	43,0	47,0
Συμφωνώ	41	41,0	41,0	88,0
Συμφωνώ Απόλυτα	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



**Γράφημα Νο. 15 – Καταγραφή Απόψεων για το αν έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας από ότι θα έπρεπε**

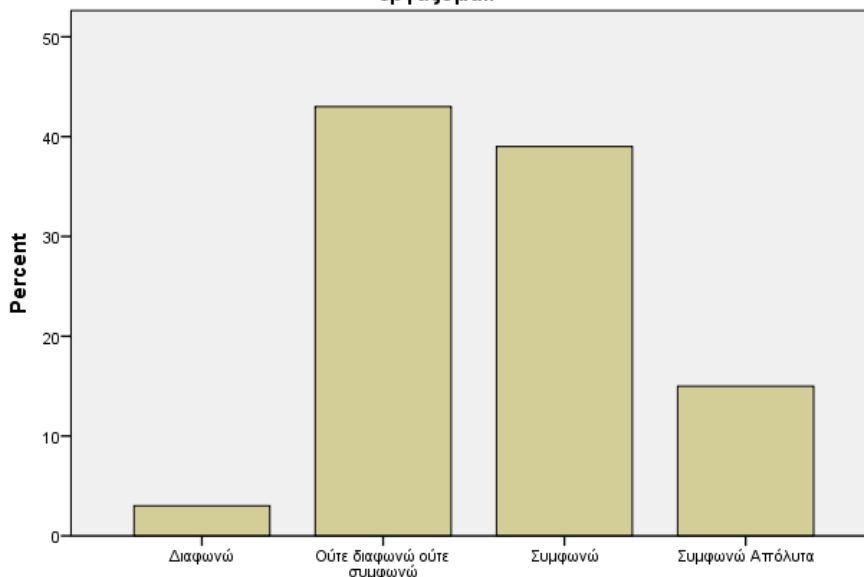
### Ερώτηση 1.16

Το 43% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι συχνά αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, το 39% συμφώνησαν ενώ και το 15% συμφώνησαν απόλυτα.

Πίνακας Νο. 16 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συχνά αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	43	43,0	43,0	46,0
Συμφωνώ	39	39,0	39,0	85,0
Συμφωνώ Απόλυτα	15	15,0	15,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

1.16 Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.



1.16 Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.

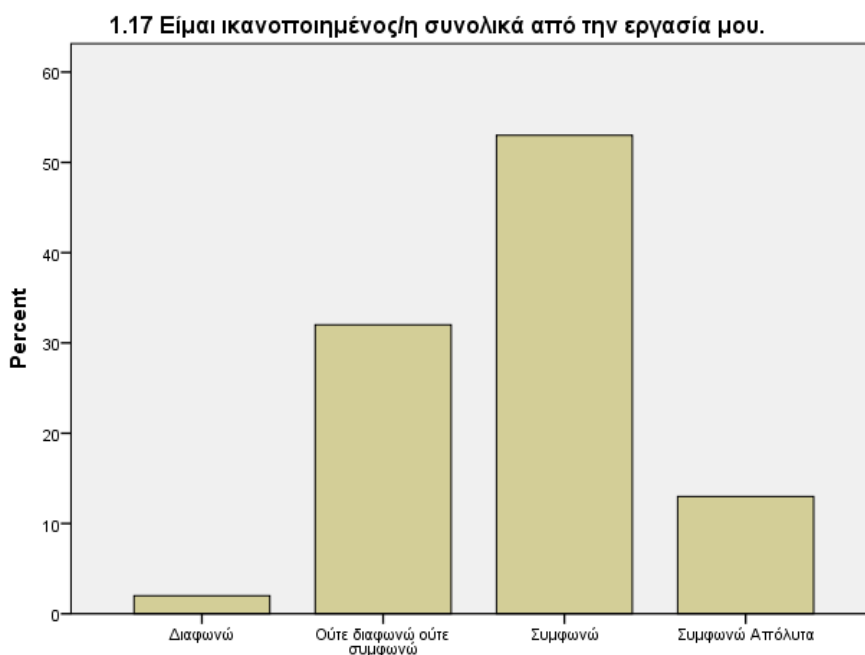
Γράφημα Νο. 16 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συχνά αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται

### Ερώτηση 1.17

Το 52% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους ενώ το 35% συμφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 17 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	9	9,0	9,0	9,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	52	52,0	52,0	61,0
Συμφωνώ	35	35,0	35,0	96,0
Συμφωνώ Απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



**1.17 Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου.**

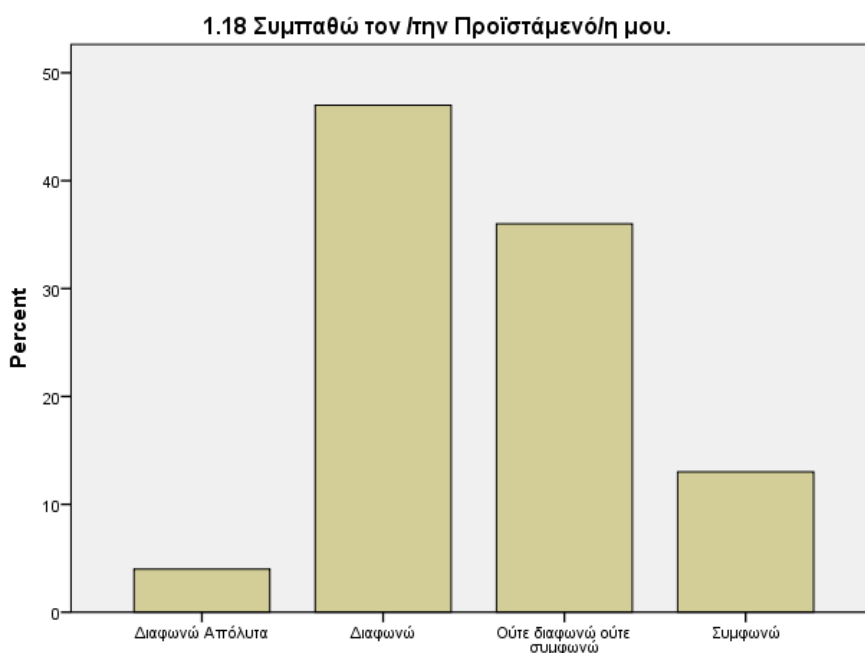
**Γράφημα Νο. 17 – Καταγραφή Απόψεων για το αν είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους**

### Ερώτηση 1.18

Το 47% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την άποψη ότι δεν συμπαθούν τον/την προϊστάμενος/η τους, το 36% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το 13% συμφώνησαν.

**Πίνακας Νο. 18 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συμπαθούν τον/την προϊστάμενος/η τους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	4,0	4,0	4,0
Διαφωνώ	47	47,0	47,0	51,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	36	36,0	36,0	87,0
Συμφωνώ Απόλυτα	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



1.18 Συμπαθώ τον /την Προϊστάμενό/η μου.

**Γράφημα Νο. 18 – Καταγραφή Απόψεων για το αν συμπαθούν τον/την προϊστάμενος/η τους**

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

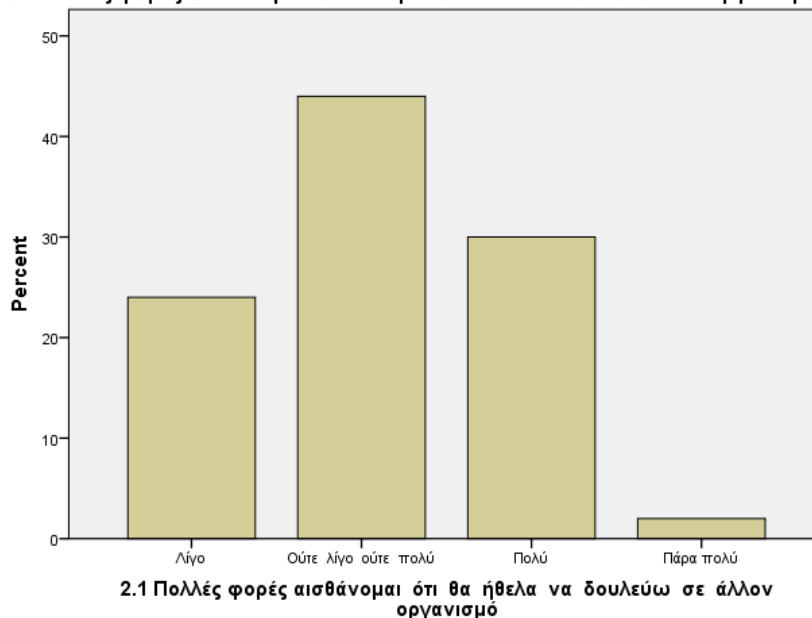
### Ερώτηση 2.1

Το 44% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να δουλεύουν σε άλλον οργανισμό σε ουδέτερο βαθμό, το 30% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 24% σε λίγο βαθμό.

Πίνακας Νο. 19 – Καταγραφή Απόψεων για το αν πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να δουλεύουν σε άλλον οργανισμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	24	24,0	24,0	24,0
Ούτε λίγο ούτε πολύ	44	44,0	44,0	68,0
Πολύ	30	30,0	30,0	98,0
Πάρα πολύ	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

2.1 Πολλές φορές αισθάνομαι ότι θα ήθελα να δουλεύω σε άλλον οργανισμό



Γράφημα Νο. 19 – Καταγραφή Απόψεων για το αν πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να δουλεύουν σε άλλον οργανισμό

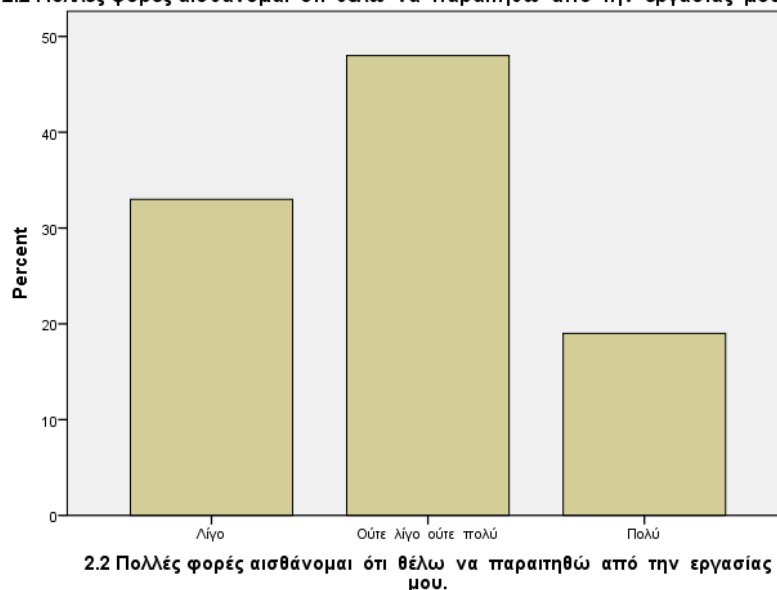
## Ερώτηση 2.2

Το 48% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασία τους σε ουδέτερο βαθμό, το 33% σε λίγο βαθμό και το υπόλοιπο 19% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

**Πίνακας Νο. 20 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασία τους**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	33	33,0	33,0	33,0
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	48	48,0	48,0	81,0
	Πολύ	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**2.2 Πολλές φορές αισθάνομαι ότι θέλω να παραιτηθώ από την εργασίας μου.**



**Γράφημα Νο. 20 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασία τους**

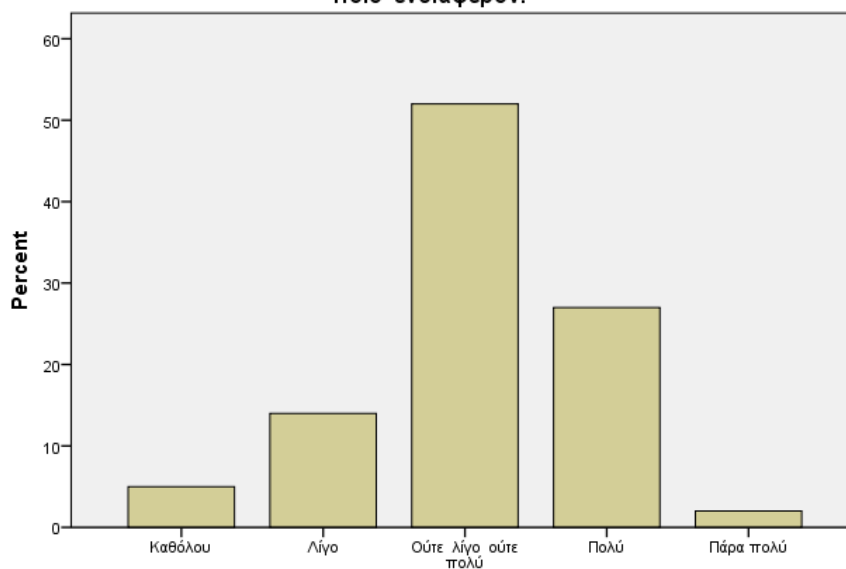
### Ερώτηση 2.3

Το 52% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο ενδιαφέρον σε ουδέτερο βαθμό, το 27% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 14% σε λίγο βαθμό.

**Πίνακας Νο. 21 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο ενδιαφέρον**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	5,0	5,0	5,0
Λίγο	14	14,0	14,0	19,0
Ούτε λίγο ούτε πολύ	52	52,0	52,0	71,0
Πολύ	27	27,0	27,0	98,0
Πάρα πολύ	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**2.3 Πολλές φορές αισθάνομαι ότι εάν εργαζόμουν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο ενδιαφέρον.**



**2.3 Πολλές φορές αισθάνομαι ότι εάν εργαζόμουν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο ενδιαφέρον.**

**Γράφημα Νο. 21 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο ενδιαφέρον**



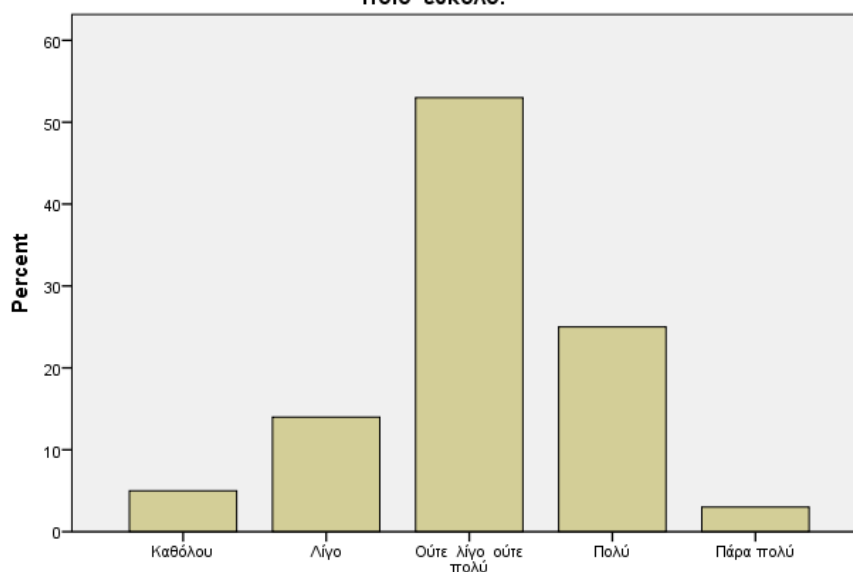
## Ερώτηση 2.4

Το 53% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο εύκολο σε ουδέτερο βαθμό, το 25% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 14% σε λίγο βαθμό.

**Πίνακας Νο. 22 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο εύκολο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	5,0	5,0	5,0
Λίγο	14	14,0	14,0	19,0
Ούτε λίγο ούτε πολύ	53	53,0	53,0	72,0
Πολύ	25	25,0	25,0	97,0
Πάρα πολύ	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**2.4 Πολλές φορές αισθάνομαι ότι εάν εργαζόμουνα σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο εύκολο.**



**2.4 Πολλές φορές αισθάνομαι ότι εάν εργαζόμουνα σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο εύκολο.**

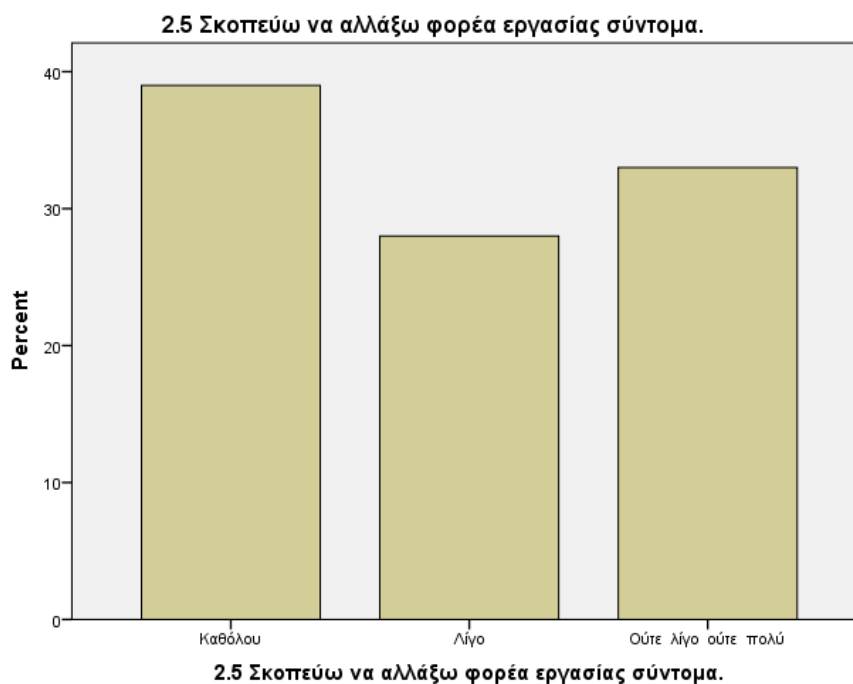
**Γράφημα Νο. 22 – Καταγραφή Απόψεων για το πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο εύκολο**

## Ερώτηση 2.5

Το 39% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν σκοπεύουν να αλλάξουν φορέα εργασίας σύντομα, το 33% το σκέφτονται καθώς είναι ουδέτεροι και το υπόλοιπο 28% το σκέφτονται σε λίγο βαθμό.

**Πίνακας Νο. 23 – Καταγραφή Απόψεων για το εάν σκοπεύουν να αλλάξουν φορέα εργασίας σύντομα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	39	39,0	39,0	39,0
Λίγο	28	28,0	28,0	67,0
Ούτε λίγο ούτε πολύ	33	33,0	33,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



**Γράφημα Νο. 23 – Καταγραφή Απόψεων για το εάν σκοπεύουν να αλλάξουν φορέα εργασίας σύντομα**

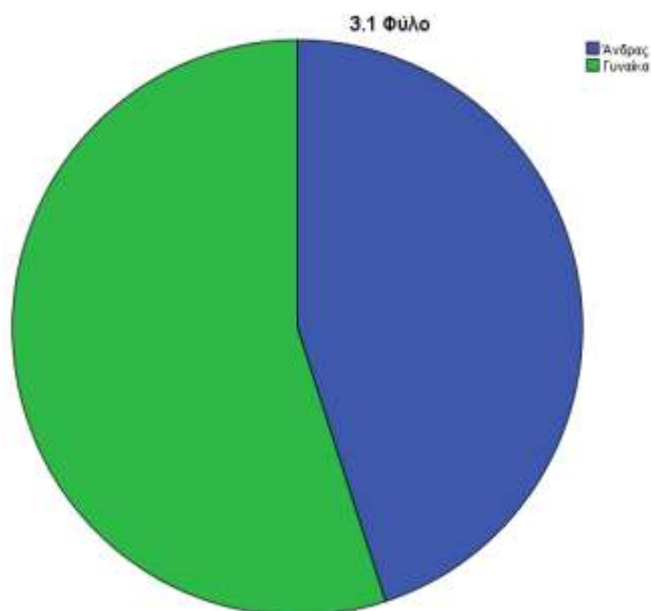
### ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

#### Ερώτηση 3.1

Το 55% των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το υπόλοιπο 45% είναι άνδρες.

Πίνακας Νο. 24 – Καταγραφή Φύλου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	45	45,0	45,0	45,0
Γυναίκα	55	55,0	55,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



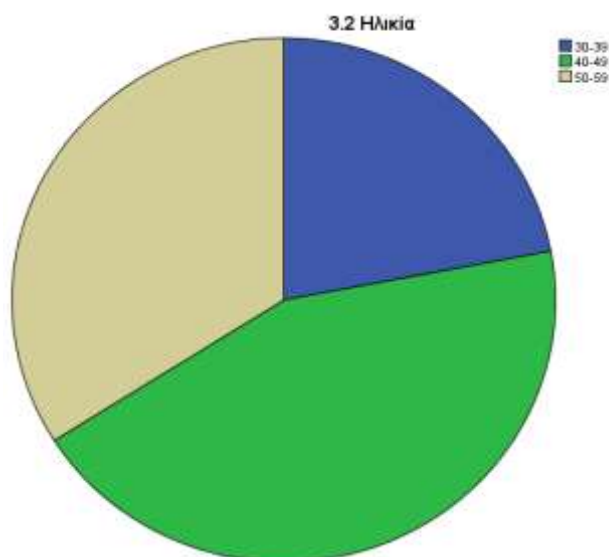
Γράφημα Νο. 24 – Καταγραφή Φύλου

### Ερώτηση 3.2

Το 44% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας από 40-49 ετών, το 34% από 50-59 ετών και το υπόλοιπο 22% είναι από 30-39 ετών.

**Πίνακας Νο. 25 – Καταγραφή Ηλικίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-39	22	22,0	22,0	22,0
	40-49	44	44,0	44,0	66,0
	50-59	34	34,0	34,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	



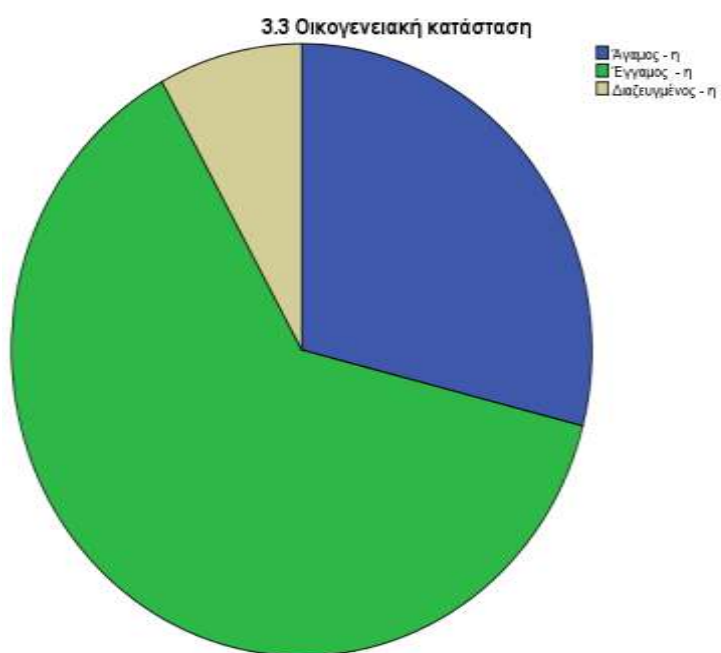
**Γράφημα Νο. 25 – Καταγραφή Ηλικίας**

### Ερώτηση 3.3

Το 63% των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι, το 29% είναι άγαμοι και το υπόλοιπο 8% είναι διαζευγμένοι.

Πίνακας Νο. 26 – Καταγραφή Οικογενειακής κατάστασης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άγαμος - η	29	29,0	29,0	29,0
Έγγαμος - η	63	63,0	63,0	92,0
Διαζευγμένος - η	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Γράφημα Νο. 26 – Καταγραφή Οικογενειακής κατάστασης

### Ερώτηση 3.4

Το 66% των ερωτηθέντων δεν κατέχουν θέση ευθύνης ενώ το υπόλοιπο 34% κατέχει.

Πίνακας Νο. 27 – Καταγραφή θέσης ευθύνης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	34	34,0	34,0	34,0
	Όχι	66	66,0	66,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



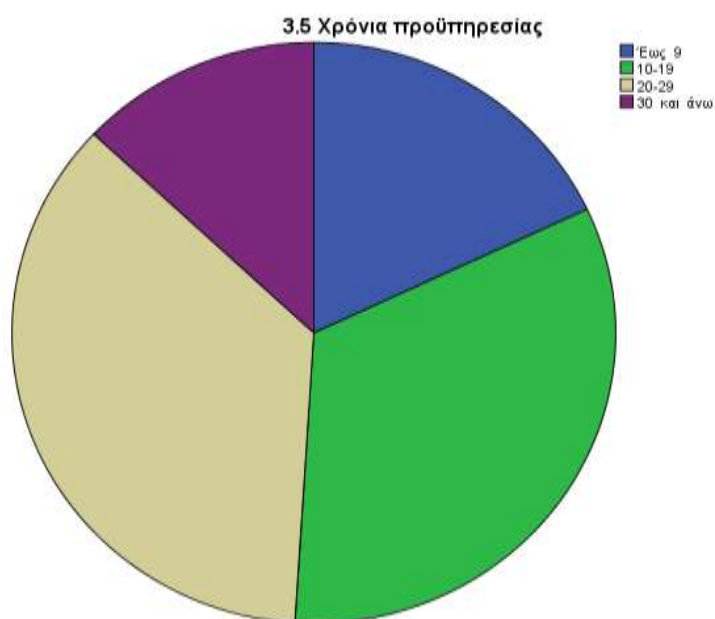
Γράφημα Νο. 27 – Καταγραφή θέσης ευθύνης

### Ερώτηση 3.5

Το 36% των ερωτηθέντων είχαν προϋπηρεσία από 20-29 χρόνια, το 33% από 10-19 χρόνια, το 18% έως 9 χρόνια και το υπόλοιπο 13% από 30 χρόνια και πάνω.

Πίνακας Νο. 28 – Καταγραφή χρόνων προϋπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έως 9	18	18,0	18,0	18,0
10-19	33	33,0	33,0	51,0
20-29	36	36,0	36,0	87,0
30 και άνω	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Γράφημα Νο. 28 – Καταγραφή θέσης ευθύνης

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

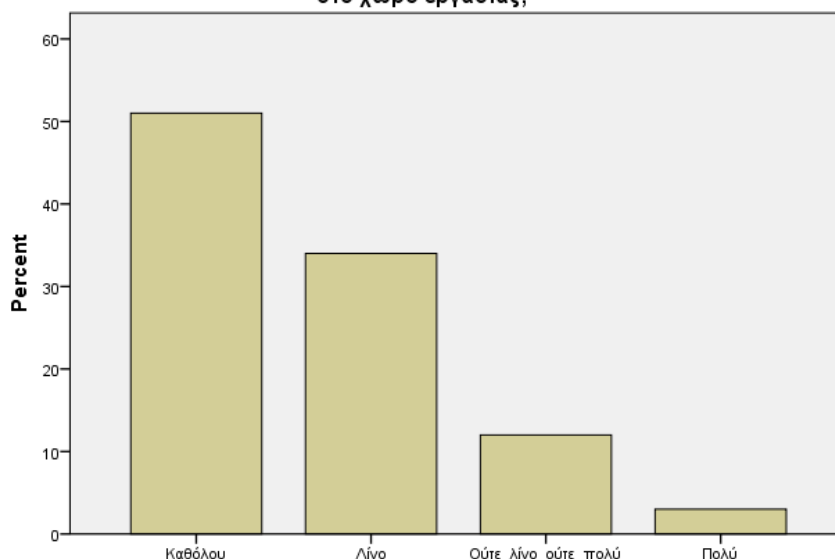
### Ερώτηση 4.1

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (51%) δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας, το 34% σε λίγο βαθμό και το 12% ούτε λίγο ούτε πολύ.

Πίνακας Νο. 29 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	51	51,0	51,0	51,0
	Λίγο	34	34,0	34,0	85,0
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	12	12,0	12,0	97,0
	Πολύ	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

4.1 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας;



4.1 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας;

Γράφημα Νο. 29 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας



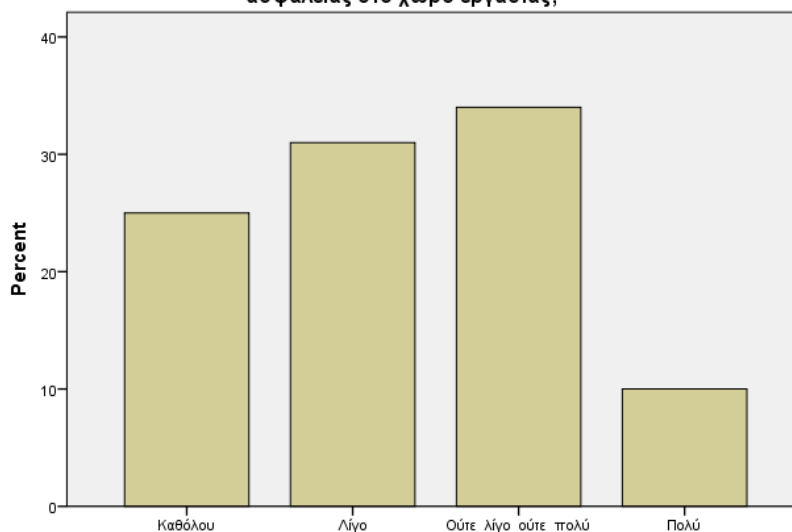
## Ερώτηση 4.2

Το 34% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως έχουν ενημερωθεί ούτε λίγο ούτε πολύ από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας, το 31% σε λίγο βαθμό και το 25% καθόλου.

**Πίνακας Νο. 30 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	25	25,0	25,0	25,0
Λίγο	31	31,0	31,0	56,0
Ούτε λίγο ούτε πολύ	34	34,0	34,0	90,0
Πολύ	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**4.2 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας;**



**4.2 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας;**

**Γράφημα Νο. 30 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας**

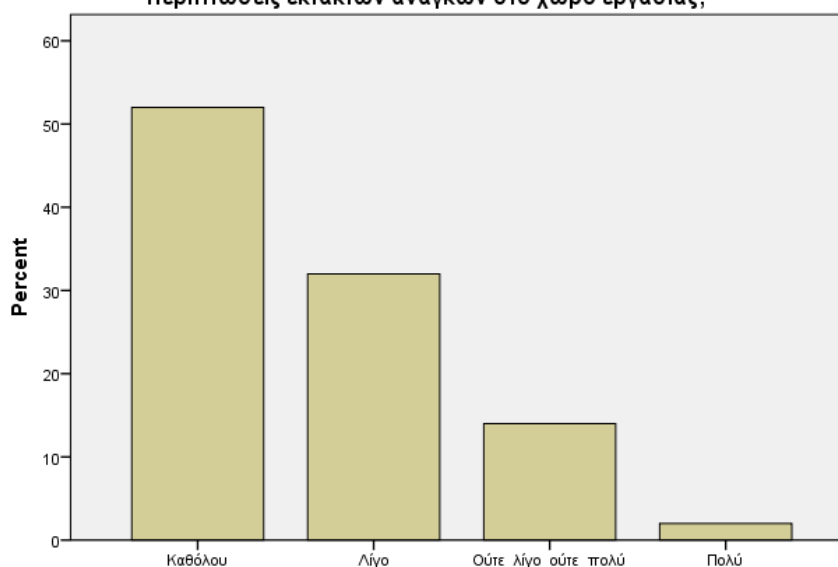
### Ερώτηση 4.3

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (52%) δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα για ορθή χρήση εξοπλισμού σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών στο χώρο εργασίας, το 32% σε λίγο βαθμό και το 14% ούτε λίγο ούτε πολύ.

**Πίνακας Νο. 31 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για ορθή χρήση εξοπλισμού σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών στο χώρο εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	52	52,0	52,0	52,0
Λίγο	32	32,0	32,0	84,0
Ούτε λίγο ούτε πολύ	14	14,0	14,0	98,0
Πολύ	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**4.3 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για ορθή χρήση εξοπλισμού σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών στο χώρο εργασίας;**



**4.3 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για ορθή χρήση εξοπλισμού σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών στο χώρο εργασίας;**

**Γράφημα Νο. 31 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για ορθή χρήση εξοπλισμού σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών στο χώρο εργασίας**

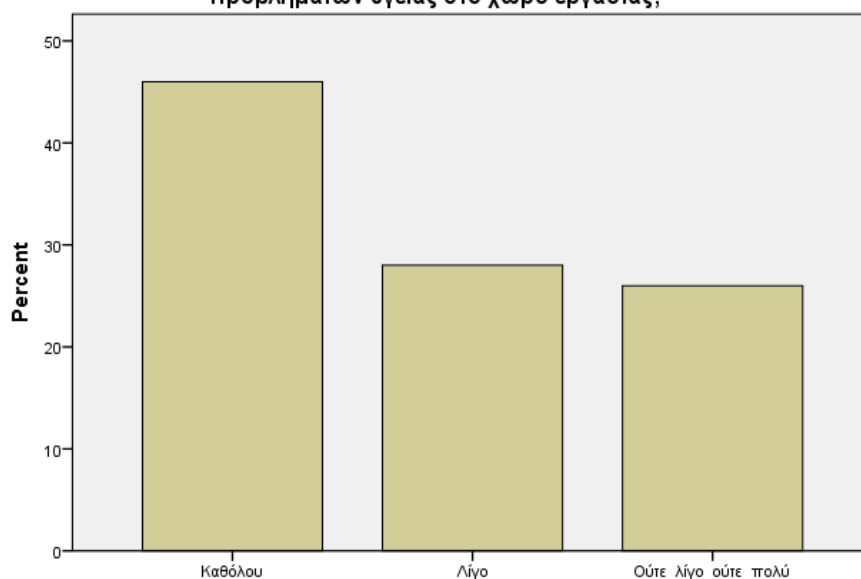
#### Ερώτηση 4.4

Το 46% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας, το 28% σε λίγο βαθμό και το 26% ούτε λίγο ούτε πολύ.

**Πίνακας Νο. 32 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	46	46,0	46,0	46,0
Λίγο	28	28,0	28,0	74,0
Ούτε λίγο ούτε πολύ	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**4.4 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για το πως αντιδράτε σε περιπτώσεις προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας;**



**4.4 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για το πως αντιδράτε σε περιπτώσεις προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας;**

**Γράφημα Νο. 32 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας**

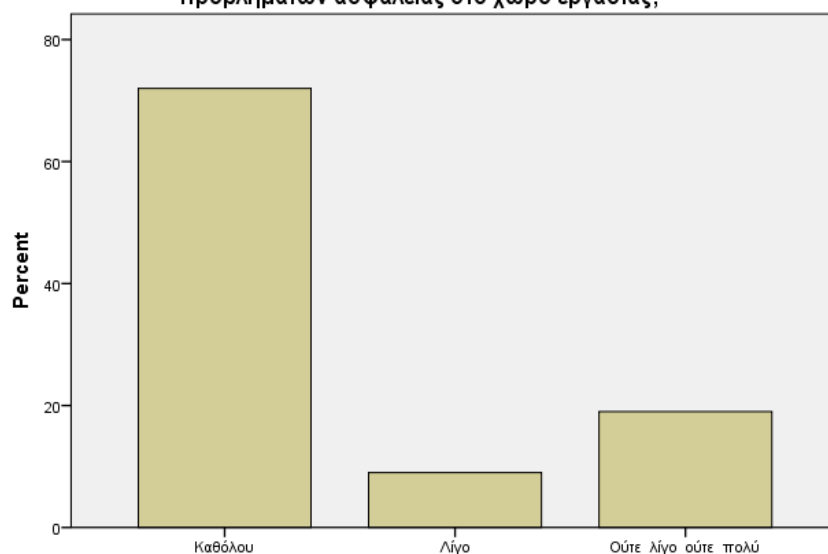
#### Ερώτηση 4.5

Το 72% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας και το 19% ούτε λίγο ούτε πολύ.

**Πίνακας Νο. 33 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	72	72,0	72,0	72,0
	Λίγο	9	9,0	9,0	81,0
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**4.5 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για το πως αντιδράτε σε περιπτώσεις προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας;**



**4.5 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για το πως αντιδράτε σε περιπτώσεις προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας;**

**Γράφημα Νο. 33 – Καταγραφή απόψεων για το αν έχουν ενημερωθεί από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας**

## 3.2 Συσχετίσεις με Χ<sup>2</sup>

Στην ενότητα αυτή κάνουμε συγκρίσεις μεταξύ μεταβλητών από την δημογραφική ενότητα με μεταβλητές των υπολοίπων ενοτήτων που είναι και οι βασικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας, προκειμένου να διερευνήσουμε αν προκύπτει στατιστικό ενδιαφέρον.

### 1<sup>η</sup> Συσχέτιση

#### Φύλο & ερώτηση 1.5

Από τον πρώτο πίνακα βλέπουμε ότι ήταν περισσότερες οι γυναίκες εργαζόμενες που συμφώνησαν με την άποψη όταν κάνουν καλά την δουλειά τους λαμβάνουν την αναγνώριση που πρέπει έναντι των ανδρών καθώς ήταν περισσότερες εκείνες που διαφώνησαν με την αντίθετη άποψη.

1.5 Όταν κάνω καλά την δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει. \* 3.1 Φύλο

#### Crosstabulation

Count		3.1 Φύλο		Total
		Ανδρας	Γυναίκα	
1.5 Όταν κάνω καλά την δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει.	Διαφωνώ	6	17	23
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	15	27
	Συμφωνώ	15	21	36
	Συμφωνώ Απόλυτα	12	2	14
Total		45	55	100

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα καθώς  $p=,005$  και άρα  $<$  της τιμής Pearson 0,05.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,866 <sup>a</sup>	3	,005
Likelihood Ratio	13,744	3	,003
Linear-by-Linear Association	8,624	1	,003
N of Valid Cases	100		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.

## 2<sup>η</sup> Συσχέτιση

### Θέση ευθύνης & ερώτηση 2.2

Από τον πρώτο πίνακα βλέπουμε ότι ήταν περισσότεροι οι εργαζόμενοι που κατείχαν θέση ευθύνης στον φορέα που εργάζονται και αισθάνθηκαν ότι ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασίας τους σε λίγο βαθμό ενώ αντίθετα, ήταν περισσότεροι εκείνοι που δεν κατείχαν θέση ευθύνης και ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασίας τους σε πολύ μεγάλο βαθμό.

#### 2.2 Πολλές φορές αισθάνομαι ότι θέλω να παραιτηθώ από την εργασίας μου. \* 3.4

##### Κατέχετε θέση ευθύνης Crosstabulation

Count

	3.4 Κατέχετε θέση ευθύνης		Total
	Ναι	Όχι	
2.2 Πολλές φορές αισθάνομαι Λίγο	18	15	33
ότι θέλω να παραιτηθώ Ούτε λίγο ούτε πολύ	11	37	48
από την εργασίας μου. Πολύ	5	14	19
Total	34	66	100

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα καθώς  $p < 0,009$  και άρα  $<$  της τιμής Pearson 0,05.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,335 <sup>a</sup>	2	,009
Likelihood Ratio	9,158	2	,010
Linear-by-Linear Association	5,986	1	,014
N of Valid Cases	100		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,46.

### 3<sup>η</sup> Συσχέτιση

#### Ηλικία και ερώτηση 4.2

Από τον πρώτο πίνακα βλέπουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ηλικίας από 30-49 ετών δεν είχαν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα που εργάζονται για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας ή είχαν ενημερωθεί σε λίγο βαθμό ενώ οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είχαν ενημερωθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό.

#### 4.2 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας; \* 3.2 Ηλικία Crosstabulation

Count	3.2 Ηλικία			Total
	30-39	40-49	50-59	
4.2 Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας;				
Καθόλου	10	15	0	25
Λίγο	8	11	12	31
Ούτε λίγο ούτε πολύ	4	18	12	34
Πολύ	0	0	10	10
Total	22	44	34	100

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα καθώς  $p=0,000$  και άρα  $<$  της τιμής Pearson 0,05.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,219 <sup>a</sup>	6	,000
Likelihood Ratio	46,321	6	,000
Linear-by-Linear Association	23,868	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,20.

## 4<sup>η</sup> Συσχέτιση

### Χρόνια Προϋπηρεσίας και ερώτηση 1.17

Από τον πρώτο πίνακα βλέπουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία έως 19 χρόνια, διατηρούν ουδέτερη στάση σχετικά με την συνολική ικανοποίηση από την εργασία τους ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 20 χρόνια και πάνω, συμφώνησαν είτε συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους στο σύνολο της.

#### 1.17 Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου. \* 3.5 Χρόνια προϋπηρεσίας

##### Crosstabulation

Count

		3.5 Χρόνια προϋπηρεσίας				Total
		Έως 9	10-19	20-29	30 και άνω	
1.17 Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου.	Διαφωνώ	5	4	0	0	9
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	20	19	0	52
	Συμφωνώ	0	9	16	10	35
	Συμφωνώ Απόλυτα	0	0	1	3	4
Total		18	33	36	13	100

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα καθώς  $p=0,000$  και άρα  $<$  της τιμής Pearson 0,05.

##### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,780 <sup>a</sup>	9	,000
Likelihood Ratio	57,573	9	,000
Linear-by-Linear Association	37,818	1	,000
N of Valid Cases	100		



## 4ο Κεφάλαιο – Συζήτηση Αποτελεσμάτων Έρευνας

### 4.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας και όπως αυτά προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο έρευνας, το 45% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν, το 36% συμφώνησαν και το 15% διαφώνησαν, το 47% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι είναι ικανοποιημένοι **από τις επιπλέον απολαβές τους**, το 34% συμφώνησαν και το 15% διαφώνησαν και το 40% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι είναι πολλοί λίγες ευκαιρίες εξέλιξης στον οργανισμό που απασχολούνται, το 39% συμφώνησαν και το 14% διαφώνησαν.

Αντίστοιχα, το 43% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι πολλοί από τους κανόνες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται λειτουργούν ανασταλτικά για τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται, το 41% ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν και το 10% διαφώνησαν, το 36% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι όταν κάνουν καλά την δουλειά τους λαμβάνουν την αναγνώριση που πρέπει, το 27% **δεν πήρε θέση** και το 23% διαφώνησαν και το 49% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι ο προϊστάμενος είναι άδικος μαζί τους και το 43% συμφώνησαν.

Επίσης, το 51% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι συμπαθούν τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται και το 40% συμφώνησαν, το 50% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι η επικοινωνία στον οργανισμό τους φαίνεται καλή και το 39% συμφώνησαν και το 56% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι

τους αρέσει το αντικείμενο με το οποίο απασχολούνται στο φορέα που εργάζονται, ενώ το 23% διαφώνησαν και το 20% συμφώνησαν.

Επίσης το 58% των ερωτηθέντων δεν πήρε θέση με την άποψη ότι εργάζονται περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέρφων τους, ενώ το 29% διαφώνησαν και το 11% συμφώνησαν, το 50% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι οι στόχοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται δεν είναι ξεκάθαροι, ενώ το 32% διαφώνησαν και το 15% συμφώνησαν και το 43% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι κάποιες φορές αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει νόημα, ενώ το 43% διαφώνησαν.

Αντίστοιχα, το 46% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι κάποιες φορές αρμοδιότητες τους που τους ανατίθενται χωρίς να αναλύονται πλήρως ενώ το 40% διαφώνησαν, το 51% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι υπάρχουν πολλές εντάσεις και διαπληκτισμοί στον εργασιακό τους χώρο, το 35% διαφώνησαν ενώ το 12% συμφώνησαν και το 43% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας από ότι θα έπρεπε, το 41% συμφώνησαν ενώ και το 12% συμφώνησαν απόλυτα και το 43% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι συχνά αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, το 39% συμφώνησαν ενώ και το 15% συμφώνησαν απόλυτα.

Επίσης το 52% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν με την άποψη ότι είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους ενώ το 35% συμφώνησαν, το 47% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την άποψη ότι δεν συμπαθούν τον/την προϊστάμενος/η τους, το 36% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το 13% συμφώνησαν, το 44% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να δουλεύουν σε άλλον οργανισμό σε ουδέτερο βαθμό, το 30% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ το 24% σε λίγο βαθμό.

Το 48% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως πολλές φορές αισθάνονται ότι θα ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασία τους σε ουδέτερο βαθμό, το 33% σε λίγο βαθμό και το υπόλοιπο 19% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 52% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο ενδιαφέρον σε ουδέτερο βαθμό, το 27% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 14% σε λίγο βαθμό, το 53% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως πολλές φορές αισθάνονται ότι εάν εργάζονταν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο εύκολο σε ουδέτερο βαθμό, το 25% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 14% σε λίγο βαθμό και το 39% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν σκοπεύουν να αλλάξουν φορέα εργασίας σύντομα, το 33% το σκέφτονται καθώς είναι ουδέτεροι και το υπόλοιπο 28% το σκέφτονται σε λίγο βαθμό.

Τέλος, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (51%) δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας, το 34% σε λίγο βαθμό και το 12% ούτε λίγο ούτε πολύ, το 34% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως έχουν ενημερωθεί ούτε λίγο ούτε πολύ από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας, το 31% σε λίγο βαθμό και το 25% καθόλου, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (52%) δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα για ορθή χρήση εξοπλισμού σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών στο χώρο εργασίας, το 32% σε λίγο βαθμό και το 14% ούτε λίγο ούτε πολύ, το 46% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας, το 28% σε λίγο βαθμό και το 26% ούτε λίγο ούτε πολύ και το 72% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα για το πως πρέπει να αντιδράσουμε σε περιπτώσεις προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας και το 19% ούτε λίγο ούτε πολύ.

Ως προς τις απαντήσεις των ερευνητικών συσχετίσεων, θα λέγαμε πως σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας, απορρέει πως ήταν περισσότερες οι γυναίκες εργαζόμενες που συμφώνησαν με την άποψη όταν κάνουν καλά την δουλειά τους λαμβάνουν την αναγνώριση που πρέπει έναντι των ανδρών καθώς ήταν περισσότερες εκείνες που διαφώνησαν με την αντίθετη άποψη, όπως επίσης ήταν περισσότεροι οι εργαζόμενοι που κατείχαν θέση ευθύνης

στον φορέα που εργάζονται και αισθάνθηκαν ότι ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασίας τους σε λίγο βαθμό ενώ αντίθετα, ήταν περισσότεροι εκείνοι που δεν κατείχαν θέση ευθύνης και ήθελαν να παραιτηθούν από την εργασίας τους σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Τέλος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ηλικίας από 30-49 ετών δεν είχαν ενημερωθεί καθόλου από το φορέα που εργάζονται για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας ή είχαν ενημερωθεί σε λίγο βαθμό ενώ οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είχαν ενημερωθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό όπως και οι περισσότεροι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία έως 19 χρόνια, διατηρούν ουδέτερη στάση σχετικά με την συνολική ικανοποίηση από την εργασία τους ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 20 χρόνια και πάνω, συμφώνησαν είτε συμφώνησαν απόλυτα με την άποψη ότι νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους στο σύνολο της.

Ως προς το θεωρητικό μέρος της εργασίας και σε συμφωνία με την έρευνα, θα λέγαμε πως η εργασία αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ύπαρξης του ανθρώπου. Επίσης θεωρείται πηγή κύρους και κοινωνικής καταξίωσης, ενώ επιπλέον προσδίδει στο άτομο ενθουσιασμό και δημιουργικότητας. Βέβαια για τους περισσότερους είναι ο τρόπος εξασφάλισης οικονομικών απολαβών.

Παρόλα αυτά τα χρήματα δεν είναι το μόνο πράγμα που αποκομίζει κάποιος από τη δουλειά. Η φιλία και το αίσθημα του ότι κάποιος είναι χρήσιμος στο εργασιακό του περιβάλλον, είναι επίσης σημαντικό (Ghosh and Ghorpade, 1991). Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των μελέτων του Hawthorne που πραγματοποιήθηκαν από τον Elton Mayo από το 1924 έως το 1932 οι εργαζόμενοι δεν έχουν σαν κίνητρο μόνο τα χρήματα.

Η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζει όλους τους τομείς της ανθρώπινης επιβίωσης. Συνεπώς οι οργανισμοί οφείλουν να λάβουν υπόψη ότι για την επιτυχία τους πρέπει πρώτα να υπάρχει ποιότητα επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων. Επιπλέον η ανάπτυξη, η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού συνδέεται με τη μικρή πιθανότητα των εργαζομένων να σταματήσουν να εργάζονται σε αυτόν, (Ahmet et al., 2010).

Παρόλο που υπάρχουν αρκετές έρευνες που σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση το θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από αυτό δεν είναι και το αναπτυγμένο, (Ghosh και Ghorpade, 1991).

Ο Green (2010) θεωρεί ότι η ικανοποίηση στην εργασιακή ζωή έχει γίνει εργαλείο της ποιότητας της εργασίας από πολλούς ερευνητές. Έτσι, όταν πρέπει να αξιολογηθεί η ποιότητα της εργασίας, ο όρος εργασιακή ικανοποίηση γίνεται μέτρο για την αξιολόγηση του τρόπου απασχόλησης. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί προταρχικό μέλημα για τους οργανισμούς, αφού μειώνει κατά πολύ την εναλλαγή των στελεχών, την έλλειψη κινήτρων απόδοσης, την μη τήρηση ωραρίου και τα προβλήματα λόγω αναρρωτικών και αυξάνει την οργανωτική δέσμευση (Allen, 2006 Chimanikire, 2007). Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι στον εργασιακό τους χώρο τους, επιδεικνύουν θετική στην οικογένεια και στην κοινωνία.

Κάτι τελειώς διαφορετικό, οι μη ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αλλάξουν εργασία ή να απουσιάσουν σε σχέση με του ικανοποιημένους εργαζόμενους. Οι Chiboiwa et al. (2011) εκφράζουν την άποψη ότι υπάρχει απόλυτη σχέση μεταξύ της εναλλαγής εργασίας και της δυσαρέσκειας από την εργασία στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία συνεπάγεται συνήθως και παραίτηση από τη θέση αυτή. Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι μπορεί να εγκαταλείψουν τον δημόσιο τομέα για τον ιδιωτικό τομέα και αντίστροφα.

Η μετακίνηση από το ένα επάγγελμα στο άλλο παρατηρείται αρκετά συχνά και οι άνθρωποι τείνουν να καταφεύγουν σε καλύτερες θέσεις εργασίας (Tella, et al., 2007). Τέλος, σύμφωνα με τον Al-Zu'bi (2010), η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική για τη στελέχωση των οργανισμών με άτομα που διαθέτουν υψηλά προσόντα και παραμένουν σταθερά στον οργανισμό. Η παραίτηση ενός στελέχους οδηγεί τον οργανισμό σε μείωση της παραγωγικότητας και φυσικά των πελατών της.

## 5ο Κεφάλαιο – Επίλογος

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, θα λέγαμε πως το θεμελιώδες ερώτημα για το πώς να παρακινήσουμε τη σκόπιμη δράση και απόδοση σε δημόσιους οργανισμούς, παραμένει σχεδόν αναπάντητο για χρόνια. Παρόλο που δεν υπάρχει έλλειψη θεωριών υπάρχει όμως έλλειψη εμπειριστατωμένων στοιχείων για την ενημέρωση των επιλογών μεταξύ των πολλών εναλλακτικών. Πρέπει να αναλογιστεί η διοίκηση των δημοσίων οργανισμών εάν θα δίνει εσωτερικά ή εξωτερικά κίνητρα. Οι διευθυντές πρέπει να δουν πως το κάθε κίνητρο λειτουργεί για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Επιπλέον είναι αναγκαίο να διερευνάται τί ρόλο μπορεί να παίξει το κίνητρο στη διασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης εντός του δημόσιου οργανισμού.

Τις τέσσερις περίπου τελευταίες δεκαετίες, η μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία παρουσιάζει ενδιαφέρον στην ερευνητική κοινότητα σε όλο τον κόσμο. Παρόλο που μία τέτοιου είδους έρευνα έχει μερικές φορές παράγει συμπεράσματα αντικρουόμενα και ολόκληρη η επεξηγηματική δύναμη της εργασιακής ικανοποίησης έχει συζητηθεί ευρέως, η τάση για κατανόηση και εξήγηση της εργασιακής ικανοποίησης παραμένει δύσκολη, ειδικά στους δημόσιους οργανισμούς και ειδικότερα είναι δύσκολη η σύνδεση μεταξύ των διαστάσεων του κινήτρου για τη δημόσια υπηρεσία και της ικανοποίησης από την εργασία.

Ως αποτέλεσμα της εν λόγω εργασίας, διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων ήταν μεσαίο και το ίδιο αποτέλεσμα παρέμεινε έγκυρο για τους άλλους παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία, όπως συμμόρφωση με ιδιότητες και τάση αυτοανάπτυξης. Ένα άλλο συμπέρασμα ήταν ότι υπήρχαν κάποιες διαφορές ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Παρατηρήθηκε ότι όσο υψηλότερη είναι η θέση ή το ακαδημαϊκό προσόν, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

Τέλος, η ισχυρή πλευρά της εργασίας, είναι ότι είναι αρκετά περιεκτική επειδή πραγματοποιήθηκε σε πολλά γραφεία της επαρχίας και ο αριθμός των απαντήσεων ήταν αρκετά ικανοποιητικός. Από την άλλη πλευρά, μια τέτοια μελέτη έγινε αρχικά στο δημόσιο τομέα της επαρχίας. Έτσι μπορεί να ειπωθεί ότι η μελέτη αυτή αξίζει τον κόπο για τη διακυβέρνηση της επαρχίας.

## **Βιβλιογραφικές Πηγές**

### **Αγγλική Βιβλιογραφία**

Alexander, C. (2000). *Organizational behavior*. London: Kogan Page.

Amsi, F. (2005). *An investigation of teachers' job satisfaction: Magnitude and Impact. Case study of Secondary Schools in Ilala District: Dar es Salaam.*

Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice*. (4th Ed.). London: Kogan Page.

Awuondo, C.O. (1994). *Quantitative Research methods: Introduction*. Nairobi: Basic Books (Kenya) Limited.

Aziri, B. (2011). *Job satisfaction: A Literature Review Management Research and Practice* 3 (4) 77-86.

Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: Amacom.

Brockner, J. (1988). *Self esteem at work: Research, theory and practice*. Lexington: Lexington Books.

Carrell, M.R., Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. (1998). *Human resources management in South Africa*. Cape Town: Prentice-Hall.

Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in sport and Recreation*. United State: Human Kinetics.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. London: Routledge Tylors & Francis.

Cranny, C.J., Smith, P.C., & Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington.



Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed approaches* (2nd Ed). London: Sage.

Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Diaz-Serrano, L., & Viera, J. A. (2005). Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries. Retrieved December from <http://www.idweas.repec.org/p/iza/izaps/dp1558.html>.

Dubinsky, A.J. (2004). *High performers: Recruiting and retaining top employees*. Mason, OH: Thomson South-Western.

Ellison, T. (1997). *Getting the most from behaviour*. New York: Basic Books.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (2007). *Measuring job satisfaction in surveys - Comparative analytical report*. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu>

Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organization Climate and Individual Values System upon Job Satisfaction, *Personnel Psychology*, 22, pp. 177-183.

Gannon, W. (1979). *Personal Management*. Beverly Hills, CA: Sage.

George, F. (2000). *Organizational behavior*. London: Addison-Wesley

Gilbert, J. A. & Tang, L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. Retrieved from <http://www.qustia.com/library/journal/1G1>

Given, L. (2008). *The sage encyclopaedia of quantitative research methods*. California: Sage.

Greer, C. (2003). *Strategic human resource management*. Boston: Person custom publishing.

Greystar, (2013). Wage bill increase poses a growing challenge for Tanzania's economy. Retrieved December 20, 2014 at <http://www.corporate-digest.com>.

Gupta, C.B. (1996). Human Resource Management. New Delhi: Sultan Chand & Sons.

Gupta, N., & Shaw, J. (1998). Let the evidence speak: Financial incentives are effective. *Compensation and Benefits Review*, 30 (2): 26, 28–32.

Hakim, C. (1994). We are all self-employed: The new social contract for working in a changed world. San Francisco: Berrett-Koehler.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation of work*. New York: Welly.

Herzberg, H. F. (1976). Motivation-Hygiene Profiles, p. 20. *Research Journal of Science & Management* 5 (2) 2015.

Huczynski, A. & Buchanan, D. (1991). *Organizational behaviour: An introductory text*. New York: Prentice-Hall.

Isangula, K. (2012). Moral and ethical dilemma during medical doctor's strike in Tanzania. PhD research, The University of New South Wales.

Johns, G. (1992). *Organizational behaviour: Understanding life at work*. (3rd Ed.). New York: Harper Collins.

Johnson, R. (2008). Articles for several online publications, specializing in business and personal finance. Texas: Southern University.

Kaarna, M. (2007). The importance of job satisfaction in hospital quality process. Master Degree thesis, Nordic school of public health.

Kothari, C. (2004). *Research Methodology. Method and techniques* (2ed). New Delhi: New Age International.

Leon, J. (2010). *Seminars on word of mouth marketing, motivation, and customer focused selling and managing the customer experience*. Retrieved December 25, 2014 at <http://www.terrifictrading.com>.

Liorente, R.M., & Macias, E.F. (2003). *Job satisfaction as an indicator of the quality*. Retrieved December 18, 2014 from <http://web.usal.es/~efm/jse.pdf>

Locke, E. A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. *Organizational Behaviour and Human Performance* (3), 157–189.

Locke, E. A. (1976). *Handbook of industrial and organizational Psychology*. Chicago: Retrieved from <http://www.edwinlocke.com>.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, (8th edition). Boston: McGraw-Hill/Irwin. MA: Lexington Books.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. (2nd Ed). London: Sage

Mathis, R., & John, H. (1999). *Changing nature of human resource management*. Jackson Publisher: South-Western Educational Publishing.

Michaelowa, K. (2002). *Teacher job satisfaction, student achievement, and the cost of primary education in Francophone sub Sahara Africa*. HWWA. Discussion paper, no.188. Humburgisches.

Moser, K. (1997). *Commitment in organizations*. *Psychologies* 41 (4), 160-170. Mwamweda, T. S. (1995).

Mpeka, L. (2012). *A study to examine the determinants of job satisfaction for professional accountants in Tanzania*. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 3 (1) 15-33.

Muijis, D. (2004). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. London: Sage

Mullins, J. L. (2007). *Management and organizational behaviour* (9th Ed). London: Person Education.

Mwangakala, T. (2009). *The influence of employee satisfaction on quality of customer service delivery at Azania Bank Limited*. Unpublished master's degree thesis, Mzumbe University.

Mwesiga, N. J. (2010). *Job satisfaction among the administrative staff in Higher Learning institutions of Tanzania: A case study of the Institute of Social Work, Dar es Salaam*. Unpublished master's degree dissertation, Mzumbe University.

Ngimbudzi, F. W. (2009) *Job Satisfaction among Secondary School Teachers in Tanzania*. Master Thesis, Institute of Educational Leadership. University of Jyvaskyla.

Ngota, E. T. (2010). *Work motivation and job satisfaction among employees: The case of Muhimbili National Hospital*. Unpublished master's degree Dissertation, Mzumbe University Dar es Salaam.

Nguyen, A.N., Taylor, J. & Bradley, S. (2003). *Job autonomy and job satisfaction: New evidence* (Economic Working Paper series). Lancaster University. The department of economics

Parvin, M. M. (2011). *Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector in Dhaka*. *Australian Journal of Business and Management Research* 1 (9) 113-123.

Price, J. L. (1997). *Handbook of organizational measurement*. *International Journal of Manpower*, (18) 303-558.

Resheske, M. G. (2001). *A descriptive study of job satisfaction and its relationship with group cohesion*. Master thesis. University of Wisconsin-Stout.

Robbins, S.P., Odendaal, A. & Roodt, G. (2003). *Organizational behaviour: Global and Southern African perspective*. Cape Town: Maskew Miller.

Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *Journal of Business and Management* 5 (1) 32-39.

Shuttleworth, M. (2008). Different research methods. Retrieved August 15, 2015 from the World Wide Web: <http://explorable.org/different/research/methods>

Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (Third edition). London: Sage.

Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Smith, P.C. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.

Society for Human Resource Management. (2010). *2010 employee job satisfaction: A survey report by SHRM*. Alexandria, VA: Author.

Sousa-Poza, A. and Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction, *Journal of Socio- Economics*, 29 (6) 517-538.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stringer, E. (2007). *Action research* (3ed). Loss Angeles: Sage Publication.

Sumra, S. (2006). *Research report in the living and working condition of teacher in Tanzania*. Unpublished research.

Syptak, M. J. (1999). *Job satisfaction. Putting theory into practice*. New York: Academic Press.

Tatsapaugh, L. (1994). Increasing job satisfaction of therapeutic camp counselors through the use of individual staff development plans. (Eric Document Reproduction Service No. (387732).

The United Republic of Tanzania (1995). Immigration Act No. 7 of 1995: Government printer.

Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley and Sons.

Wagel, W. H., Luthans, F., & Thomas, L. (1990). The relationship between age and job satisfaction: Curvilinear results from an empirical study, *Personnel Review*, 18, (1), (1989): 23–26.

Worrel, T. G. (2004). School Psychologists' Job satisfaction. Doctorial dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods. London: Sage.

Zobal, C. (1998). The Ideal Team Compensation System-an overview: Part I Team Perform. *Manage.*, 4, (5): 235-249.

## **Αγγλική Αρθρογραφία**

Ahmed, I., et al. (2010). “Effects of motivational factors on employees’ job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan”, *International Journal of Business and Management*, 5(3):70-80.

Allen, D. G. (2006). “Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?”, *Journal of Management*, 32:237–256.

Al-Zu'bi, H. A. (2010). “A study of relationship between organizational justice and job satisfaction”, *International Journal of Business and Management*, 5(12):102-109.

Astrauskaitė, M., Vaitkevičius, R. and Perminas, A. (2011). "Job satisfaction survey: a confirmatory factor analysis based on secondary school teachers' sample", *International Journal of Business and Management*, 6(5):41-50.

Chiboiwa, M. W., Chipunza, C. and Samuel, M. O. (2011). "Evaluation of job satisfaction and organisational citizenship behaviour: case study of selected organisations in Zimbabwe", *African Journal of Business Management*, 5(7):2910-2918.

Chimanikire, P. (2007). "Factors affecting job satisfaction among academic professionals in tertiary institutions in Zimbabwe", *African Journal of Business Management*, 1(6):166-175.

Ghosh, P. K. and Ghorpade, M. B. (1991). *Industrial and Organizational Psychology*, Himalaya Publishing House, Bombay.

Green, F. (2010). "Well-being, job satisfaction and labour mobility", *Labour Economics*, 17:897–903

Jafar, R., et al. (2010). "The study of job satisfaction among Bandar Abbas Islamic Azad University staff", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5:258–261.

Kulkarni, P. M. and Chiniwar, S. G. (2009). "Employee motivation and work performance - a study of small-scale sector in the city of Belgaum, Karnataka State, India", *International Conference on Technology and Business Management*, March 29-April 1, 701-706.

Locke, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally, 1976.

Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*, Boston: Irwin McGraw-Hill.

McShane, S. L. and Steen, S. (2009). *Canadian Organizational Behaviour* (7th ed.). Toronto: McGraw-Hill.

Moser, K. (1997). "Commitment in organizations", *Psychologies*, 41(4): 160-170.

Mulinge, M. and Mueller, C. W. (1998). "Employee Job Satisfaction in Developing Countries: The Case of Kenya", *World Development*, 26(12):2181-2199.

Nurullah, A. S. (2010). "Predictors of job satisfaction among emerging adults in Alberta, Canada", *International Journal of Business and Management*, 5(3):3-15.

Poggi, A. (2010). "Job satisfaction, working conditions and aspirations", *Journal of Economic Psychology* 31:936– 949.

Robbins, S. P., Millett, B., Cacioppe, R. and Waters-Marsh, T. (1998). *Organisational Behaviour: Leading and Managing in Australia and New Zealand*, Prentice Hall, Sydney.

Rusbult, C. E., et al. (1998). "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.

Şirin, A. F. (2009). "Analysis of relationship between job satisfaction and attitude", *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(1), 85-104.

Tella, A., Ayeni, C. O. and Popoola, S. O. (2007). "Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria", *Library Philosophy and Practice*, April, 1-16.

Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, 46(2): 259–293.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Διερεύνηση επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα.

Η παρακάτω έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Σκοπός της μελέτης αυτής είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την διερεύνηση επιπέδου ικανοποίησης εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό της παρούσας έρευνας.

Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης: 10 λεπτά

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Παρακαλώ συμπληρώστε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις (διαφωνώ = 1 έως συμφωνώ απόλυτα = 5)

α/α	Προτάσεις	1	2	3	4	5
1.	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που προσφέρω.					
2.	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, συνταξιοδοτικό καθεστώς) που λαμβάνω πέραν του μισθού μου.					
3.	Υπάρχουν πολλοί λίγες ευκαιρίες εξέλιξης στον οργανισμό που απασχολούμαι.					
4.	Πολλοί από τους κανόνες του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι λειτουργούν ανασταλτικά για τον τρόπο με τον οποίο εργάζομαι.					
5.	Όταν κάνω καλά την δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει.					
6.	Ο/Η Προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου.					
7.	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι.					
8.	Η επικοινωνία στον οργανισμό μου φαίνεται καλή.					
9.	Μου αρέσει το αντικείμενο με το οποίο απασχολούμαι στο φορέα που εργάζομαι.					
10.	Πιστεύω ότι εργάζομαι περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.					
11.	Οι στόχοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι δεν είναι ξεκάθαροι.					
12.	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.					

13.	Οι αρμοδιότητες ανατίθενται χωρίς να αναλύονται πλήρως.					
14.	Υπάρχουν πολλές εντάσεις και διαπληκτισμοί στον εργασιακό μου χώρο.					
15.	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας από ότι θα έπρεπε.					
16.	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.					
17.	Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου.					
18.	Συμπαθώ τον /την Προϊστάμενό/η μου.					

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παρακαλώ να συμπληρώσετε σε ποιο βαθμό συμφωνείται με τις παρακάτω προτάσεις (1 = καθόλου, 2 = λίγο, 3 = ούτε λίγο ούτε πολύ, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ)

α/ α	Προτάσεις	1	2	3	4	5
1.	Πολλές φορές αισθάνομαι ότι θα ήθελα να δουλεύω σε άλλον οργανισμό					
2.	Πολλές φορές αισθάνομαι ότι θέλω να παραιτηθώ από την εργασία μου.					
3.	Πολλές φορές αισθάνομαι ότι εάν εργαζόμουν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο ενδιαφέρον.					
4.	Πολλές φορές αισθάνομαι ότι εάν εργαζόμουν σε άλλο φορέα θα ήταν ποιο εύκολο.					
5.	Σκοπεύω να αλλάξω φορέα εργασίας σύντομα.					

## ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

1. Φύλλο

ΑΝΔΡΑΣ	
ΓΥΝΑΙΚΑ	

2. Ηλικία

18 έως 29	
30 έως 39	
40 έως 49	
50 έως 59	
60 και άνω	

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος - η	
Έγγαμος - η	
Διαζευγμένος - η	

Χήρος - α	
-----------	--

4. Κατέχετε θέση ευθύνης: ΝΑΙ            ΟΧΙ

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

Έως 9	
10 έως 19	
20 έως 29	
30 και άνω	

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Παρακαλώ συμπληρώστε (1 =καθόλου, 2= λίγο 3= ούτε λίγο ούτε πολύ, 4= πολύ, 5 = πάρα πολύ)

α/α		1	2	3	4	5
1.	Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας;					
2.	Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για αντιμετώπιση προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας;					
3.	Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για ορθή χρήση εξοπλισμού σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών στο χώρο εργασίας;					
4.	Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για το πως αντιδράτε σε περιπτώσεις προβλημάτων υγείας στο χώρο εργασίας;					
5.	Έχετε ενημερωθεί από το φορέα για το πως αντιδράτε σε περιπτώσεις προβλημάτων ασφαλείας στο χώρο εργασίας;					

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ

1. Ποια η γενικότερη άποψή σας για την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον φορέα σας;
2. Τι θα θέλατε να προσθέσετε ως σχόλιο για το πως μπορεί να βελτιωθεί η ικανοποίηση εργαζομένων στο φορέα όπου εργάζεστε;