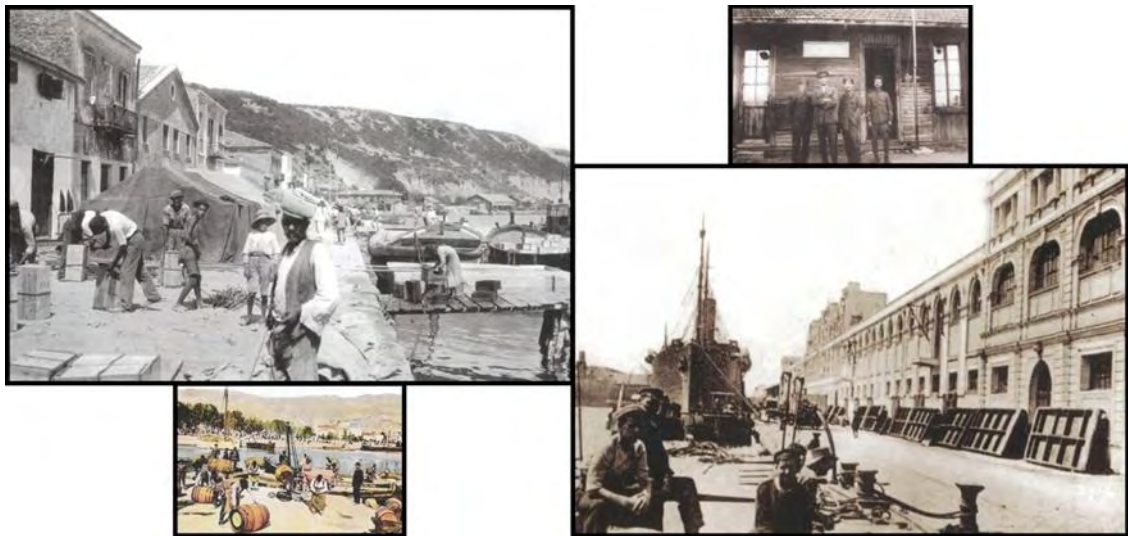




ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΕΛΕΝΗ ΜΠΑΡΔΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΥΡΙΑΖΗΣ

ΣΥΝΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΕΤΑΞΑΣ

ΒΟΛΟΣ 2016

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	13
ABSTRACT	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	15
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	17
2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	17
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	23
2.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	23
2.2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ HERZBERG (ΘΕΩΡΙΑ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ).....	27
2.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ	29
2.2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ALDERFER - ERG (Existence – relatedness - growth)	31
2.2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ W. PORTER ΚΑΙ E. LAWLER	32
2.2.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	34
2.2.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ	35
2.2.8 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ	36
2.2.9 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ (DISPOSITIONAL THEORY).....	37
2.2.10 ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΟΥ MCCLELLAND.....	37
2.2.11 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ MCGREGOR.....	39
2.2.12 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΟΥ B. SKINNER.....	40
2.2.13 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ LOCKE	42
2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	44
2.3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	51
2.3.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	54
2.3.α ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	57
2.3.β ΑΜΟΙΒΕΣ- ΠΑΡΟΧΕΣ.....	62
2.3.γ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	65
2.3.δ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	67
2.3.ε ΦΥΛΟ	68
2.3.στ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	73
2.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	74

2.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	80
2.5.1 JOB SATISFACTION SURVEY (JSS)	81
2.5.2 JOB DIAGNOSTIC SURVEY (JDS)	82
2.5.3 MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)	83
2.5.4 JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI).....	85
2.5.5 JOB SATISFACTION INDEX	87
2.5.7 JOB IN GENERAL SCALE	87
2.5.8. ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ (LIKERT SCALE)	88
2.5.8.α Πλεονεκτήματα	88
2.5.8.β Μειονεκτήματα	89
2.6 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	89
2.6.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	89
2.6.2 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	97
2.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	104
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	104
3.1 ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	104
3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	104
3.2.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	104
3.2.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ.....	106
3.2.3 ΔΗΜΟΣΙΟΫΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ	107
3.2.4 ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	108
3.2.5 ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	109
3.2.6 ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	111
3.3 ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ – ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ & Ε.Φ.Κ.	112
3.3.1 ΌΡΑΜΑ	113
3.3.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	114
3.3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	115
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	122
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	122
4.1 ΜΕΘΟΔΟΣ	122
4.2 ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	122

4.3 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	125
4.4 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	130
ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	130
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	130
5.2 ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	130
5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	133
5.3.1 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ <i>ΑΜΟΙΒΗ</i>	135
5.3.2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΑ <i>ΛΟΙΠΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΟΦΕΛΗ</i>	136
5.3.3 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ τις <i>ΣΧΕΣΕΙΣ με ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ</i>	136
5.3.4 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ τις <i>ΣΧΕΣΕΙΣ με ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ</i>	137
5.3.5 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ την <i>ΦΥΣΗ της ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i>	137
5.3.6 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ την <i>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ</i>	138
5.3.7 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ την <i>ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΞΙΑΣ</i>	138
5.3.8 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ την <i>ΠΡΟΑΓΩΓΗ</i>	139
5.3.9 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ τα <i>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</i>	139
5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON	140
5.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: <i>ΑΜΟΙΒΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ</i>	140
5.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: <i>ΛΟΙΠΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΟΦΕΛΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ</i>	141
5.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: <i>ΣΧΕΣΕΙΣ με ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ</i>	141
5.4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: <i>ΣΧΕΣΕΙΣ με ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ</i>	142
5.4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: <i>ΦΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ</i>	143
5.4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: <i>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ</i>	144
5.4.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: <i>ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΞΙΑΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ</i>	145
5.4.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: <i>ΠΡΟΑΓΩΓΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ</i>	146
5.4.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: <i>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ</i>	147
5.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (Factor Analysis).....	147

5.5.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ Exploratory Factor Analysis (EFA).....	148
5.5.1.α ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (EFA)	150
5.5.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ Cronbach a	154
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	156
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	156
Βιβλιογραφικές Αναφορές	162
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	162
Ελληνική βιβλιογραφία.....	167
Ιστοσελίδες	168
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	169
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	169
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	177
ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ	178
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	187
CORRELATIONS	183

Πίνακες

3.1	Κεντρικές υπηρεσίες	118
3.2	Αποκεντρωμένες υπηρεσίες	118
3.3	Τελωνεία (Τελ. Περιφέρειες)	119
3.4	Υπηρετούντες Τελ. Υπάλληλοι	120
4.1	Κωδικοποίηση ερωτήσεων για <i>Αμοιβή</i>	124
4.2	Κωδικοποίηση ερωτήσεων για <i>Λοιπά εργασιακά οφέλη</i>	124
4.3	Κωδικοποίηση ερωτήσεων για <i>σχέσεις με συναδέλφους</i>	125
4.4	Κωδικοποίηση ερωτήσεων για <i>σχέσεις με Προϊστάμενο</i>	125
4.5	Κωδικοποίηση ερωτήσεων για <i>Φύση εργασίας</i>	126
4.6	Κωδικοποίηση ερωτήσεων για <i>Εργασιακή συμμετοχή</i>	126
4.7	Κωδικοποίηση ερωτήσεων για <i>Αναγνώριση αξίας</i>	127
4.8	Κωδικοποίηση ερωτήσεων για <i>Προαγωγή</i>	127
4.9	Κωδικοποίηση ερωτήσεων για <i>Αξιολόγηση απόδοσης</i>	127
5.1	Απαντήσεις υπαλλήλων.....	133
5.2	Δείκτης ΚΜΟ και Bartlett's Test	148
5.3	Αποτελέσματα συνολικής διακύμανσης	148
5.4	Αποτελέσματα EFA.....	149
5.5	Ομαδοποίηση μεταβλητών.....	150
5.6	Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach α	153

Σχήματα

3.1	Οργανόγραμμα κεντρικής υπηρεσίας	117
-----	--	-----

Διαγράμματα

5.1	Φύλο.....	129
5.2	Ηλικιακή κατανομή	130
5.3	Επίπεδο εκπαίδευσης	130
5.4	Γνώση ξένης γλώσσας	130
5.5	Οικογενειακή κατάσταση	131
5.6	Ατομικό εισόδημα	131
5.7	Έτη προϋπηρεσίας	132
5.8	Θέση εργασίας	132

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι η συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών και λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ελένη Ι. Μπάρδα

Βόλος, Ιούνιος 2016

Στην Όλγα και στον Νικόλα
για την υπομονή τους και την έμμεση βοήθεια τους
με την ελπίδα ...να γηράσκουν αϊ διδασκόμενοι!

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους επιβλέποντες καθηγητές μου Κους Νικόλαο Κυριαζή και Θεόδωρο Μεταζά για τα κίνητρα και συνεχή ερεθίσματα που μου έδιναν, την παρότρυνσή τους και την πολύτιμη βοήθειά τους. Ήταν πάντοτε παρόντες όταν τους χρειαζόμουν. Ευχαριστώ επίσης θερμά όλους τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μας παρείχαν, για την στήριξή τους και την αμέριστη βοήθεια τους. Επιπλέον ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένεια μου που ήταν αρωγός σε αυτή μου την προσπάθεια και στους συμφοιτητές μου που έγιναν φίλοι. Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω τον κλάδο των Τελωνειακών υπαλλήλων και ιδιαίτερα αυτούς που επιστρέφοντας τα ερωτηματολόγια έγραφαν δύο λόγια: Καλή συνέχεια ! Συνέβαλαν τα μέγιστα στην αύξηση της δικής μου εργασιακής ικανοποίησης και θα τους είμαι ευγνώμων για πάντα !

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί εδώ και χρόνια τομέα σημαντικού ερευνητικού ενδιαφέροντος λόγω των πολλών άμεσων και έμμεσων επιπτώσεων που επιφέρει στους οργανισμούς. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι οικονομικές συνθήκες θέτουν τους δικούς τους περιορισμούς, ψάχνουμε να βρούμε παράγοντες που να αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση χωρίς να ψάχνουμε για αντίστοιχα κονδύλια. Συγκεντρώθηκαν πρωτογενή δεδομένα με την χρήση ερωτηματολογίου και μελέτη περίπτωσης τους Τελωνειακούς υπαλλήλους Ελλάδος. Συλλέχθηκαν 679 συμπληρωμένα πλήρως ερωτηματολόγια τα οποία αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, πέρα από τους οικονομικούς παράγοντες (στους οποίους δεν μπορούμε να υπεισέλθουμε αυτή τη δεδομένη χρονική στιγμή), οι υπάλληλοι αντλούν ικανοποίηση από την εργασιακή συμμετοχή, από την φύση της εργασίας, από την αναγνώριση αξίας, την αξιολόγηση και την προαγωγή και τις σχέσεις με συναδέλφους και Προϊστάμενο. Ο βαθμός ικανοποίησης που απολαμβάνουν οι υπάλληλοι από κάθε παράγοντα είναι διαφορετικός και στις περισσότερες των περιπτώσεων επιδέχεται βελτίωσης. Τον τρόπο για αυτή την βελτίωση καλείται να αναζητήσει η ηγεσία ώστε μέσω κάποιων οργανωτικών αλλαγών να εντοπίσει τα κακώς κείμενα και να παρέμβει ώστε να οδηγηθούμε άνευ οικονομικού κόστους σε μια κερδοφόρα κατάσταση για Κράτος – Δημοσίους υπαλλήλους – Πολίτες.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, Δημόσιος τομέας, Τελωνειακοί υπάλληλοι.

Κατάταξη JEL: M51, J45, M59.

ABSTRACT

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχει ερευνηθεί για πάνω από εβδομήντα χρόνια και εξακολουθεί μέχρι και σήμερα να αποτελεί σημαντικό τομέα ερευνητικού ενδιαφέροντος. Ο κύριος λόγος για το ενδιαφέρον αυτό, οφείλεται στις επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης σε συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία, (Eyuroglou, Saner, 2009). Ακόμα είναι ένας σημαντικός λόγος αφού έχει αποδειχθεί ότι η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία συσχετίζεται με την βελτίωση των οικονομικών μεγεθών των οργανισμών (Λαπαναίτη, 2012, Eyuroglou, Saner, 2009, Aronson, Laurenceau, Sieveking and Bellet, 2009).

Από τις πρώτες έρευνες ως σήμερα οι συνθήκες εργασίας έχουν διαφοροποιηθεί εντελώς τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Η πίεση από την αύξηση των εργασιακών απαιτήσεων, η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, τα ποσοστά τεράστιας ανεργίας στην Ελλάδα, η μείωση των αποδοχών και η αλλαγή των συνταξιοδοτικών κριτηρίων, η απανταχού χρήση υπολογιστών και internet, είναι κάποιες από τις τεράστιες αλλαγές που έχουν συντελεστεί.

Έτσι τον τελευταίο καιρό διεξάγονται σε διεθνές επίπεδο όλο και περισσότερες έρευνες για να αποτυπωθεί ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης. Σκοπός της δικής μας έρευνας είναι να μελετήσουμε και να διεξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν τα στελέχη του δημοσίου τομέα και συγκεκριμένα οι Τελωνειακοί υπάλληλοι Ελλάδος. Οι λόγοι που ασχοληθήκαμε με αυτό το κομμάτι υπαλλήλων του δημοσίου έχουν να κάνουν με το προσωπικό ενδιαφέρον της ερευνήτριας για τον κλάδο στον οποίο ανήκει ως υπάλληλος τα τελευταία εικοσιένα (21) χρόνια, αλλά και γιατί τα Τελωνεία είναι κομμάτι του Υπουργείου Οικονομικών και οι υπάλληλοι έρχονται αντιμέτωποι με το μεγαλύτερο μέρος των επιβαλλόμενων αλλαγών στο Ελληνικό δημόσιο. Ταυτόχρονα είναι επιφορτισμένοι με το βάρος της αύξησης των εσόδων (μέσω στόχων) με αποτέλεσμα να δέχονται σημαντικές πιέσεις. Συγκεκριμένα ψάχνουμε να βρούμε τις σχέσεις, τις συνδέσεις, τις κρυμμένες παραμέτρους που επιδρούν πάνω στην ψυχολογία των υπαλλήλων καθώς και τον βαθμό αυτής της επίδρασης και τις επιπτώσεις που επιφέρει. Στην εργασία μας αυτή λάβαμε υπόψη όλες τις ιδιαιτερότητες του κλάδου καθώς και τις δομές του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Σε ένα δείγμα εξακοσίων

εβδομήντα εννέα (679) συμμετεχόντων, από τα περισσότερα Τελωνεία της Ελλάδος, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντικά τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής άποψης. Η προστιθέμενη αξία αυτής της εργασίας αφορά στην απόδειξη ότι η ενεργοποίηση κάποιων ενδογενών κινήτρων, μέσα από αλλαγές όμως στις υπάρχουσες δομές αλλά και νοοτροπίες, είναι σε θέση να επιφέρει αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων χωρίς χρηματικό κόστος και ταυτόχρονα να διακλαδώσει θετικές συσχετίσεις σε όλους τους συνδεδεμένους τομείς.

Όσον αφορά το περιεχόμενο της συνοπτικά, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, παραθέτονται οι σχετικές θεωρίες, η σημασία της, τα κίνητρα στον δημόσιο τομέα, οι μέθοδοι μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης, η εμπειρική έρευνα και τα συμπεράσματα του κεφαλαίου. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει περιγραφή του δημοσίου τομέα, όπως έννοια και περιεχόμενο της δημόσιας διοίκησης, οργάνωση του κράτους και δημοσιούπαλληλικό καθεστώς. Ειδικότερα αναλύουμε τον τρόπο προσλήψεων, το μισθολόγιο, και το ζήτημα που καίει τον τελευταίο καιρό και αφορά την μονιμότητα. Στη συνέχεια γνωρίζομαστε με την Τελωνειακή υπηρεσία (Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ε.Φ.Κ.), συζητάμε για το όραμα και την αποστολή του κλάδου σήμερα, την δομή του και ρόλο του από παλιά ως τις μέρες μας. Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας μας, τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, την κωδικοποίηση των ερωτήσεων, τη διαδικασία μέσω της οποίας μοιράστηκε αλλά και συλλέχτηκε συμπληρωμένο. Το πέμπτο κεφάλαιο περιγράφει τα εμπειρικά αποτελέσματα, το προφίλ των συμμετεχόντων, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων και της ανάλυσης συσχέτισης Pearson. Επιπροσθέτως καταγράφει και τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης (Factor analysis), καθώς και τον έλεγχο αξιοπιστίας Cronbach α . Τέλος το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματά μας, τους περιορισμούς της έρευνας καθώς και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα πολύ σοβαρό θέμα της οργανωτικής ψυχολογίας, καθότι έχει άμεση σχέση με την ψυχολογία του εργατικού δυναμικού, το οποίο έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την αποδοτικότητά του και να του δημιουργήσει το αίσθημα της ικανοποίησης και της ανέλιξης στην εργασία του και μέσα από αυτά τα χαρακτηριστικά να εξελιχθεί στην εργασιακή του πορεία. Η εργασιακή (ή επαγγελματική) ικανοποίηση αποτελεί μία από τις πιο σύνθετες έννοιες που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι διευθυντές και τα στελέχη στη σύγχρονη αγορά. Παρά τη χρήση του όρου τόσο στην επιστημονική έρευνα, όσο και στην καθημερινή ζωή, εξακολουθεί να μην υπάρχει γενική συμφωνία σχετικά με το τι είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Διαφορετικοί συγγραφείς και ερευνητές έχουν προσεγγίσει με διαφορετικό τρόπο τον όρο αυτό.

Η πρώτη συστηματική πληροφόρηση σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση είναι βασισμένη στο 1930. Ο Horrock το 1935 προσδιόρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως οποιονδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών περιστάσεων που προκαλούν ένα πρόσωπο να εκφράσει με ειλικρίνεια ότι είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, παρότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, παραμένει κάτι εσωτερικό, που έχει να κάνει με το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος (Candan, 2013).

Ο Vroom το 1964, εστιάζει στο ρόλο των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Πιστεύει, ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με τη συντελεστικότητα (instrumentality) της συγκεκριμένης εργασίας στο να εξασφαλίσει στο άτομο ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ελκυστικότητα της εργασίας και κατά συνέπεια, η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή είναι συνάρτηση όσων πιστεύει το ίδιο το άτομο ότι αποκομίζει από την εργασία του.

Ο Ghosh (1972) θεωρεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας συνδυασμός και συλλογή θετικών και αρνητικών συναισθημάτων και τα συναισθήματα με τα οποία το προσωπικό αντιλαμβάνεται την προσπάθειά τους. Είναι ο τρόπος που οι

εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις διάφορες μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασία, όπως ο φόρτος εργασίας, η αίσθηση αξιοπιστίας και ασφάλειας των θέσεων εργασίας, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, το επίπεδο ελέγχου επί των διαδικασιών, των ευθυνών εργασίας, τα μέσα μεταφοράς, τις σχέσεις με τις εποπτικές αρχές που γίνονται αντιληπτές ως προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία κλπ. (Jiskani et al. 2011).

Άλλος ένας ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από τον Locke (1976), ο οποίος την χαρακτηρίζει ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου. Με τον ορισμό αυτόν, αναδεικνύεται η σημασία τόσο του συναισθήματος όσο και της γνώσης. Ο ορισμός αυτός αντικατοπτρίζει απλώς τον τρόπο που οι άνθρωποι αισθάνονται σχετικά με τις διάφορες πτυχές των θέσεων εργασίας τους, τη συνολική δουλειά τους και το βαθμό στον οποίο αρέσκονται ή αντιπαθούν τη δουλειά τους (Spector 1997). Ο Locke συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα των αξιών του ατόμου, υποστηρίζοντας ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που απορρέει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Σύμφωνα με τον Locke (1976), η επαγγελματική ικανοποίηση περιλαμβάνει τρεις περιοχές: τις αξίες που ένα άτομο έχει ή θέλει, την αντίληψη που έχει το άτομο για το πώς η επιχείρηση που εργάζεται ικανοποιεί αυτές τις αξίες και τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για τα άτομα (Tlaiss et Mendelson, 2013).

Η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει ένα συνδυασμό θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους. Σύμφωνα με τους Davis et al. (1985), η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες ταυτίζονται με την πραγματική αξία των αμοιβών. Δηλαδή, όταν ένας εργαζόμενος απασχολείται σε μια επιχείρηση, φέρνει μαζί του τις ανάγκες, τις επιθυμίες και εμπειρίες που επηρεάζουν αποφασιστικά τις προσδοκίες του.

Οι Kreis & Brockopp (1986) δήλωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την αυτο-αντίληψη σε σχέση με τα επιτεύγματα των προσδοκιών από την εργασία. (Jiskani et al. 2011) Επίσης, οι Kreis και Brockopp (1986) πρότειναν ότι η ικανοποίηση από την εργασία "είναι σχετική με την αντίληψη των αναγκών

ολοκλήρωση μέσω της εργασίας». Θεωρείται μια άποψη της ικανοποίησης από την εργασία ως εξωτερική ή εσωτερική αξία (Malik et al., 2010).

Σύμφωνα με τους Warr (1987) και Landy (1989), η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί κάτι σταθερό. Ο Warr κάνει μια συσχέτιση ανάμεσα στις βιταμίνες και την εργασιακή ικανοποίηση: η σταθερή δόση βιταμινών είναι απαραίτητη, αλλά η υπέρβαση ή η έλλειψή τους δημιουργεί προβλήματα. Ο Landy πιστεύει, ότι οι ρυθμιστικοί μηχανισμοί του νευρικού συστήματος επεμβαίνουν και φέρνουν την ικανοποίηση σε ορισμένα ανεκτά επίπεδα. Οι δύο ερευνητές πιστεύουν, ότι είναι δύσκολο να διακριθεί απόλυτη ικανοποίηση στον εργαζόμενο, γιατί και αν ακόμα υπάρξει, ενδεχομένως να αναστραφεί άμεσα η επαγγελματική ικανοποίηση λόγω διαφοροποίησης των παραγόντων που την καθορίζουν.

Οι Ivancevich et al. (1997) ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση, ως το συναίσθημα και την αντίληψη του εργαζομένου σχετικά με την εργασία του και πώς ο ίδιος αισθάνεται καλά σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Davis και Newstrom (1999) η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια εμπειρία η οποία έχει διάφορες πτυχές. Οι πιο σημαντικές πτυχές είναι εκείνες που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας και τη φύση της εργασίας. Ο χαμηλός βαθμός αυτονομίας εργασίας, η επισφαλής απασχόληση, οι χαμηλοί μισθοί και η έλλειψη εμπιστοσύνης επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

Ο όρος εργασιακή ικανοποίηση περιγράφει πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο από την εργασία του. Συχνά ορίζεται ως μία συναισθηματική αντίδραση του ανθρώπου έναντι στην εργασία, αλλά μετριέται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης των εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Spector 1997). Επίσης αποτελεί ίσως τη μεταβλητή σε επίπεδο επιχειρήσεων που έχει μελετηθεί και ερευνηθεί περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη, μιας και αποτελεί ένα από τα σημαντικά ζητήματα της οργανωτικής ψυχολογίας, μιας και συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, με το ενδιαφέρον των οργανισμών να έχουν υψηλή αποδοτικότητα καθώς και το ικανοποιημένο προσωπικό. Ο Spector θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους γνώστες και πρωτεργάτες της θεωρίας της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Spector (1997) αναφέρει ότι έχει πραγματοποιηθεί αλλαγή τα τελευταία 30 χρόνια έρευνας από την εργασιακή ικανοποίηση και πρέπει να θεωρείται η ικανοποίηση από την εργασία ως μια

μεταβλητή συμπεριφοράς (Malik et al., 2010). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι απλά το πώς οι άνθρωποι αισθάνονται για τις δουλειές τους και τις διαφορετικές πτυχές των θέσεων εργασίας τους. Είναι ο βαθμός στον οποίο τους αρέσει (ικανοποίηση) ή αντιπαθούν (δυσαρέσκεια) οι άνθρωποι τις θέσεις εργασίας τους (Spector, 1997).

Ο Spector προσδιόρισε τους τρεις βασικούς λόγους για τους οποίους ασχολούμαστε με την εργασιακή ικανοποίηση. Πρώτον, ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καθοδηγούνται από τις ανθρώπινες αξίες, καθώς αξίζει να φέρονται δίκαια και με σεβασμό στους ανθρώπους. Δεύτερον, η συμπεριφορά των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και με τις δραστηριότητες και τη λειτουργία της επιχείρησης. Τρίτον, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει υπό προϋποθέσεις έναν πολύ αξιόπιστο δείκτη αξιολόγησης της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική από μόνη της, ως μέρος της κοινωνικής πρόνοιας, και αυτή η απλή ταξινόμηση [της καλής δουλειάς] επιτρέπει μια αρχή που πρέπει να γίνει σχετικά με ερωτήματα όπως «ποιος ο λόγος των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας? οι θέσεις εργασίας είναι καλύτερες από εκείνες των νεότερων εργαζομένων; »(και αντιστρόφως),« Ποιος έχει τις καλές θέσεις εργασίας; »και« οι καλές θέσεις εργασίας έχουν αντικατασταθεί από κακές θέσεις εργασίας; ». Επιπλέον, τα μέτρα ποιότητας εργασίας φαίνεται να είναι χρήσιμα πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς στην αγορά εργασίας. Οι αποφάσεις των εργαζομένων για το αν θα λειτουργήσουν ή όχι, τι είδους δουλειά να δεχθούν ή να μείνουν στην ίδια, και πόσο σκληρά να δουλέψουν, όλα αυτά είναι πιθανόν να εξαρτώνται εν μέρει από την υποκειμενική εκτίμηση του εργαζομένου, με άλλα λόγια την ικανοποίηση από την εργασία του (Clark, 1998).

Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι αυτή που προτείνεται από Sousa-Poza. Βασίζεται στην παραδοχή ότι υπάρχουν βασικές και καθολικές ανθρώπινες ανάγκες, και ότι, αν οι ανάγκες ενός ατόμου πληρούνται στην τρέχουσα κατάστασή τους, στη συνέχεια, το άτομο θα είναι ευτυχισμένο. Το πλαίσιο αυτό υποθέτει ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ των εισροών-ρόλος εργασίας - όπως η εκπαίδευση, ο χρόνος εργασίας, η προσπάθεια - και εκροών ρόλος εργασίας - όπως για παράδειγμα τις αμοιβές, τις πρόσθετες παροχές, την κατάσταση, τις συνθήκες εργασίας, τις εγγενείς πτυχές της θέσης εργασίας. Αν οι εκροές του ρόλου

εργασίας («απολαύσεις») αυξάνουν σε σχέση με τις εισροές του ρόλου εργασίας («πόνους»), στη συνέχεια, η εργασιακή ικανοποίηση θα αυξηθεί (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000).

Στις πιο σύγχρονες προσπάθειες προσδιορισμού και καθορισμού του όρου, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί και ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με τις ανταμοιβές που λαμβάνει από την εργασία που εκτελεί (Statt, 2004). Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), ο όρος αναφέρεται στη στάση και στα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους. Θετική και ευνοϊκή στάση προς την εργασία δείχνει ικανοποίηση από την εργασία. Αρνητική και δυσμενής στάση απέναντι στη δουλειά τους, δείχνει δυσαρέσκεια στην εργασία τους.

Οι Levy-Garboua και Montmarquette (2004) όρισαν την ικανοποίηση των εργαζομένων ως “δείκτη προτίμησης για την εμπειρία εργασίας ενάντια στις εξωτερικές ευκαιρίες που εξαρτάται από τις διαθέσιμες πληροφορίες κατά το χρόνο”. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει μια συσχέτιση ανάμεσα στην πραγματική εμπειρία της εργασίας στο παρελθόν και τη ψυχική εμπειρία έξω από τις ευκαιρίες μέχρι τότε. Περιέχει επίσης τη σύγκριση μεταξύ των μελλοντικών προσδοκιών στη δική του δουλειά και τις εξωτερικές ευκαιρίες στο μέλλον (Turkyilmaz et al., 2011).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σημαντική μεταβλητή που είναι σε θέση να εκφέρει γνώμη σχετικά με τη γενική συγκίνηση των εργαζομένων για τη δουλειά και το χώρο εργασίας τους. Έτσι, η ικανοποίηση των εργαζομένων αναφέρεται στις προσδοκίες του εργαζόμενου για την εργασία και τη στάση του ως προς τη δουλειά του. Ως αποτέλεσμα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση του βαθμού στον οποίο οι ανάγκες του καθενός είναι ικανοποιημένες με τη δουλειά του (Turkyilmaz et al., 2011).

Ο Dawes (2004) ορίζει εργασιακή ικανοποίηση ένα ψυχολογικό κατασκεύασμα που έχει δύο συστατικά: μια γνωστική συνιστώσα (η αντίληψη, ότι οι ανάγκες ενός ατόμου εκπληρώνονται), και μια συναισθηματική συνιστώσα (το συναίσθημα που συνοδεύει τη γνωστική λειτουργία). Αναφέρει, επίσης, ότι ένα ικανοποιητικό επάγγελμα ή εργασία είναι το σημαντικότερο μέσο για την απόκτηση των βασικών πληρωμών, δικαιωμάτων και εκπληρώσεων στην κοινωνία. Αυτές οι αποσβέσεις

περιλαμβάνουν την ασφάλεια, την κοινωνική θέση, τα προσωπικά και κοινωνικά προνόμια, ιατρικές εγκαταστάσεις, ψυχαγωγία και μάθηση κ.λπ. (Jiskani et al. 2011).

Σύμφωνα με τους George et al. (2008) η εργασιακή ικανοποίηση είναι η συλλογή συναισθημάτων και πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την τρέχουσα εργασία τους. Το επίπεδο του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να κυμαίνεται από την ακραία ικανοποίηση ως την ακραία δυσαρέσκεια. Οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν διαφορετική στάση σχετικά με διάφορες πτυχές της εργασίας τους, όπως το είδος της εργασίας που κάνουν, τους συνεργάτες, τους επόπτες ή τις αμοιβές τους. Σύμφωνα με τον Vignali (1997), για να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να έχουν ενδιαφέρον για την εργασία τους και να νιώθουν ότι αποτελεί για αυτούς μια πρόκληση. Παράλληλα αναζητούν στο χώρο εργασίας τους τον σεβασμό, την αναγνώριση και την εκτίμηση από τους συναδέλφους αλλά και τους προϊσταμένους.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει οριστεί ως μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας του καθενός, μια συναισθηματική αντίδραση στην εργασία κάποιου, και μια στάση απέναντι στη δουλειά του (Kumari & Pandey, 2011).

Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την αίσθηση της επίτευξης των στόχων και της επιτυχίας στην εργασία που έχει ένας εργαζόμενος. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα, καθώς και την προσωπική ευημερία. Ικανοποίηση από την εργασία συνεπάγεται ότι κάποιος απολαμβάνει τη δουλειά που κάνει, την κάνει καλά και ανταμείβεται για τις προσπάθειές του. Ικανοποίηση από την εργασία συνεπάγεται επίσης ενθουσιασμό και ευτυχία με το έργο που έχει εκτελέσει ο εργαζόμενος. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το κλειδί που οδηγεί στην αναγνώριση και την επίτευξη των προσωπικών στόχων, που οδηγούν σε ένα αίσθημα ολοκλήρωσης (Kaliski, 2007).

Οι Fisher 2000 & Humil & Judge 2003, σύμφωνα με την Νικολαΐδου 2010, υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία συμπεριφορά και όλες οι συμπεριφορές είναι είτε συναισθήματα είτε κρίσεις.

Σ' αυτό το σημείο καλό θα ήταν να σημειωθεί, ότι η ικανοποίηση μέσω της εργασίας, μπορεί να χωρισθεί σε δύο κατηγορίες. Στην εσωτερική ικανοποίηση

(intrinsic satisfaction) και την εξωτερική ικανοποίηση (extrinsic satisfaction). Η εσωτερική ικανοποίηση έχει να κάνει με την φύση των εργασιακών καθηκόντων και τα αισθήματα των ανθρώπων για την εργασία τους, ενώ η εξωτερική ικανοποίηση σε όλες τις άλλες πτυχές της εργασίας όπως οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα προαγωγής κ. ά. (Νικολαΐδου 2010).

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ανάμεσα στις διάφορες στάσεις των εργαζομένων, η εργασιακή ικανοποίηση κατέχει ιδιαίτερα σημαντική θέση. Είναι φανερό ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τις αντιδράσεις ενός εργαζόμενου σε διάφορες καταστάσεις της εργασιακής καθημερινότητας. Δεν είναι λοιπόν περίεργο το γεγονός ότι πολλοί επιστήμονες και ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την έννοια αυτή.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα δημοφιλές θέμα έρευνας για τους ερευνητές που έχουν ως αντικείμενο την οργάνωση και τη διαχείριση των μελετών οργανωσιακής συμπεριφοράς και εξετάζεται ως στάση που συντελεί στη διαμόρφωση ορισμένων άλλων συμπεριφορών ή στάσεων και σε αυτή την περίπτωση θεωρούμε την εργασιακή ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Επίσης η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μελετηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ως μια στάση που καθορίζεται από παράγοντες εργασίας (όπως είναι η αμοιβή, το αντικείμενο εργασίας, κλπ), ατομικά ή προσωπικά χαρακτηριστικά (δημογραφικά στοιχεία) και άλλους κοινωνικούς παράγοντες, (Ασπιώτη, 2013). Δύο ομάδες μεταβλητών που την επηρεάζουν ως εξαρτημένη μεταβλητή, είναι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Οι κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις είναι οι ακόλουθες:

2.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Αυτός που πρώτα αναφέρθηκε στην θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών ήταν ο Abraham Maslow. Ήταν αυτός που εισήγαγε ένα σύστημα ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών και κινήτρων. Τα άτομα δεν έχουν μόνο βιολογικές ανάγκες, αλλά και άλλες ειδικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως η ανάγκη για προσωπική έκφραση, για επίτευξη σκοπών και επιδιώξεων, ανέλιξης κ. ά. Κατά τον Maslow, οι άνθρωποι

δραστηριοποιούνται κατά οποιοδήποτε τρόπο, ένας εκ των οποίων είναι και η εργασία, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ως εκ τούτου, τα διοικητικά στελέχη, εάν θέλουν να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους τους, πρέπει αφενός να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και αφετέρου να συσχετίζουν την υλοποίηση ενός έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους. Η θεωρία αναγκών του Maslow δείχνει την ανθρώπινη ανάγκη σε ιεραρχική μορφή που κυμαίνεται από την ψυχολογία στην αυτοπραγμάτωση. Πολλοί παράγοντες, όπως ο μισθός, η ασφάλεια, η φυσική κατάσταση, η προαγωγή, η αναγνώριση επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Zaheer et al., 2015).

Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανάγκες του ανθρώπου βρίσκονται σε μία σειρά προτεραιότητας και παρουσιάζουν μορφή πυραμίδας όπου στη βάση της βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες που είναι οι πρώτες και πιο καθοριστικές για να μπορέσει ο άνθρωπος να ικανοποιήσει τις υπόλοιπες. Σύμφωνα με τη θεωρία του περί ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών (1954), στη βάση της πυραμίδας των αναγκών μας τοποθετούνται οι φυσιολογικές ανάγκες, δηλαδή οι ανάγκες που σχετίζονται με την επιβίωση του ανθρώπου, όπως το νερό, η τροφή, η στέγη και ο ύπνος. Είναι οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπινου όντος. Για να αισθανθεί ένα άτομο, ότι έχει περαιτέρω ανάγκες πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες.

Προχωρώντας στο επόμενο επίπεδο, τοποθετούνται οι ανάγκες για ασφάλεια, φυσική, ψυχολογική ή οικονομική, δηλαδή η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους που ελλοχεύουν. Πρόκειται για τις ανάγκες του ανθρώπου να νιώθει το αίσθημα της σιγουριάς που απορρέει από τα συναισθήματα του και το αίσθημα της αυτοσυντήρησής του. Αναφερόμαστε σε μόνιμη εργασία, κατοικία, τη διασφάλιση, την ελαχιστοποίηση κάθε βαθμού τυραννίας και πίεσης, την ανάγκη για καταβολή μισθού, παροχή αδειών και στο μέλλον των φυσιολογικών αναγκών. Αυτό σε επαγγελματικό επίπεδο σημαίνει ότι το άτομο θέλει να εξασφαλίσει μια θέση εργασίας με ένα εισόδημα που θα τον ικανοποιήσει και εν συνέχεια θέλει να διατηρήσει αυτό το εισόδημα.

Στο τρίτο επίπεδο της πυραμίδας ιεραρχούνται οι κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή η ανάγκη αποδοχής, η ανάγκη για αγάπη και η ανάγκη του ατόμου να ανήκει σε κάποια ομάδα. Ο άνθρωπος αισθάνεται την ανάγκη να ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο, σε

κοινωνικές ομάδες και να γίνεται αποδεκτός από αυτές. Στα πλαίσια των αναγκών αυτών, δημιουργεί φιλίες, κοινωνικές σχέσεις, μέσα από τις οποίες κερδίζει αλλά και προσφέρει αποδοχή, αγάπη, κατανόηση. Σχετίζονται με το αίσθημα του «ανήκειν» που επηρεάζει την ανθρώπινη ψυχολογία, κάνοντας το άτομο να επιθυμεί την αποδοχή από άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε μια ομάδα και να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις. Σε μια επιχείρηση δημιουργούνται κοινωνικές και διαπροσωπικές επαφές, φιλίες, άτυπες σχέσεις εν γένει. Παρέχεται δηλαδή το πλαίσιο για την ικανοποίηση της κοινωνικοποίησης του ατόμου.

Οι ανάγκες εκτίμησης ή αυτοεκτίμησης, είναι το επόμενο στάδιο της πυραμίδας και θεωρούνται ανάγκες υψηλότερου επιπέδου και σχετίζονται με την αύξηση δύναμης ή εξουσίας του ατόμου, με το σεβασμό και αναγνώριση από τρίτους. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι ανάγκες του για αναγνώριση, για επιτυχία, για απόκτηση κύρους, για εκτίμηση και σεβασμό, τόσο από τον ίδιο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του προς αυτόν. Ο εργαζόμενος προσπαθεί να ανέλθει σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και ιεραρχικής πυραμίδας της επιχείρησης, θέτει υψηλότερους στόχους και προσπαθεί να έχει επιτυχίες. Αυτό το επίπεδο είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί σε σχέση με τα προηγούμενα επίπεδα και προκαλεί απογοήτευση όταν τα άτομα δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Αυτές οι ανάγκες είναι οι υψηλότερου επιπέδου για όλα τα άτομα (Χυτήρης, 2006).

Στην κορυφή της πυραμίδας ιεραρχούνται οι ανάγκες της αυτό εκπλήρωσης, δηλαδή οι ανάγκες που σχετίζονται με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου ή την εκπλήρωση των στόχων του και είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης. Ένα άτομο ικανοποιεί αυτές του τις ανάγκες, όταν καταφέρει να εξελιχθεί, να πετύχει και ότι άλλο τον κάνει να αισθανθεί πληρότητα. Αυτές οι ανάγκες μπορούν να πραγματοποιηθούν, όταν οι άνθρωποι συνειδητοποιήσουν ότι είναι ικανοί να φτάσουν εκεί όπου αυτοί νομίζουν ότι μπορούν φτάσουν (Λορέντζου & Καλογραιάκη, 2011). Οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με το 'εγώ' του εκάστοτε ατόμου, όπως για παράδειγμα η φήμη, το κύρος, η εκτίμηση, ο σεβασμός, η επιτυχία, η ανεξαρτησία, η ελευθερία κλπ. Με άλλα λόγια σχετίζονται με την προσπάθεια του ανθρώπου να αναπτυχθεί, να τελειοποιηθεί ως προσωπικότητα, να πραγματοποιήσει τα όνειρα, τις προσδοκίες, τις φιλοδοξίες του. Να φτάσει δηλαδή εκείνο που είναι ικανός, εκείνο που θεωρεί ότι είναι προορισμένος να γίνει.

Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Οι επιθυμίες του εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Δηλαδή, οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται από το βαθμό της ικανοποίησής τους. Όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο τον παρακινεί. Όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Σε κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί (Luthans, 2011). Αυτές οι ανάγκες μπορούν να υποκινήσουν έναν άνθρωπο μόνο όταν η προσπάθεια κάλυψής τους ακολουθεί τη συγκεκριμένη σειρά. Όταν έχει ικανοποιηθεί τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό μια κατηγορία αναγκών, σταματά να λειτουργεί ως κίνητρο, αφού η προσπάθεια πλέον εστιάζεται στην κάλυψη της επόμενης κατηγορίας και η πορεία είναι ανοδική και ευθύγραμμη (Ασπιώτη, 2013).

Αξίζει όμως να σημειωθεί, πως παρόλο που για τις υπόλοιπες ανάγκες ισχύει ότι η ικανοποίησή τους είναι αντιστρόφως ανάλογη με την επιθυμία του ατόμου για αυτές, για την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Καθώς το άτομο ικανοποιεί την ανάγκη αυτή, επιδιώκει περαιτέρω ικανοποίηση (Τσερέμογλου 2014).

Σε εργασιακά πλαίσια ο Maslow υποστηρίζει ότι η ιεράρχηση των εργαζομένων δεν είναι απόλυτη αλλά επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως η προσωπικότητα του ατόμου, η οργάνωση, η ομάδα μέσα στην οποία εργάζεται κ.α. Από την άλλη διευθυντές και managers των επιχειρήσεων πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των υπαλλήλων και να τους δίνουν τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να τις εκπληρώσουν. Τις περισσότερες βέβαια φορές, οι αντιλήψεις των προϊσταμένων για τις ανάγκες και τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων είναι διαφορετικές από την πραγματικότητα με αποτέλεσμα τη μη ικανοποίησή τους και τη λιγότερη αποτελεσματική λειτουργία των εργαζομένων (Τσερέμογλου, 2014).

Στο σύνολο, η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow είναι αρκετά ελκυστική και τείνει να προσεγγίζει κατά πολύ την ανθρώπινη φύση. Ωστόσο η θεωρία φαίνεται να μην έχει πλήρη εφαρμογή στον τομέα της εργασιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς. Έρευνες στο πεδίο αυτό καταδεικνύουν ότι δεν υποστηρίζονται όλα τα επίπεδα αναγκών της θεωρίας ή η βασική αντίληψη ότι απαιτείται ικανοποίηση των χαμηλότερων επιπέδων της ιεραρχίας για τη μετάβαση σε ανώτερο επίπεδο. Παρόλ' αυτά, είναι αναμφισβήτητη η θεωρητική και ιστορική αξία της θεωρίας του

Maslow και η προσφορά στις κοινωνικές επιστήμες, καθώς λειτούργησε ως βάση για τις μετέπειτα θεωρίες ανθρωπιστικής και οργανωσιακής ψυχολογίας. Μετέπειτα έρευνες φανέρωσαν ότι η θεωρία του Maslow δεν ισχύει πάντοτε. Αυτό συμβαίνει διότι ορισμένες ανάγκες ενός επιπέδου δεν οδηγούν τους ανθρώπους να επιδιώξουν την ικανοποίηση μιας ανάγκης ανώτερου επιπέδου και ακόμα διότι η ιεράρχηση των αναγκών και ο βαθμός σπουδαιότητάς τους δεν έχει εφαρμογή όταν εξετάζονται μεταβλητές όπως η ηλικία και η επαγγελματική σταδιοδρομία (Χυτήρης, 2006).

2.2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ HERZBERG (ΘΕΩΡΙΑ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ)

Η θεωρία του Herzberg αναπτύχθηκε το 1959 και είναι προσανατολισμένη στους παράγοντες και τις στάσεις εργασίας που μπορούν να προκαλέσουν υψηλότερες αποδόσεις στους εργαζομένους, δηλαδή να αποτελέσουν παράγοντες παρακίνησης. Ενώ ο Maslow δημιούργησε ένα μοντέλο που δείχνει γενικότερα τις ανάγκες ενός ατόμου σε όλο το φάσμα της ζωής του, ο Herzberg αναπτύσσει αυτή τη θεωρία παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Ο Herzberg (1959), διατύπωσε τη θεωρία, ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι συνάρτηση των κινήτρων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία και παραγόντων υγιεινής που οδηγούν σε δυσαρέσκεια εργασίας (Malik et al., 2010). Η θεωρία του υποστηρίζει, ότι η ικανοποίηση και η απογοήτευση οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες. Αναφέρει, ότι στη σύγχρονη κοινωνία οι ανάγκες κατώτερου επιπέδου έχουν λίγο ως πολύ ικανοποιηθεί. Αντίθετα, μόνο οι ανάγκες των ανώτερων επιπέδων μπορούν να φτάσουν την ικανοποίηση. Όμως, μόνο οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου μπορούν να προσεγγίσουν την ικανοποίηση. Ο Herzberg διακρίνει δυο είδη αναγκών:

Ο Herzberg διακρίνει δύο είδη αναγκών: Αρχικά, τις ανάγκες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση, και προέρχονται από τις βασικές βιολογικές ανάγκες του κάθε ανθρώπου, και τις ονομάζει κίνητρα. Ashraf et al. (2013) Η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου του ανθρώπου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα, η δυνατότητα προαγωγής αποτελούν κίνητρα κατά τον Herzberg. Δεύτερον, αυτές που προκαλούν δυσαρέσκεια και σχετίζονται με το εργασιακό περιεχόμενο, τις ονομάζει παράγοντες υγιεινής. Κατά τον Herzberg, η πολιτική της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησής της, ο τρόπος εποπτείας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, το επίπεδο του μισθού, η επαγγελματική ασφάλεια, οι εργασιακές συνθήκες είναι παράγοντες υγιεινής.

Συνεπώς, οι παράγοντες που δημιουργούν ικανοποίηση στην εργασία, σύμφωνα με τον Herzberg, ονομάζονται κίνητρα τα οποία περιλαμβάνουν την επίτευξη, την αναγνώριση, το ίδιο το έργο, την ευθύνη και την πρόοδο. Παράγοντες που περιορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση και οδηγούν σε δυσαρέσκεια ονομάζονται παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις διοικητικές πολιτικές, την εποπτεία, τον μισθό, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις συνθήκες εργασίας (Zaheer et al., 2015).

Οι παράγοντες παρακίνησης προσδιορίζονται ανάλογα με τα συναισθήματα που δημιουργούν ή ικανοποιούν και χαρακτηριστικά όπως η φύση της εργασίας, η αναγνώριση του έργου, η υπευθυνότητα και η προώθηση/εξέλιξη ή προαγωγή. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι, και οι δύο κατηγορίες παραγόντων είναι σημαντικοί για την επιτυχία του έργου των διοικήσεων των επιχειρήσεων (Ασπιώτη, 2013). Οι παράγοντες αυτοί φαίνεται να συντελούν στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων ικανοποίησης και άρα να ωθούν τα άτομα για υψηλότερη επίδοση στην εργασία.

Σύμφωνα με τον Herzberg, όπως αναφέρει η Συντιχάκη (2014), οι παράγοντες που υποκινούν και αποτελούν κίνητρο αύξησης της απόδοσης αντιστοιχούν στα δυο τελευταία επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή στην αυτοεκτίμηση και στην αυτοπραγμάτωση. Από την άλλη πλευρά, τα δύο πρώτα επίπεδα αναγκών του Maslow, δηλαδή οι βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας, υποστηρίζει ότι δεν αποτελούν παράγοντες υποκίνησης αλλά παράγοντες συντήρησης. Με τον όρο «συντήρηση» εννοεί, ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν δεδομένη την κάλυψη αυτών των δυο επιπέδων αναγκών, γι' αυτό και δεν αποτελούν κίνητρο, η έλλειψη τους όμως προκαλεί απλά δυσαρέσκεια. Το τρίτο επίπεδο του Maslow, οι κοινωνικές ανάγκες δηλαδή, μπορούν να θεωρηθούν είτε παράγοντες παρακίνησης, είτε παράγοντες συντήρησης ή υγιεινής.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959) είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζομένους στην εργασία τους. Ο Herzberg οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι, ενώ η απουσία ορισμένων συνθηκών ήταν αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους δε σημαίνει την παρακίνηση των εργαζομένων. Ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι αποτελούσαν κίνητρο για τους εργαζομένους, λειτουργούσαν απλώς σαν παράγοντες εξάλειψης πιθανών

αντικινήτρων και δεν υποκινούσαν ουσιαστικά τους εργαζομένους. Αυτά τα πιθανά αντικίνητρα, τα οποία συνδέονταν με αρνητικά αισθήματα απέναντι στην εργασία ο Herzberg τα ονόμασε παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης. Υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες οι οποίοι υποκινούν θετικά και έχουν σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες, σύμφωνα με τον Herzberg είναι τα κίνητρα ή παράγοντες παρακίνησης (Ασπιώτη, 2013).

Η θεωρία του Herzberg είχε μεγάλη απήχηση στην πρακτική της διοίκησης των επιχειρήσεων όπου και προσκόμισε νέες ιδέες και κατέρριψε αντιλήψεις όπως το ότι, αν βελτιωθεί ο μισθός, η επιτήρηση ή η πολιτική της εταιρείας, αυτό θα οδηγούσε τους εργαζομένους σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Κατά τον Herzberg, η εργασιακή ικανοποίηση δεν μπορεί να ενισχυθεί με τη βελτίωση κάποιων από τους παράγοντες υγιεινής, παρά μόνο με ενίσχυση κάποιων από τους παράγοντες υποκίνησης. Σύμφωνα με τον Herzberg (1987), η βασική διάκριση μεταξύ κινήτρων και παραγόντων υγιεινής είναι ότι, "οι παράγοντες που παράγουν ικανοποίηση από την εργασία και τα κίνητρα είναι ξεχωριστά και διακριτά από τους παράγοντες που οδηγούν σε δυσαρέσκεια εργασίας". Επίσης, τονίζουν ότι αυτές οι ξεχωριστοί παράγοντες δεν πρέπει να θεωρούνται αντίθετοι μεταξύ τους. Επιπλέον, ο Herzberg (1987) διευκρινίζει ότι, το αντίθετο της ικανοποίησης από την εργασία δεν είναι δυσαρέσκεια από την εργασία, αλλά, μάλλον, δεν υπάρχει ικανοποίηση από την εργασία, και, ομοίως, το αντίθετο της δυσαρέσκειας εργασίας δεν είναι ικανοποίηση από την εργασία, αλλά δεν υπάρχει δυσαρέσκεια εργασίας (Batiou & Valkanos, 2013).

2.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ

Ο Vroom (1964) ήταν ο πρώτος που υποστήριξε τη θεωρία της προσδοκίας. Κάθε άνθρωπος προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα και επιλέγει την αντίδρασή του ανάλογα με την πιθανότητα που εκτιμά ότι έχει να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η παρακίνηση, λοιπόν, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δυο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα (Ασπιώτη, 2013). Δηλαδή, η ελκυστικότητα και κατά συνέπεια η ικανοποίηση που παίρνει ο εργαζόμενος από το

έργο του, είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του καθώς και του βαθμού στον οποίο τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά για τον ίδιο. Στη θεωρία της προσδοκίας, παρατηρούνται τρεις μεταβλητές. Η ελκυστικότητα, η συντελεστικότητα και η προσδοκία. Μέσα από αυτές τις μεταβλητές δημιουργούνται και τρεις σχέσεις και είναι οι εξής:

- Η σχέση προσπάθειας – επίδοσης (προσδοκία) : Ο εργαζόμενος πιστεύει ότι υπάρχει πιθανότητα, αν καταβάλλει ορισμένη προσπάθεια, να επιτύχει ορισμένο επίπεδο απόδοσης/επίδοσης. Είναι επίσης και ο βαθμός πιθανότητας ότι μία συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα ειδικό αποτέλεσμα.

- Η σχέση επίδοσης – αμοιβής (Προτίμηση) : Ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ορισμένη επίδοση είναι μοχλός για το επιθυμητό αποτέλεσμα (αμοιβή).

- Η ελκυστικότητα της αμοιβής (Οργανικότητα): Είναι η σπουδαιότητα που ο εργαζόμενος αποδίδει στην αμοιβή/αποτέλεσμα, που μπορεί να επιτευχθεί στην εργασία. Στο σημείο αυτό συνδέονται οι προσωπικοί στόχοι και οι ανάγκες του εργαζομένου.

Στη θεωρία του, ο Vroom αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεών του, δηλαδή των προσδοκιών του, για τον βαθμό στον οποίο η εργασία του διακρίνεται από συντελεστικότητα, δηλαδή στο κατά πόσο η εργασία του, συντελεί στα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα. Όλα τα άτομα, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, λαμβάνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς με βάση τις επιλογές τους. Επιλέγουν οτιδήποτε θα τους προσδώσει ανταποδοτικό αποτέλεσμα ή θα υπάρξει αποφυγή του λιγότερο επιθυμητού αποτελέσματος (Χυτήρης, 2006).

Τα αποτελέσματα αυτά έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν κάποια δύναμη για τον κάθε εργαζόμενο και αυτή τη δύναμη την αποκτούν σύμφωνα με τον βαθμό που οι ενέργειές του συντελέστηκαν για να υπάρξει το επιδιωκόμενο για αυτόν αποτέλεσμα. Η συντελεστικότητα αυτή, μπορεί να έχει θετική επιρροή στο άτομο και αυτό σημαίνει ότι μπορεί να του δημιουργηθούν θετικά αισθήματα μέσω της ικανοποίησής του απ' την εργασία του. Αξιοσημείωτο είναι βέβαια το γεγονός ότι η θεωρία προσδοκίας του Vroom δεν στηρίχθηκε ικανοποιητικά όταν διερευνήθηκε εμπειρικά (Νικολαΐδου, 2010 & Τσερέμογλου, 2014).

2.2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ALDERFER - ERG (Existence - relatedness - growth)

Η θεωρία του Alderfer-ERG (1969, 1972), έχει τις βάσεις της στη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow, με διαφορά ότι η θεωρία του Alderfer βασίζεται σε τρεις κατηγορίες αναγκών, οι οποίες δεν ακολουθούν την αυστηρή σειρά ακολουθίας του Maslow. Σύμφωνα με τον Alderfer (1972), η μη ικανοποίηση (ματαιώση) των αναγκών ανωτέρου επιπέδου, μπορεί να προκαλέσει οπισθοδρόμηση στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου, ενώ αντίθετα η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν σημαίνει ότι αυτή πάει να αποτελεί κίνητρο, αντιθέτως μπορεί να λειτουργήσει αυξητικά για την έντασή της.

Για τον Alderfer η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την εκπλήρωση τριών ειδών αναγκών: των αναγκών ύπαρξης, (κοινωνικών) σχέσεων και ανάπτυξης, (Existence - Relatedness - Growth, ERG). Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται οι ανάγκες ασφάλειας και οι φυσιολογικές ανάγκες όπως στα δύο πρώτα επίπεδα αναγκών της πυραμίδας του Maslow, στη δεύτερη κατηγορία οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων όπως οι αντίστοιχες σχέσεις που περιγράφονται στο Maslow στο τρίτο επίπεδο αναγκών του, και στην τρίτη κατηγορία υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες της θεωρίας του Maslow, δηλαδή οι ανάγκες ανάπτυξης που αφορούν ψυχολογικής φύσης ανάγκες και αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης.

Ένας εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ύπαρξης μέσω του μισθού, των πρόσθετων παροχών και ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες σχέσης ικανοποιούνται μέσα από διαπροσωπικές επαφές με τους συναδέλφους, όταν αυτές διακρίνονται από συναισθηματική στήριξη, σεβασμό, αναγνώριση και παρέχουν στους συμμετέχοντες κατά την επαφή την αίσθηση του ‘‘ανήκειν’’. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης καλύπτονται όταν η εργασία είναι δημιουργική και παρέχει προκλήσεις και αυτονομία (Νικολαΐδου, 2010).

Ο Alderfer υποστηρίζει, σε αντίθεση με τον Maslow, ότι δεν είναι απαραίτητο να καλυφθεί ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση μιας ανάγκης που βρίσκεται σε ανώτερο επίπεδο. Ένας λόγος που μπορεί να προκαλέσει την επιδίωξη χαμηλότερου επιπέδου αναγκών είναι η μη ικανοποίηση αναγκών ενός επιπέδου (Χυτήρης, 2006).

Σε ότι αφορά τους εργαζομένους, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να επιθυμούν να εκπληρώσουν πολλές ανάγκες ταυτόχρονα. Επιπλέον, η έλλειψη προοπτικών εξέλιξης και προαγωγής των υπαλλήλων, μπορεί να τους επαναφέρει στο επίπεδο των αναγκών σχέσης. Η ικανότητα των managers να αναγνωρίσουν μια τέτοια κατάσταση μπορεί να συμβάλλει στην ικανοποίηση και εν τέλει στη μετάβασή τους πάλι στο στάδιο των αναγκών ανάπτυξης (Τσερέμογλου 2014).

Οι αδυναμίες των θεωριών του Alderfer αλλά και του Maslow είναι οι εξής:

- Δεν γίνεται αντιληπτή και κατανοητή η ανομοιότητα των συνεχώς μεταβαλλόμενων ανθρωπίνων αναγκών αλλά η ισχύς της κάθε ανάγκης στις διαφορετικές χρονικές περιόδους του κάθε ατόμου.
- Δεν αναφέρουν ποιος είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που θα οδηγήσει στην παρακίνηση των ατόμων στον εργασιακό χώρο.
- Τέλος, δεν προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται οι ανθρώπινες ανάγκες.

2.2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ W. PORTER ΚΑΙ E. LAWLER

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

Οι W. Porter και E. Lawler στηρίχθηκαν στην θεωρία του Vroom βελτιώνοντας και εξελίσσοντάς την, υποστηρίζοντας ότι δεν βοηθάει η θεωρία του στη δημιουργία αποτελεσματικών συστημάτων παρακίνησης. Χρησιμοποίησαν τις τρεις βασικές μεταβλητές της θεωρίας του Vroom, αντιστοιχίζοντας τες με τον εξής τρόπο:

Στη θεωρία τους οι Porter και Lawler ήρθαν να κάνουν τη διαφορά υποστηρίζοντας, ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα και όχι αίτιο της απόδοσης. Η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση δεν θεωρούνται ταυτόσημες αλλά αποτελούν τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές που αλληλοσυσχετίζονται. Οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές λοιπόν είναι οι εξής:

Προσπάθεια. Η καταβολή προσπάθειας αντιστοιχεί με την δύναμη σύμφωνα με τον Vroom, καθώς επίσης η προσπάθεια αποτελεί την εξωτερική της παρακίνησης δηλαδή την προσδοκία ότι η εντατικότερη προσπάθεια θα οδηγήσει σε υψηλότερες αποδόσεις που θα ανταμειφθούν. Δηλαδή, αν από την πιθανότητα προσπάθειας αφαιρεθεί η πιθανότητα ανταμοιβής τότε το αποτέλεσμα στο οποίο καταλήγει η πράξη αυτή είναι η προσδοκία κατά τον Vroom. Πρέπει να σημειωθεί, ότι οι πιθανότητες αυτές αποτελούν αποτέλεσμα υποκειμενικού και όχι αντικειμενικού υπολογισμού.

Απόδοση. Η απόδοση δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και την προσπάθεια του ατόμου αλλά και τους τρεις εξίσου σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν σ' αυτήν. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι: οι ικανότητες του ατόμου, ο ρόλος του στην επιχείρηση τα μέσα που του δίνονται από την επιχείρηση.

Ανταμοιβές. Η αξία ανταμοιβής αντιστοιχεί με την προτίμηση που δείχνουν οι εργαζόμενοι κατά τον Vroom για το είδος των ανταμοιβών τους. Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε εσωτερικές, οι οποίες αναφέρονται σε παράγοντες υγιεινής, και εξωτερικές, οι οποίες αναφέρονται σε παράγοντες παρακίνησης και είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου.

Η εξαρτημένη μας μεταβλητή που είναι η ικανοποίηση σχετίζεται με τις αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος και τη δικαιοσύνη που νιώθει συγκρίνοντας τις δικές του αμοιβές σε σχέση με τους συναδέλφους του (Νικολαΐδου 2010).

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

- Υποκειμενικός υπολογισμός πραγματικής ανταμοιβής.

- Υποκειμενικός υπολογισμός πιθανότητας ότι η προσπάθεια θα φέρει ανταμοιβή.

- Υποκειμενικός υπολογισμός του είδους και της ποσότητας των ανταμοιβών , είτε αυτές είναι εσωτερικές είτε εξωτερικές.

Πρέπει να σημειωθεί ότι για να αποδώσει ένας εργαζόμενος, θα πρέπει να υπάρχει ετοιμότητα για απόδοση και να κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταπεξέλθει. Σε αυτό το σημείο φαίνεται ότι η θεωρία έχει καταστεί τόσο πολύπλοκη που έχει υπερβεί τα μέτρα που υπάρχουν. Αυτό έχει δύο συνέπειες: πρώτον αν η θεωρία είναι να ελεγχθεί πρέπει να αναπτυχθούν νέα μέτρα και δεύτερον όταν είναι απαραίτητο να μετρηθεί το κίνητρο, είναι πιθανώς καλύτερο να μετρηθούν μερικές απλές προσδόκιμες στάσεις καθώς αυτό φαίνεται να λειτουργεί, σε σχέση με τους υπόλοιπους πολύπλοκους συνδυασμούς (Lawler & Suttle, 1973).

2.2.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας αναπτύχθηκε από τους Oldham & Hackman (1976) και αναφέρεται στην ύπαρξη συγκεκριμένων εργασιακών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναφέρονται στην ποικιλία δεξιοτήτων, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες για την εκτέλεση ενός έργου, στην ταυτότητα του έργου, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία απαιτεί τη δημιουργία ενός ξεχωριστού και ολοκληρωμένου έργου, στη σπουδαιότητα του έργου, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία έχει σημαντική επίπτωση στη ζωή και την εργασία των άλλων ανθρώπων, στην αυτονομία, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία εμπεριέχει ανεξαρτησία, ελευθερία και δυνατότητα να προγραμματίζει το ίδιο το άτομο την εργασία του και να καθορίζει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει και στην ανατροφοδότηση ή ανάδραση, που αναφέρεται στο βαθμό που η επιτέλεση του έργου έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να έχει άμεση και ξεκάθαρη γνώση και πληροφόρηση της αποτελεσματικότητας της επίδοσης του. Η αλλαγή στα χαρακτηριστικά αυτά δεν επιδρά άμεσα στην εργασιακή συμπεριφορά, αλλά επηρεάζει τον τρόπο μέσω του οποίου τα άτομα διαχειρίζονται τις αντιδράσεις σ' αυτές τις αλλαγές. Βέβαια, αυτά τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά, επηρεάζουν κρίσιμες

ψυχολογικές καταστάσεις που με τη σειρά τους επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας και συνεπώς την εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως, αυτές οι αλλαγές έχουν επίδραση στα κίνητρα εργασίας και στη συμπεριφορά.

Οι εργαζόμενοι σε γενικές γραμμές παρουσιάζουν διαφορετικό βαθμό στην ανάγκη ανάπτυξης, καθώς επίσης εκείνοι που έχουν εντονότερη αυτή την ανάγκη να επηρεάζονται περισσότερο από τις αλλαγές αυτές και έχουν ισχυρότερα κίνητρα για μεγαλύτερη παραγωγικότητα, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση απ' ό,τι τα άτομα με χαμηλότερη ένταση.

Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο βαθμός ύπαρξης αυτών των χαρακτηριστικών τόσο υψηλότερα είναι και τα κίνητρα των εργαζομένων, επομένως όλο και πιο θετικά τα συναισθήματα για την εργασία τους. Πρόκειται για ένα θεωρητικό μοντέλο πολλά υποσχόμενο σε ότι αφορά τις διαστάσεις και τα θέματα της εργασίας που πρέπει να μεταβληθούν προκειμένου να βελτιωθούν τα κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων (Νικολαΐδου 2010).

Όπως ο Herzberg, έτσι και οι Hackman & Oldham κρατούν το συμπέρασμα ότι «τα πράγματα που προκαλούν ικανοποίηση στην εργασία διαφέρουν ποιοτικά από εκείνα που προκαλούν δυσαρέσκεια». Η διαφορά τους με τον Herzberg έγκειται στο γεγονός ότι οι Hackman & Oldham ερμηνεύουν τη σημαντικότητα των συναισθηματικών αντιδράσεων κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Hunt, 1969).

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας είναι μια θεωρία, η οποία, παρόλο που δεν αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στην επαγγελματική ικανοποίηση, θεωρείται ότι αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προσφορές της προς αυτή. Κατά τον Algera (2006), τα προτεινόμενα χαρακτηριστικά της εργασίας φαίνονται να σχετίζονται περισσότερο με την επαγγελματική ικανοποίηση, παρά με την επίδοση στην εργασία (Καντάς, 1998).

2.2.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ

Εισηγητής της ακόλουθης θεωρίας ήταν ο J. Stacy Adams το 1965, όπου υποστηρίζει, ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν στην εργασία τους τα πρότυπα ισότητας και δικαιοσύνης. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν όλα όσα επενδύουν στην εκάστοτε επιχείρηση, με τα αποτελέσματα που λαμβάνουν από αυτή και ταυτόχρονα με τα

αποτελέσματα ενός άλλου ατόμου ή ομάδας που προσφέρει εξίσου με τον ίδιο. Ο εργαζόμενος μπορεί να δυσαρεστηθεί όταν παρατηρήσει κάποια ασυμφωνία, ανάμεσα σ αυτά που ο ίδιος προσφέρει στην επιχείρηση, αλλά και στην αμοιβή που λαμβάνει από την συγκεκριμένη επιχείρηση. Η δυσαρέσκεια αυτή σαφώς προκαλείται όταν αυτή η ασυμφωνία τον κάνει να νιώθει κατώτερος σε σχέση με την αμοιβή και τις απολαβές των άλλων, αλλά και πάλι όταν αυτή η ασυμφωνία είναι υπέρ του θα σπεύσει να επαναφέρει την αρχική ισότητα και δικαιοσύνη (Νικολαΐδου 2010, Ασπιώτη, 2013, Τσερέμογλου 2014 & Χυτήρης, 2006).

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

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

Σε βιομηχανικές κυρίως εργασίες, που η αμοιβή γίνεται με το κομμάτι ή την ώρα, τότε ένα αίσθημα αδικίας στους εργαζομένους μπορεί να επιφέρει μείωση της ποιότητας εργασίας και βελτίωση της στην αντίθετη περίπτωση. Με αυτό τον τρόπο προκαλείται αύξηση ή μείωση της ανισότητας, με αποτέλεσμα να γίνεται δυνατή η μέτρηση της εκροής (ποιότητα ή ποσότητα) πριν συμβεί η μεταβολή στην ανισότητα (Συντιχάκη, 2014). Αν αυτή η προσπάθεια δεν καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, τότε ο εργαζόμενος θα εγκαταλείψει την αρνητική για αυτόν κατάσταση.

2.2.8 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

Οι Salancik και Pfeffer (1977) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν για το τι νιώθουν για την εργασία τους αποκλειστικά οι ίδιοι. Το πόρισμά τους σχετικά με το αν είναι ικανοποιημένοι ή όχι από την εργασία τους επηρεάζεται από τη συμπεριφορά ατόμων που εργάζονται σε παρεμφερή με εκείνους περιβάλλοντα. Το άτομο, αντιλαμβάνεται κατά πόσο οι άλλοι είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι ή όχι και με βάση αυτή ακριβώς την εκτίμηση, καταλήγει στην αντίληψη για το αν το ίδιο είναι επαγγελματικά ικανοποιημένο ή όχι. Πρόκειται για μια πολύ ενδιαφέρουσα θεωρία καθώς αναγνωρίζει τον κοινωνικό χαρακτήρα της εργασίας και προτείνει έναν

τρόπο να καθορίζεται η επαγγελματική ικανοποίηση, μολονότι οι McCormick & Pgen υποθέτουν ότι μπορεί να υπάρχουν κι άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση (Λορέντζου, Καλογραιάκη 2011 & Νικολαΐδου 2010).

2.2.9 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ (DISPOSITIONAL THEORY)

Είναι μία γενική θεωρία, η οποία υποδηλώνει ότι τα άτομα έχουν εσωτερικές διαθέσεις, οι οποίες καθορίζουν κάποιες τάσεις σχετικά μ' ένα συγκεκριμένο επίπεδο ικανοποίησης, ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας (Verduzco, 2014).

2.2.10 ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΟΥ MCCLELLAND

Σύμφωνα με τη θεωρία, η ανάγκη για επίτευξη, που ορίζεται ως γενική προδιάθεση του ατόμου για την επιδίωξη της επιτυχίας, αποτελεί σταθερό εκμαθημένο χαρακτηριστικό του ατόμου, που διαμορφώνεται από την πρώτη παιδική ηλικία. Ο McClelland δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη της επίτευξης στόχων και υποστηρίζει ότι αυτός που πραγματώνει την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης έχει ανεπτυγμένη την υπευθυνότητα στην ανάληψη πρωτοβουλιών και κυρίως την ικανότητα αυτοελέγχου, που του επιτρέπει να γνωρίζει που βρίσκεται σε κάθε φάση της δραστηριότητάς του. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στα κίνητρα της επίτευξης, της εξουσίας και των κοινωνικών σχέσεων. Ο όρος επίτευξη δηλώνει τη διαδικασία που ακολουθεί ο εργαζόμενος στα πρότυπα της επιτυχίας. Ο όρος εξουσία αναφέρεται στην επιθυμία να έχει επιρροή στις αποφάσεις και τη δράση των άλλων, καθώς τον έλεγχο τους. Τέλος οι κοινωνικές σχέσεις αναφέρονται στην επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας (Ασπιώτη, 2013).

Πιο συγκεκριμένα, ο McClelland, ανέπτυξε αυτή τη θεωρία υποστηρίζοντας ότι οι ανάγκες που μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα υποκίνησης στον εργασιακό χώρο είναι τρεις:

- Ανάγκη για εξουσία: αυτή η ανάγκη σχετίζεται με την επιθυμία για επιρροή σε άλλα άτομα, για αύξηση της ευθύνης και ελέγχου προς τρίτους. Πρόκειται για μία επίκτητη ανάγκη, η οποία καλλιεργείται και αναπτύσσεται στον άνθρωπο. Συνδέεται με την επιθυμία του να εκπληρώσει δύσκολους και ρεαλιστικούς στόχους στην εργασία του, στοιχείο που όταν επιτυγχάνεται τον ικανοποιεί επαγγελματικά. Μετά

από χρόνια έρευνα ο McClelland κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που επιθυμούν να ικανοποιήσουν την συγκεκριμένη κατηγορία αναγκών έχουν υψηλές αποδόσεις κάνοντας ταχύτερη την εξέλιξη και την ανέλκυση τους σε υψηλότερες θέσεις (Συντιχάκη, 2014).

- την ανάγκη δημιουργίας δεσμών με τους συναδέλφους του: Πρόκειται επίσης για μια επίκτητη ανάγκη, η οποία συνδέεται με την επιθυμία του ανθρώπου για κοινωνική αποδοχή, σεβασμό και φιλικές σχέσεις. Αποτελεί την ανάγκη για διεύρυνση και εμπάθυνση των σχέσεων με τους συναδέλφους και μείωση ή αποφυγή των συγκρούσεων μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία είναι καλοί στο συντονισμό και στην επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση δημιουργώντας ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Τα άτομα που υποκινούνται στην εργασία τους από αυτόν τον παράγοντα, αισθάνονται ικανοποίηση, όταν ανήκουν σε ομάδες και δρουν μέσα από αυτές. Συνήθως όμως αδιαφορούν για την απόδοσή τους (Harrell & Stahl, 1984).

- Ανάγκη για επιτεύγματα ή εξουσία: η ανάγκη αυτή αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να πετύχει υψηλούς στόχους και να κατορθώσει να ξεπεράσει τους άλλους. Τα άτομα που καταβάλλονται από αυτή την ανάγκη, έχουν πολύ καλές επιδόσεις εξελίσσοντάς και πραγματοποιώντας μια καλή καριέρα σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα. Αυτό εξηγείται με τον εξής τρόπο: η ανάγκη για επιτεύγματα καλύπτεται από το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, ενώ η ανάγκη για εξουσία ικανοποιείται μόνο όταν το άτομο είναι σε θέση να επηρεάσει άλλους (Συντιχάκη, 2014). Αποτελεί την επιθυμία για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Τα άτομα, που αισθάνονται την ανάγκη αυτή, ικανοποιούνται από την εργασία τους όταν αυτή τους παρέχει τη δυνατότητα να ασκήσουν επιρροή και έλεγχο σε άλλους. Η ανάγκη αυτή αν συνδυασθεί με την ανάγκη για επίτευξη στόχων οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον ερευνητή οι άνθρωποι που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευξη στόχων είναι ακατάλληλοι για εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εποπτεύονται στενά.' Για τη θεωρία McClelland διατυπώθηκαν ορισμένες επιφυλάξεις, με σημαντικότερη αυτή που εστιάζεται στην άποψη του McClelland ότι, οι ανάγκες που εντόπισε είναι επίκτητες και "μαθαίνονται" επομένως αλλάζουν κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (Harrell & Stahl, 1984).

2.2.11 ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Y ΤΟΥ MCGREGOR

Οι δυο αυτές θεωρίες του McGregor, που δημοσιεύθηκε το 1960 στο βιβλίο του “The Human Side of Enterprise”, αποτελούν δυο διαφορετικές θεωρίες, καθώς βασίζονται σε δυο διαφορετικές υποθέσεις και απόψεις σχετικές με την φύση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι παραπάνω θεωρίες αγνοούν τις επιδράσεις του οικονομικοκοινωνικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα. Για το λόγο αυτό ανέπτυξε τη διπολική θεωρία του «X» και «Y».

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε τον 20ο αιώνα. Η θεωρία X, δίνει έμφαση στην παραγωγικότητα, σε ένα καθεστώς δίκαιης καθημερινής εργασίας και βασίζεται στην αντίληψη, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων έχει την έμφυτη επιθυμία να αποφεύγει την εργασία. Η κύρια επιθυμία τους είναι η κάλυψη της ανάγκης για ασφάλεια. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που οι managers που υιοθετούν την ιδέα αυτή, χρησιμοποιούν τα χρήματα, τα πριμ και τον εκφοβισμό για την αύξηση της απόδοσης. Κατά τον McGregor όμως, η θεωρία αυτή αποτυγχάνει να παρακινήσει πολλούς από τους εργαζομένους των επιχειρήσεων, κυρίως γιατί τις τελευταίες δεκαετίες που το μορφωτικό επίπεδο και τα δεδομένα της κοινωνίας για την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι αυξημένα.

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

1. Η ευθύνη για την οργάνωση κάθε απαραίτητου στοιχείου που καθιστά την επιχείρηση παραγωγική και ελκύει την προσοχή της αγοράς, ανήκει μόνο στην διοίκηση.

2. Για την παρακίνηση, την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων και για την άσκηση ελέγχου των διαδικασιών θα πρέπει να γίνουν αρκετές προσπάθειες για να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες και στόχους της επιχείρησης.

3. Η έλλειψη της ενεργητικής στάσης της ηγεσίας θα καθιστούσε παθητική την συμπεριφορά των εργαζομένων, για το λόγο αυτό κάθε κίνηση πρέπει να κατευθύνεται από την διοίκηση.

Οι λόγοι αποτυχίας της θεωρίας X ήταν η αιτία που αναπτύχθηκε η θεωρία Y, σύμφωνα με την οποία η φύση του ανθρώπου δεν καθιστά τον εργαζόμενο αργόσχολο, χωρίς όρεξη για δουλειά, ούτε αναξιόπιστο και πάντα έχει μία

δικαιολογία για την αποτυχία του. Τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζομένους θα προκαλέσουν βελτίωση της απόδοσης, και είναι ευθύνη της διοίκησης να γνωρίζει τις ικανότητες κάθε εργαζομένου και με κατάλληλους χειρισμούς να τις αναπτύξει. (<http://www.economist.com/node/12370445>)

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

1. Η πρώτη υπόθεση είναι ίδια με την θεωρία X, δηλαδή κάθε διαδικασία για την διευθέτηση εκείνων των στοιχείων που θα κάνουν την επιχείρηση παραγωγική, αλλά και για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος της αγοράς, η ευθύνη ανήκει στην ηγεσία.

2. Η φύση του ανθρώπου δεν οδηγεί τον άνθρωπο στην παθητικότητα, ούτε στην μη εκτέλεση εργασιών για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης. Στην περίπτωση που υπάρχει παθητικότητα από την πλευρά των εργαζομένων, οφείλεται σε προηγούμενη εμπειρία των εργαζομένων που αποκτήθηκε από τον ίδιο τον οργανισμό.

3. Η παρακίνηση και η επιθυμία για προσπάθεια ανάπτυξης της υπευθυνότητας των εργαζομένων, υπάρχει στην φύση τους, δηλαδή μέσα τους. Τα κίνητρα δηλαδή δεν δίνονται από την επιχείρηση, όμως απαιτείται να προσφέρουν βοήθεια για την ανάπτυξη όλων των χαρακτηριστικών που υπάρχουν μέσα τους.

4. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες και λειτουργίες για την εκπλήρωση των ανθρώπινων αλλά και των επιχειρησιακών στόχων.

Η συμπεριφορά της διοίκησης θα εξαρτηθεί από την θεωρία την οποία πιστεύει. Παρόλα αυτά, κάποιοι managers μπορεί να πιστεύουν στην θεωρία Y, όμως θεωρούν απαραίτητο να υιοθετήσουν την θεωρία X για ένα μικρό χρονικό διάστημα, μέχρι οι υφιστάμενοι τους να κατορθώσουν να αναπτύξουν την συμπεριφορά που απαιτείται για την εφαρμογή της Y θεωρίας (Συντιχάκη, 2014).

2.2.12 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΟΥ Β. SKINNER

Η θεωρία αυτή στηρίζεται σε δυο στοιχεία, τις ιδέες ενίσχυσης και του καθορισμού περιβάλλοντος. Επίσης, διακρίνει δυο ανθρώπινες συμπεριφορές, την

αποκρισιακή που εξαρτάται από το άμεσο ερέθισμα και την λειτουργική που κάνει την εμφάνιση της όταν λείπει κάποιο εξωτερικό εμφανές ερέθισμα.

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

Ακολουθεί η διαδικασία παρακίνησης σύμφωνα με τον Skinner:

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

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

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

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

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

- Να προκαλείται εμφανής αλλαγή συμπεριφοράς.
- Να παρέχεται η δυνατότητα μέτρησης της αλλαγής συμπεριφοράς.
- Να είναι δυνατός ο καθορισμός των θετικών και αρνητικών επιπτώσεις της ενισχυτικής κάθε φορά συμπεριφοράς.
- Να υπάρχει σχετική γνώση για την συχνότητα της συμπεριφοράς.
- Να αποφασιστεί ο καταλληλότερος και αποτελεσματικότερος τύπος ανταμοιβών για τον τύπο προγράμματος που έχει τεθεί.
- Τέλος, να ληφθεί υπόψη ο τύπος των εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρηση, καθώς για την παρακίνηση τους θα απαιτηθεί διαφορετική προσέγγιση του προγράμματος (πχ: αυτοπαρακινούμενος, αδιάφορος κτλ) (Συντιγάκη, 2014).

2.2.13 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ LOCKE

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1976) βασίζεται στη διαπίστωση πως κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο να έχει δηλαδή κάποιο σκοπό, έτσι ώστε να παρακινείται ο εργαζόμενος. Για τους εισηγητές της θεωρίας της στοχοθέτησης (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981), περιεχόμενα των κινήτρων είναι οι στόχοι.

Προκειμένου όμως να γίνει αυτό διατύπωσε δύο βασικές αρχές:

Ο στόχος θα πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος, ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να πράξει κατάλληλα για την επίτευξή του. Θετικά σε αυτό συμβάλλουν η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου, η αποδοχή του στόχου καθώς και η πληροφόρηση σχετικά με την πορεία της επίτευξης αυτού. Αναζητούν με ενεργητικό τρόπο ευκαιρίες για να εκπληρώσουν την αποστολή της ομάδας (Goleman, 1988).

Τα άτομα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου, Σημαντικό παράγοντα σε αυτή την αρχή παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου σχετικά με τις ικανότητές του. Συνεπώς η

εκπαίδευση του ατόμου και η οριοθέτηση της δυσκολίας του στόχου μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξή του.

Εφόσον πληρούνται οι δύο παραπάνω αρχές το άτομο κινητοποιείται και τα αποτελέσματα αυτής της επίδρασης συνεπάγονται υψηλές αποδόσεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί πως οι υψηλοί στόχοι κινητοποιούν περισσότερο τα άτομα γιατί;

- Αυξάνουν το συναίσθημα της αυτοϊκανοποίησης του ατόμου.
- Είναι συγκεκριμένοι όσον αφορά στις επιδόσεις που επιθυμούνται.
- Συνεπάγονται υψηλότερης αξίας αποτελέσματα και αμοιβές.
- Οδηγούν το άτομο σε μεγαλύτερη προσπάθεια.
- Αυξάνουν την επιμονή του ατόμου.
- Οξύνουν την προσοχή και δράση του ατόμου προς μία προσανατολισμένη κατεύθυνση.
- Οδηγούν το άτομο σε χρήση της κριτικής του ικανότητας και στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών έτσι ώστε να επιλέξει τη βέλτιστη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη του στόχου.

Ένα σημείο που πρέπει να προσεχθεί στην εν λόγω θεωρία είναι η σχέση μεταξύ στόχου και εργαζομένου. Προκειμένου να παρακινηθεί ο εργαζόμενος θα πρέπει να ασπαστεί και να υιοθετήσει το στόχο έτσι ώστε οι δράσεις του να προσανατολίζονται προς αυτόν. Η επίτευξη ενός στόχου προϋποθέτει μια σαφή και συγκεκριμένη διατύπωση και την αποδοχή του στόχου από τους ανθρώπους στους οποίους τίθεται.

Η δυσκολία ενός στόχου αυξάνει τα ποσοστά επίτευξής του, καθώς οι άνθρωποι τείνουν να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια όταν έχουν να πραγματοποιήσουν μια δύσκολη εργασία, γεγονός που αποδίδεται στο αίσθημα της ικανοποίησης που νιώθουν όταν επιτύχουν ένα δύσκολο έργο.

Πλεονεκτήματα της στοχοθέτησης συνιστούν οι υψηλές επιδόσεις των εργαζομένων, η σαφήνεια ρόλων και καθηκόντων στον εργασιακό χώρο και η ικανοποίηση των εργαζομένων που προκύπτει όταν επιτευχθεί ένας στόχος. Αντίθετα

μειονεκτήματα της στοχοθέτησης συνιστούν η δυσαρέσκεια των εργαζομένων όταν δεν επιτευχθεί ένας στόχος και η παραμέληση άλλων εργασιών που δεν έχουν σχέση με το στόχο.

Ο Daft (2009) υποστηρίζει ότι ο καθορισμός στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων διότι βοηθάει τα άτομα να εστιάσουν την προσπάθειά τους προς την σωστή κατεύθυνση. Όταν οι εργαζόμενοι πετύχουν τους στόχους τους αισθάνονται περηφάνια και ικανοποίηση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και να ανυψώνεται το ηθικό τους. Η θεωρία της στοχοθέτησης εφαρμόζεται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις ως εργαλείο παρακίνησης με τη μέθοδο διοίκησης μέσω στόχων (management by objectives).

Ορισμένοι ειδικοί στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της ατομικής απόδοσης, και κυρίως ένας δύσκολος στόχος προκειμένου να επιτευχθεί, μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη βελτίωση στην απόδοση από έναν στόχο που είναι πιο εύκολος. Αντίστοιχη αναλογία υπάρχει ανάμεσα στο βαθμό δυσκολίας του στόχου και της παραγωγικότητας. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι επιδρά θετικά στην απόδοση, όταν το μήνυμα της ανατροφοδότησης είναι θετικό, αφού η ανατροφοδότηση δηλώνει πόσο καλά τα έχουν καταφέρει ως εκείνη τη στιγμή (Robbins, 2005).

2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την εστίαση στον εργαζόμενο ή την επιχείρηση. Πρώτον, η ανθρωπιστική προσέγγιση (humanitarian) σύμφωνα με την οποία αξίζει σε όλους τους ανθρώπους να τους συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Με αυτή την έννοια, η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά ως ένα βαθμό την καλή μεταχείριση που έχει κάποιος στον εργασιακό του χώρο. Ακόμη μπορεί να θεωρηθεί ως ένδειξη συναισθηματικής ευεξίας ή καλής ψυχικής υγείας. Μελέτες έχουν δείξει ότι όσο καλύτερο είναι το εργασιακό κλίμα, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση απολαμβάνει ο εργαζόμενος. Δεύτερον, η ωφελμιστική προσέγγιση (utilitarian) σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία όλης της επιχείρησης.

Ο Paul Spector (1997) αναφέρει ότι υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης: πρώτον, η παγκόσμια προσέγγιση (global approach) που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία και δεύτερον, η προσέγγιση που εστιάζει σε επιμέρους πλευρές της εργασίας (facet approach) όπως οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επικοινωνία στο χώρο εργασίας, η ασφάλεια, η επιθεώρηση, οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας αυτή καθαυτή.

Η δεύτερη αυτή προσέγγιση δίνει πληρέστερη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης γιατί είναι πιθανόν κάποιος εργαζόμενος να είναι δυσαρεστημένος με κάποια πτυχή της εργασίας του για παράδειγμα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται όπως του αξίζει αλλά να είναι ικανοποιημένος με κάποια άλλη πτυχή π.χ την επικοινωνία με τους συναδέλφους και τις εργασιακές συνθήκες. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι συνεπώς ένα καθολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία που σχετίζεται με διάφορες διαστάσεις της εργασίας όπως η φύση της εργασίας, οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα προαγωγών, οι εργασιακές συνθήκες, η αναγνώριση, η επικοινωνία, η προσωπική ανάπτυξη, η ασφάλεια, οι συνάδελφοι, η εποπτεία, η εργοδοσία και οι πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης και αντανακλά πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για την εργασία γενικά και στην εργασία τους ειδικά.

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία γιατί σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή απόδοση, την συχνή εναλλαγή εργασίας (turn over), τις απουσίες, την υγεία και την ευημερία και την ικανοποίηση από τη ζωή. Εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι δυσκολότερο να αναζητήσουν αλλού εργασία ή να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Είναι πολύ πιθανό εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι με την παρούσα εργασία τους να αναζητήσουν αλλού εργασία.

Ο Spector (2008), αναφέρει, ότι έχουν γίνει αρκετές έρευνες πάνω στο ζήτημα των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Κάποιες από αυτές σχετίζουν το περιβάλλον (environment) με την ικανοποίηση, δηλαδή τις “εξωτερικές επιδράσεις” που το άτομο δέχεται από το περιβάλλον εργασίας του, άλλες επικεντρώνονται στην προσωπικότητα (personality), δηλαδή τα “εσωτερικά” κίνητρα του ατόμου και τα προσωπικά βιώματα που φέρνει μαζί του στην εργασία και επίσης

διαφορετικοί τύποι ανθρώπων έχουν την τάση, την προδιάθεση να αγαπούν ή όχι την εργασία τους και τέλος άλλες έρευνες θεωρούν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος, προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης

Οι ανωτέρω παράγοντες περιγράφονται από την ονομαζόμενη θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg. Ο Herzberg διαχώρισε τους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης ενός εργαζομένου σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία τους παράγοντες, όπως το μισθό, τις πρόσθετες παροχές, το βαθμό επίβλεψης και αυτονομίας, τις συνθήκες εργασίας, την πολιτική της επιχείρησης ως προς τον άνθρωπο, την εργασιακή ασφάλεια, τις σχέσεις με το εργασιακό περιβάλλον. Αυτοί είναι παράγοντες που δεν μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση του εργαζομένου, αν όμως απουσιάζουν ή δεν προσεχθούν τότε δημιουργούν δυσαρέσκεια (Ματθαίος, 2008).

Αντιθέτως σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες κινητοποίησης είναι οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν σε μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης, αποτελούν κίνητρα δράσης, και οδηγούν στην κινητοποίηση του εργαζομένου. Τέτοιοι παράγοντες είναι η αναγνώριση των επιτευγμάτων, οι προοπτικές εξέλιξης, ο μεγάλος βαθμός ευθυνών και άσκησης εξουσίας, η ίδια η φύση της εργασίας και οι προκλήσεις που περιλαμβάνει, η προοπτική επίτευξης τεθέντων στόχων (Ματθαίος, 2008).

Ωστόσο, υπάρχει και η εκ διαμέτρου αντίθετη θεωρία που υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση που νοιώθει κάθε άνθρωπος από την εργασία του οφείλεται κυρίως σε γενετικές επιρροές κι όχι τόσο στους παράγοντες που ανέφερε ο Herzberg. Κύριοι υποστηρικτές της θεωρίας αυτής είναι οι Crow και Hartman (1995) και ισχυρίζονται ότι οι managers δε μπορούν να κάνουν τίποτα για να επηρεάσουν την Ικανοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρίας τους. Αντιθέτως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι οι μόνοι που μπορούν να ασχοληθούν με την ικανοποίηση τους και να τη βελτιώσουν (Ματθαίος, 2008).

Χαρακτηριστικά της εργασίας μπορεί να θεωρηθούν οτιδήποτε ένα άτομο κάνει στην εργασία του, δηλαδή, η φύση της εργασίας ή η συλλογή εργασιών που αφορούν τη δουλειά και είναι οι κύριοι καθοριστικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων. Τέσσερα τέτοια χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας εντοπίστηκαν κατά τους Wright & Brian (2002). Τρία από αυτά τα χαρακτηριστικά εργασίας φαίνονται

να έχουν άμεση επίδραση στην ικανοποίηση της εργασίας: η καθημερινότητα, η εξειδίκευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (HRD-Human Resource Development). Ένα χαρακτηριστικό εργασίας, όπως η ανατροφοδότηση, αναμένεται να έχει έμμεση επίδραση στην ικανοποίηση της εργασίας μέσω της επίδρασής της στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και την εξειδίκευση εργασίας. Κάθε χαρακτηριστικό, που φανερώνει κάποια σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, εξετάζεται διαδοχικά.

Αρχικά εξετάζεται η καθημερινότητα. Ως χαρακτηριστικό εργασίας, η καθημερινότητα αφορά το βαθμό προβλεψιμότητας που αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος σε καθημερινή βάση. Οι καθημερινές εργασίες του εργαζομένου είναι ίδιες κάθε μέρα ή του παρέχεται ποικιλία από εμπειρίες που απαιτούν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων. Η έρευνα δείχνει, ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν μια μεγαλύτερη ποικιλία καθηκόντων, που επιτρέπουν στους εργαζομένους να εφαρμόσουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, βιώνουν λιγότερη ανία και παρουσιάζουν ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης (Wright & Brian, 2002).

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η εξειδίκευση εργασίας. Η εξειδίκευση εργασίας αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη σαφήνεια που τα καθήκοντα εργασίας τους και τη σχετική σημασία τους, καθώς και τη δυνατότητα για τον εργαζόμενο να αξιολογήσει σαφώς την επιτυχία και την αποτυχία του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Όσο οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τι αναμένεται από αυτούς στις θέσεις εργασίας τους, η πιθανότητα επιτυχούς ολοκλήρωσης των ευθυνών τους, αυξάνεται (Wright & Brian, 2002).

Το τρίτο χαρακτηριστικό εργασίας είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού HRD. Η Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις ευκαιρίες οργάνωσης για την εκπαίδευση, τη μελλοντική ανάπτυξη της σταδιοδρομίας, και γενικά την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Τα προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού καλύπτουν θέματα του κύκλου εργασιών μέσω της αύξησης της πιθανότητας, ότι οι εργαζόμενοι θα ολοκληρώνουν επιτυχώς τα καθήκοντά τους, βοηθώντας τους εργαζόμενους να βλέπουν το μέλλον τους συνυφασμένο με αυτό του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται. Κατά συνέπεια, εκτός από την βελτίωση της οργανωτικής παραγωγικότητας άμεσα με την οικοδόμηση ικανότητας το εργατικό δυναμικό θα εκτελεί την εργασία του. Τα προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον επηρεασμό της ικανοποίησης των εργαζομένων μειώνοντας το άγχος ή τη δυσαρέσκειά τους. Με άλλα λόγια τα άτομα

αισθάνονται ένα μακροπρόθεσμο ρόλο στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων του οργανισμού, ιδιαίτερα εκείνο που αφορά τη δική τους ατομική ανάπτυξη, και έτσι η ικανοποίηση από την εργασία τους θα ενισχυθεί (Wright & Brian, 2002).

Το τέταρτο χαρακτηριστικό εργασίας είναι η ανατροφοδότηση. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανατροφοδότηση εργασίας από τους επόπτες, τους συναδέλφους, ακόμη και τους πελάτες που έχουν απευθείας ενημέρωση σχετικά με τις ατομικές επιδόσεις της δουλειά τους. Από οργανωτικής σκοπιάς, ένα μεγάλο μέρος αυτής της ανατροφοδότησης συχνά αναμένεται να συμβεί μέσα από ‘προπόνηση’ ή περιοδική διαμορφωτική ή αθροιστική αξιολόγηση των επιδόσεων που μπορούν να βοηθήσουν να ορίσει ο εργαζόμενος και να διευκρινίσει τις προσδοκίες της απόδοσής του. Τέτοια ανατροφοδότηση όχι μόνο παρέχει ένα μηχανισμό για να καθοδηγήσει τη δράση, αλλά αναπτύσσει επίσης τις απαραίτητες δεξιότητες ή αποφάσεις ειδικά για τον εργαζόμενο. Με άλλα λόγια, τα σχόλιά χρησιμεύουν και ως επαγγελματική κατάρτιση. Τέλος, αυτή η ανατροφοδότηση μπορεί να καθορίσει τις τρέχουσες ευθύνες του υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, καθώς και οποιονδήποτε δυνητικό ρόλο ο εργαζόμενος μπορεί να είναι σε θέση να διαδραματίσει στο μέλλον (Wright & Brian, 2002).

Στην ανάλυση του Jung (2013) χρησιμοποιείται μια σειρά από μεταβλητές ελέγχου που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοήσουν με μεγαλύτερη σαφήνεια τι αναμένεται από αυτούς στις θέσεις εργασίας τους, η πιθανότητα επιτυχούς ολοκλήρωσης της εργασίας τους αυξάνεται. Με τον τρόπο αυτό, η σαφήνεια εργασίας οδηγεί σε ένα υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερο σεβασμό στην εργασία, η οποία παρέχει καλύτερες συνθήκες για την εσωτερική παρακίνηση, υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες να αποκομίσουν προσωπική και εργασιακή ικανοποίηση. Όσον αφορά την επίδραση της εμπιστοσύνης στην εργασιακή ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη στο διαχειριστή οδηγεί κατευθείαν σε ένα υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, διότι οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για πολλά καθήκοντα τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, συμπεριλαμβανομένων την αξιολόγηση απόδοσης, την καθοδήγηση σχετικά με τις ευθύνες εργασίας και την κατάρτιση. Από την άλλη πλευρά, η εμπιστοσύνη στον επιβλέποντα σχετίζεται με την επαρκή παρακολούθηση, τις αποτελεσματικές εξηγήσεις, και την έγκαιρη ανάδραση σχετικά με τις αποφάσεις, που οδηγεί σε μια θετική στάση απέναντι στην εργασία. Ωστόσο, η εμπιστοσύνη στο

διαχειριστή έχει αναφερθεί να σχετίζεται περισσότερο με την ικανοποίηση από την εργασία από ό, τι στην εμπιστοσύνη στην εποπτική αρχή (Jung, 2013).

Τα ευρήματα της μελέτης των Malik et al. (2010) έδειξαν, ότι η εργασιακή ικανοποίηση, η ποιότητα εποπτείας και η ικανοποίηση μέσω των αποδοχών, είχε σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση των μελών ΔΕΠ. Σημείωσαν υψηλό βαθμό οργανωτικής δέσμευσης και ικανοποίησης από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα, οι καθηγητές του δημόσιου πανεπιστημίου είχαν σημαντικά υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης με τη φύση της εργασίας, τους συναδέλφους, την ποιότητα εποπτείας, την αμοιβή, και τις ευκαιρίες προαγωγής. Ωστόσο, η εργασιακή ικανοποίηση των καθηγητών πανεπιστημίου βρέθηκε να είναι υψηλή, αλλά ήταν σχετικά λιγότερο ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες προαγωγής και τις αμοιβές τους. Οι μέσες τιμές της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης των καθηγητών πανεπιστημίου βρέθηκαν να είναι σημαντικά υψηλότερες. Τα πανεπιστήμια του δημόσιου τομέα στο Πακιστάν αντιμετωπίζουν υψηλό επίπεδο συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης.

Στην μελέτη των Varshney & Malpani (2014), δεν παρατηρείται καμία σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου και της εργασιακής ικανοποίησης. Η εργασιακή ικανοποίηση, δεν έχει σχέση με το φύλο. Επίσης, δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των εξαρτημένων ατόμων της οικογένειας και της εργασιακής ικανοποίησης, δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της εργασιακής ικανοποίησης, καμία σχέση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και ικανοποίησης από την εργασία, αλλά παρουσιάζεται σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη, δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της εμπειρίας και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των εγκαταστάσεων και της εργασιακής ικανοποίησης. Είναι μια σημαντική μεταβλητή που σημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τις εγκαταστάσεις που δίδονται από την τράπεζα. Ακόμα, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ άλλων εγκαταστάσεων και εργασιακής ικανοποίησης και τέλος παρατηρείται σημαντική σχέση μεταξύ ωρών εργασίας και ικανοποίησης. Είναι μια σημαντική μεταβλητή που σημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τις ώρες εργασίας της εκάστοτε τράπεζας.

Στην έρευνα των Sowmya και Panchanatham (2011), στην περίπτωση των πτυχών ικανοποίησης από την εργασία οι εμπορικές τράπεζες αντιλαμβάνονται τις αμοιβές και την προώθηση απαραίτητο στοιχείο για να αξιολογήσουν το επίπεδο ικανοποίησής τους. Οι εργαζόμενοι παρουσίασαν σημαντική κλίση στην αισιόδοξη εποπτική συμπεριφορά και τις ευχάριστες οργανωτικές ρυθμίσεις. Οι εργαζόμενοι πρέπει συμβουλευόνται προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησής τους στην οργάνωση.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό, σύμφωνα με την έρευνα των Chiang et Wu (2014), που φαίνεται να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι οργανωμένες υπηρεσίες. Οι οργανωμένες υπηρεσίες συνήθως επιτυγχάνουν εργασιακή ικανοποίηση μέσω της εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών, την τυποποιημένη εργασία, και την ενίσχυση του προσανατολισμού του πελάτη. Ωστόσο, σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που εργάζονται σε μία έδρα, οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε υποκατάστημα δεν έχουν πρόσβαση σε έγκαιρες απαντήσεις και οργανωτική υποστήριξη. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν, ότι η δουλειά της τυποποίησης σε υποκαταστήματα μπορούν, άμεσα ή έμμεσα, να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της στήριξης από τους επόπτες και τους συναδέλφους, η οποία ενισχύει τον προσανατολισμό προς τον πελάτη. Η τυποποιημένη εργασία έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην υποστήριξη του επόπτη σε σχέση με τη στήριξη των συνεργατών, καθώς και μεγαλύτερο αντίκτυπο στην υποστήριξη των συναδέλφων από τη στήριξη του επόπτη.

Η έρευνα της Rana (2015), έδειξε ότι η θέση του ατόμου εντός του οργανισμού ως ένα σημαντικό προγνωστικό παράγοντα ικανοποίησης υπήρξε θετική. Ομοίως, η διάρκεια της προϋπηρεσίας συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Αλλά η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ηλικίας και φύλου βρέθηκε να είναι ασήμαντη για το προσωπικό των πανεπιστημίων του Ηνωμένου Βασιλείου (Rana, 2015).

Οι Oliva και Watson (2011), υποστηρίζουν ότι οι:

- Μακροπρόθεσμοι στόχοι
- Οι λειτουργικές προτιμήσεις
- Η διαχείριση σχέσεων

- Τα βραχυπρόθεσμα, άμεσα χρηματικά κίνητρα

οδηγούν σε αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων μέσα από την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση που επιτυγχάνουν στους εργαζόμενους τους. Συγκεκριμένα υιοθετούν την άποψη ότι χωρίς να αλλάξουν καθόλου τα κίνητρα των εργαζομένων, με μια αλλαγή σχεδιασμού των οργανωτικών διαδικασιών προς μια κατεύθυνση συλλογική, συμμετοχική, συναινετική τα άτομα γίνονται πιο υπεύθυνα, πιο παραγωγικά και νιώθουν ικανοποίηση για αυτό που προσφέρουν κι αυτό που λαμβάνουν.

2.3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας (job characteristics), όπως οι αμοιβές (pay) και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (justice in the work place). Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι α) η απογοήτευση και η αποξένωση (frustration & alienation), β) η τεχνολογία (technology), γ) η σημαντικότητα της εργασίας (meaningfulness), δ) η εποπτεία-επιτήρηση (supervision), ε) η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία (work & psychological well being) στ) η ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων (role in congruence & role conflict). Οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η στάση του προϊσταμένου παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης (Johns, G., 1996 & Scarpello & Campbell, 1983).

Οι Wright και Davis (2003), μέσα από έρευνα που διεξήγαγαν σε Κρατικούς υπαλλήλους στη Αμερική, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι: τα ειδικά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας επηρεάζουν την ικανοποίηση των ατόμων ...από την εργασία τους (τα 2/3 επηρεάζονται). Άρα οι δημόσιοι οργανισμοί που ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση από την εργασία των υπαλλήλων τους πρέπει να λάβουν υπόψη τους το Εργασιακό Περιβάλλον (γιατί επηρεάζει). Επίσης καταδεικνύουν τις εξής στρατηγικές για την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων:

- Αυξημένη επικοινωνία (σχετικά με τα καθήκοντα, τις διαδικασίες και τους στόχους)
- Σαφήνεια οργανωτικών στόχων

- Χρησιμοποίηση από το Δημόσιο νέων τεχνικών σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών, και την κατάρτιση του Επόπτη
- Ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων και ταλέντων
- Αύξηση επενδύσεων στην έρευνα και τη ν εκπαίδευση των υπαλλήλων

Πρωταρχικός παράγοντας των "περιβαλλοντικών παραγόντων" που δημιουργούν εργασιακή ικανοποίηση είναι και οι «εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης. Σύμφωνα με μελέτες, κατά τον χρόνο εναλλακτικών ευκαιριών απασχόλησης είναι υψηλότερο το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Ένας άλλος παράγοντας ικανοποίησης που σχετίζονται με το περιβάλλον είναι η "κοινωνική υποστήριξη". Η έννοια της κοινωνικής υποστήριξης στον επιχειρηματικό βίο είναι η ικανοποίηση των βασικών κοινωνικών αναγκών του ατόμου, όπως αγάπη, αυτοεκτίμηση, το ανήκειν, η αυτοπραγμάτωση και η ασφάλεια λόγω της αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα. Ακόμα μια ικανοποιητική διάσταση της εργασίας που μετράει σε περιβαλλοντικούς παράγοντες είναι η «σχέση με τους συναδέλφους.» Οι εργαζόμενοι περνούν τον περισσότερο χρόνο τους στο χώρο εργασίας και εκείνη τη στιγμή βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία με τους συναδέλφους τους. Σε περιβάλλον όπου οι συνάδελφοι έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους, θα υπάρξει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης (Candan, 2013).

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας αναφέρονται στο περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων. Αυτά τα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976) είναι α) η ποικιλία των δεξιοτήτων (skill variety) που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, β) η ταυτότητα του καθήκοντος (task identity) δηλαδή έχει σημασία αν ο εργαζόμενος κάνει όλη τη δουλειά που του έχει ανατεθεί ή ένα κομμάτι αυτής, γ) η σημαντικότητα του καθήκοντος (task significance) δηλαδή η επιρροή που ασκεί ο εργαζόμενος με την εργασία του στους άλλους, δ) η αυτονομία (autonomy) δηλαδή η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει την εργασία όπως εκείνος νομίζει σωστά και τέλος ε) η ανατροφοδότηση (task feedback) δηλαδή ο βαθμός στον οποίο είναι προφανές στους εργαζόμενους ότι κάνουν την εργασία σωστά και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω εργαζομένων και εργοδοτών ή ειδικών ομάδων αξιολόγησης. Τα πέντε παραπάνω χαρακτηριστικά συνιστούν την πολυπλοκότητα της εργασίας (scope).

Η υψηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση ενώ χαμηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε δυσαρέσκεια και ανία. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται από την εσωτερική ικανοποίηση που λαμβάνουν εκτελώντας τα εργασιακά τους καθήκοντα. Ο συνδυασμός της ποικιλίας των δεξιοτήτων, της ταυτότητας του καθήκοντος και της σημαντικότητας του καθήκοντος οδηγεί στη συνειδητοποίηση της σημασίας, της αξίας που έχει η εργασία. Η αυτονομία οδηγεί σε υπευθυνότητα και η ανατροφοδότηση έχει ως αποτέλεσμα τη γνώση των αποτελεσμάτων ώστε να γίνουν διορθωτικές κινήσεις αν αυτό χρειάζεται (Νικολαΐδου, 2010).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας μας λέει απλά ότι οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι και υποκινημένοι όταν κάνουν μία εργασία με υψηλή πολυπλοκότητα, που τους προκαλεί το ενδιαφέρον και είναι γεμάτη προκλήσεις.

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας υποστηρίζει, ότι οι άνθρωποι που προτιμούν την πρόκληση και το ενδιαφέρον στην εργασία τους θα είναι πιο χαρούμενοι και κινητοποιημένοι εάν έχουν σύνθετα καθήκοντα. Τέτοιοι άνθρωποι είναι πιθανόν να αποφεύγουν πολύ απλές δουλειές και να προτιμούν διοικητικές ή άλλου είδους εργασίες που περιλαμβάνουν μεγαλύτερο βαθμό πολυπλοκότητας σύμφωνα με τον Spector (1997).

Για τους περισσότερους μισθωτούς επίσης υπάρχει η ανάγκη για κοινωνική αλληλεπίδραση και αυτό βέβαια οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία. Σε μελέτες όπως αυτή των Zaheer et al. (2015) διαπιστώθηκε, ότι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Το ύψος του μισθού, η προώθηση, το σύστημα αξιολόγησης, διαχείρισης, και η σχέση με τους συναδέλφους είναι σημαντικοί παράγοντες.

Σύμφωνα με τους Macdonald και Intyre (1997), οι αμοιβές, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι επόπτες και η ασφάλεια της εργασίας έχουν θεωρηθεί ως σημαντικά συστατικά της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι τείνουν να κατευθύνονται σε θέσεις εργασίας που έχουν εγγενή χαρακτηριστικά που συνάδουν με τις δικές τους προτεραιότητες εργασίας ή προσωπικότητας. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι που ενδιαφέρονται να ασχοληθούν με τις πωλήσεις ακινήτων πιθανόν υποκινούνται από την ανεξαρτησία στη δουλειά, τη συνάντηση με μια ποικιλία ανθρώπων και τη λήψη στοιχειώδους χρηματικής αμοιβής από τις προσπάθειές τους. Αντίθετα, όσοι έλκονται από θέσεις εργασίας στον τομέα της έρευνας έχουν λιγότερο

πιθανό επιθυμία να συναντηθούν με ανθρώπους και να εκτιμούν ένα πιο σταθερό εισόδημα (Macdonald & Intyre, 1997).

Έρευνες αναφέρουν, ότι όσο ευρύτερο είναι το περιεχόμενο της εργασίας τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτήν. Το περιεχόμενο μιας εργασίας αναφέρεται σε ένα πλήθος επιμέρους διαστάσεων οι οποίες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, όταν η εργασία παρέχει στον εργαζόμενο ευκαιρίες για ανάπτυξη, επίτευξη, υπευθυνότητα, αυτονομία, αναγνώριση και ανατροφοδότηση ως προς την παραγωγή, του προσφέρει τις προκλήσεις που απαιτούνται ώστε να μη ματαιώνονται οι προσδοκίες του και γενικά συντελεί στην αυτοπραγμάτωση και την αυτοεκπλήρωσή του (Johns, 1996). Έχει ακόμη βρεθεί ότι υπάρχει θετική σχέση, ανάμεσα στη δυνατότητα να έχουν οι εργαζόμενοι έλεγχο στις ικανότητες και δυνατότητές τους και τη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες, με την επαγγελματική ικανοποίηση, αφού υπό αυτές τις συνθήκες τα άτομα βιώνουν την εργασία τους ως κάτι σημαντικό στο οποίο έχουν προσωπική εμπλοκή.

2.3.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Προσωπικοί παράγοντες είναι αυτοί που αφορούν το άθροισμα των δημογραφικών χαρακτηριστικών του ατόμου και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της δουλειά του. Αυτές οι μεταβλητές έχουν έμμεσες συνέπειες στις διακυμάνσεις που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία. Ατομικοί παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθούν η ηλικία, το φύλο, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, η προϋπηρεσία, η εκπαίδευση, και η κοινωνική θέση (Candan, 2013). Στους προσωπικούς παράγοντες εντάσσονται τόσο η προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου όσο και προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική τους ζωή. Ευχάριστες εμπειρίες και θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον πληρούνται και άλλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος ακόμα και αν έχει μια εξαιρετική

δουλειά όσον αφορά το μισθό, τις παροχές, την ασφάλεια, μπορεί να μην έχει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπλέον, δύο άτομα που κάνουν την ίδια δουλειά, ή ακόμα και το ίδιο το άτομο στο πέραςμα του χρόνου μπορεί να βιώνει διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο Horrock (1935) διαπίστωσε ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, στην εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να συνυπολογίζεται και η προσωπικότητα κάθε εργαζομένου και τα στοιχεία του χαρακτήρα του. Κάθε εργαζόμενος αναζητά στην εργασία του διαφορετικά χαρακτηριστικά ή παρόμοια χαρακτηριστικά αλλά με διαφορετική σειρά προτεραιότητας. Ακόμα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση, η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι ώρες εργασίας επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις προσδοκίες. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τη μελέτη του Candan (2013) που έχει ως στόχο να υποδείξει τη σχέση μεταξύ χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης, έχει βρεθεί, ότι οι εργαζόμενοι που είναι νάρκισσοι και ανταγωνιστές, παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Η κουλτούρα είναι ακόμα ένας παράγοντας που επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Gold (1997), η εθνική κουλτούρα όπως και η οργανωσιακή παρέχει τις βασικές υποθέσεις που νομιμοποιούν και οδηγούν τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Παρόλο που σε πολλές περιπτώσεις λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο πολλοί μελετητές περιγράφουν τη σχέση μεταξύ εθνικής κουλτούρας και οργανωσιακής ως πολύπλοκη. Οι Harison και Myers (1959), σύμφωνα με την Παρασκευά (2009), θεωρούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δομείται και λειτουργεί ανεξάρτητα από τις τοπικές οι εθνικές κουλτούρες. Στον αντίποδα είναι η προσέγγιση που υποστηρίζει πως η οργανωσιακή κουλτούρα και άλλα στοιχεία του οργανωσιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν ως ένα βαθμό την εσωτερική οργανωσιακή κουλτούρα. Χαρακτηριστικά στο βιβλίο του B.A. Gold "International Organizational Bihavior" (1997) αναφέρονται τα λόγια του Martin(1992): « Είναι παραπλανητικό να αρνείται κανείς την επιρροή του περιβάλλοντος στο περιεχόμενο της κουλτούρας ενός οργανισμού. Δεν μπορεί κάποιος να καταλάβει τι πραγματικά

συμβαίνει στο εσωτερικό της οργανωσιακής κουλτούρας εάν δεν κατανοήσει τι συμβαίνει έξω από τον οργανισμό» (Παρασκευά, 2009).

Προς την ίδια κατεύθυνση και το άρθρο των Zhu και Yan (2014,) όπου μέσω πρωτογενών δεδομένων (δείγμα 1027 άτομα) υπαλλήλων του Δημοσίου τομέα στην Κίνα κατέδειξαν ότι αν δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις ώστε να πιστεύεται ότι οι Δημόσιοι υπάλληλοι βοηθούν στην κοινωνική ανάπτυξη της χώρας, αυτό θα έλξη πολλούς ταλαντούχους νέους στο να εργαστούν δηλαδή για την Κυβέρνηση. Επίσης η έννοια της Αυτοθυσίας αντικατοπτρίζει την στάση ζωής που πρεσβεύει ο Κομφουκιανισμός, κάτι που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Κινεζικής κουλτούρας και δίνει μοναδική αξία στην εν λόγω μελέτη.

Επιπρόσθετα, στην βιβλιογραφία λαμβάνουν χώρα και δύο χαρακτηριστικά της εργασίας. Τα ενδογενή χαρακτηριστικά εργασίας (intrinsic job characteristics) και τα εξωγενή χαρακτηριστικά εργασίας (extrinsic job characteristics). Στην πρώτη κατηγορία δηλαδή τα ενδογενή χαρακτηριστικά, ανήκουν όλοι αυτοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη του εργαζομένου για τον ίδιο του τον εαυτό ή τη δουλειά του, που τον κινητοποιούν. Η θεωρία αναγνωρίζει πολλούς τέτοιους παράγοντες, όπως η αυτονομία, η ελευθερία, η ολοκλήρωση, οι ευκαιρίες που προσφέρει η συγκεκριμένη εργασία για περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Αντίθετα οι παράγοντες που κατατάσσονται στη δεύτερη κατηγορία των εξωγενών χαρακτηριστικών, είναι όλα τα πιθανά αποτελέσματα από την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, όπως ο προβλεπόμενος μισθός, η εργασιακή ασφάλεια, η προοπτική για προαγωγή, οι σχέσεις με τους ανωτέρους και τους συναδέλφους (Ματθαίος, 2008).

Γίνεται εύκολα κατανοητό, πως η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του, αποτελεί στην ουσία μία συμπεριφορά ή στάση η οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας. Οι έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία από την μεριά των εργαζομένων φαίνεται να συνδέεται με:

- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Τις αμοιβές- παροχές

- Σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης
- Το χώρο εργασίας

2.3.α ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Το επίπεδο εκπαίδευσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ικανοποίηση από την εργασία. Η εκπαίδευση είναι ένα σύνολο προγραμματισμένων δραστηριοτήτων εκ μέρους ενός οργανισμού για την αύξηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των μελών του κατά τρόπο που να είναι συνεπείς με τους στόχους του οργανισμού (Zaheer et al., 2015). Στη βιβλιογραφία πολλοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει τη σχέση της επαγγελματικής κατάρτισης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ομοίως οι Shields και Wheatley (2002) διαπίστωσαν ότι η έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής κατάρτισης έχει αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση. Η κατάρτιση αφορά τους υπαλλήλους που πληρούν την παρούσα εργασία και αναθέσεις. Αν δυο άτομα διαφορετικής μορφωτικής στάθμης κατέχουν την ίδια θέση εργασίας, με τις ίδιες αποδοχές, τις ίδιες ευθύνες, με τα ίδια καθήκοντα, το άτομο που θα είναι περισσότερο μορφωμένο αναμένεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένο επαγγελματικά διότι θεωρεί ότι συνεισφέρει πολύ περισσότερο στη δουλειά από το συνάδελφό του και παρόλα αυτά αμείβεται το ίδιο με αυτόν. Η συνειδητοποίηση αυτής της ανισότητας φέρνει επαγγελματική δυσαρέσκεια. Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η εκπαίδευση έχει αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση δεδομένου ότι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο δημιουργεί υψηλότερες προσδοκίες στον εργαζόμενο, ο οποίος βιώνει δυσαρέσκεια όταν εκτελεί εργασίες ρουτίνας. Από την άλλη πλευρά το νοητικό επίπεδο, που σχετίζεται με το μορφωτικό, δε φαίνεται να επιδρά αυτό καθαυτό στην επαγγελματική ικανοποίηση ενώ σε συνδυασμό με το είδος της εργασίας φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης.

Στην έρευνα των Kjeldsen & Hansen (2013), όσον αφορά τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εκπαίδευσης των λαών, φαίνεται να είναι μια κοινή τάση με διαθέσιμα στοιχεία που υπάρχουν, ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο υψηλότερος είναι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης. Παρά το γεγονός ότι σε ορισμένες χώρες, όπως οι Δανία, Φινλανδία και Ιταλία, αυτή είναι μόνο η τάση, και σε πολλές άλλες, όπως η Αυστρία, Βουλγαρία, Τσεχική

Δημοκρατία, Γερμανία, Πορτογαλία, Ρουμανία και Ισπανία, στα αποτελέσματα των ερευνών, τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι υψηλότερα μεταξύ των καλύτερα μορφωμένων ανθρώπων.

Τα δεδομένα που παρέχονται από τη Δανία σε ένα ενδιαφέρον εύρημα που έρχεται σε αντίθεση με την τάση που αναφέρεται παραπάνω, στη Δανία, οι ημι-ειδικευμένες γυναίκες (με λιγότερο από 12 μήνες εκπαίδευσης), συνήθως απασχολούνται σε θέσεις εργασίας χαμηλής ποιότητας όσον αφορά το φυσικό περιβάλλον και τις αμοιβές, αλλά είναι τόσο ικανοποιημένες όσο οι γυναίκες με υψηλότερα ακαδημαϊκά προσόντα. Επιπλέον, οι άνδρες χωρίς επαγγελματική κατάρτιση είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με ένα «υψηλό βαθμό» ημι-ειδικευμένων εργαζομένων. Ακόμα κι έτσι, υπάρχει μια ελαφρά τάση για εργασιακή ικανοποίηση που αυξάνει μαζί με την αύξηση του εκπαιδευτικού επιπέδου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ομάδα των ημι-ειδικευμένων γυναικών αντιπροσώπευαν ένα μικρό αριθμό περιπτώσεων δεδομένων των ερευνών. Ως εκ τούτου, κάποιος πρέπει να δίνουν προσοχή στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Η περίπτωση της Ιταλίας προσδιόρισε ορισμένους παράγοντες για τη θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του μορφωτικού επιπέδου. Στην Ιταλία, τα επίπεδα εκπαίδευσης αυξάνουν έντονα όσο μειώνεται η ηλικία, λόγω της διαθεσιμότητας των καλύτερων εκπαιδευτικών ευκαιριών τον τελευταίο καιρό. Ως εκ τούτου, οι νέοι και μορφωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι στην εργασία τους από ό, τι οι μεγαλύτεροι ομόλογοί τους. Στην περίπτωση της Βουλγαρίας, ο συσχετισμός μεταξύ της ικανοποίησης των συνθηκών εργασίας και της εκπαίδευσης είναι πολύ ισχυρότερη από ό, τι η ηλικία και το φύλο: όσο πιο μορφωμένοι είναι οι άνθρωποι, τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίησή τους από τις συνθήκες εργασίας τους. Ωστόσο, αν και το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει έντονα το ποσοστό των ανθρώπων που είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με την εργασία τους, περισσότεροι άνθρωποι με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο είναι μέτρια ικανοποιημένοι.

Υπάρχουν αποτελέσματα ερευνών που δηλώνουν ότι υπάρχει θετική και αρνητική, επίσης, προσανατολισμένη σχέση μεταξύ των μεταβλητών εκπαίδευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Όταν αυξηθεί το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους θα αυξηθεί πάρα πολύ όσο οι προσδοκίες τους επιτυγχάνονται. Αντίθετα, ένας εργαζόμενος ο οποίος νομίζει

ότι δεν παίρνει αντάλλαγμα για το επίπεδο εκπαίδευσης του και δεξιοτήτων του θα έχει μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση (Candan, 2013).

Στη μελέτη των Turkyilmaz et al. (2011), που πραγματοποιήθηκε στην Τουρκία, η κατάρτιση και η προσωπική ανάπτυξη βρέθηκαν να είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση. Η κατάρτιση του εργατικού δυναμικού παρέχει διάφορα οφέλη στους οργανισμούς, όπως λιγότερα λάθη παραγωγής, αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του κύκλου εργασιών και βελτιωμένη ασφάλεια. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση μπορούν επίσης να βοηθήσουν τον οργανισμό να αναπτύξει ένα περιβάλλον μάθησης, μέσα από την ενίσχυση της καινοτομίας και την καλύτερη οργανωτική κουλτούρα. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων θα πρέπει να προσδιοριστούν πολύ προσεκτικά και θεωρείται ως ένα εργαστήριο συνειδητοποίησης της ποιότητας.

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, στη μελέτη του Jung (2013), αναμένεται αρνητική σχέση στην ικανοποίηση, επειδή οι εργαζόμενοι που προέρχονται από την τριτοβάθμια εκπαίδευση μπορεί να έχουν υψηλότερες προσδοκίες, όπως ένα μεγαλύτερο μισθό και καλύτερες παροχές.

Ειδικά για τους νέους εργαζομένους οι δυνατότητες εξέλιξης και η κατάρτιση αποτελεί στοιχείο πολύ βασικό τόσο για την επιλογή του αντικειμένου εργασίας όσο και για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε ένα περιβάλλον που έχει τις δυνατότητες να προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης και δείχνουν περισσότερη διάθεση για εργασία. Αντιθέτως, όταν δεν υπάρχουν προοπτικές για το μέλλον, η ικανοποίηση είναι μικρή και πολλές φορές επισκιάζει και τον παράγοντα της αμοιβής, δηλαδή ο υψηλός μισθός δεν μπορεί να καλύψει την ανάγκη για εξέλιξη (Graham & Messner, 1998). Ειδικά στις εργασίες μερικής απασχόλησης και στις προσωρινές εργασίες (temporarywork), παρατηρείται μικρή εργασιακή ικανοποίηση ως προς τις προοπτικές για το μέλλον και τις δυνατότητες εξέλιξης που προσφέρουν (DeGraaf-Zijl, 2011).

Σε αυτή τη μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Τουρκία, η κατάρτιση και εκπαίδευση βρέθηκαν να είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση. Η κατάρτιση του εργατικού δυναμικού παρέχει διάφορα οφέλη στους οργανισμούς, όπως λιγότερα λάθη παραγωγής, αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση

του κύκλου εργασιών και βελτιωμένη ασφάλεια. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση μπορούν επίσης να βοηθήσουν τον οργανισμό να αναπτύξει ένα περιβάλλον μάθησης, μέσα από την ενίσχυση της καινοτομίας και την καλύτερη οργανωτική κουλτούρα. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων θα πρέπει να προσδιοριστούν πολύ προσεκτικά και θεωρείται ως ένα εργαστήριο συνειδητοποίησης της ποιότητας (Turkyilmaz et al., 2011).

Σύμφωνα με τους Koch και Steers(1978), λίγα είναι γνωστά για την έννοια της **“Προσκόλλησης”** στην εργασία. Ο καθένας έχει στο μυαλό του την *“Ιδανική θέση εργασίας”* και την *“Πραγματική”* δηλαδή αυτή που βιώνει και διαπιστώθηκε ότι υπάρχει *“απροθυμία στην αναζήτηση εναλλακτικής απασχόλησης”*. Ως εκ τούτου η εργασία σχετίζεται σαφώς με την έννοια της «Οργανωτικής δέσμευσης»(Hall & Schneder,1972), Hrebiniak & Alutt ,1972), Porter et al ,1974),(Koch & Steers,1978) Ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανοποιημένος από την εργασία του (μη γνωρίζοντας περισσότερες διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις), συνεπώς θα έχει την τάση να παραμένει. (March & Simon ,1958),(Koch & Steers,1978) Εδώ σημαντικό ρόλο παίζει η ηλικία. Ένα νεότερο άτομο ρισκάρει περισσότερο και άρα είναι πιο πρόθυμο να διερευνήσει εναλλακτικές λύσεις εργασίας και Σταδιοδρομίας.(Hall, 1976),(Koch & Steers,1978). Η απασχόληση στο Δημόσιο προσφέρει συνήθως περισσότερη *ασφάλεια*, κάτι που πρέπει να ερευνηθεί πιο διεξοδικά στο μέλλον.(Koch & Steers,1978).

Οι Groot και Brink στην έρευνά τους προσπάθησαν να συνδέσουν την προϋπηρεσία και την ηλικία των εργαζομένων με τους μισθούς και την κατάρτιση. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι νιώθουν μειονεκτικά έναντι των νέων εργαζομένων, στους οποίους παρέχεται συνεχής εκπαίδευση σε σύγχρονα θέματα, με αποτέλεσμα οι παλαιότεροι εργαζόμενοι να θεωρούνται ότι δεν έχουν τις γνώσεις οι οποίες συμβαδίζουν με την εποχή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους αλλά και με τους μισθούς τους. Ειδικά οι πιο μορφωμένοι θεωρούν ότι δεν τους δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξουν περισσότερο τις ικανότητές τους και συγχρόνως «ακυρώνονται» οι σπουδές των προηγούμενων χρόνων, με αποτέλεσμα να θεωρούν ότι ο μισθός τους δεν είναι ανάλογος της αξίας τους. Επίσης, σύμφωνα με τους Tsang & Levin (1985), η απασχόληση των εργαζομένων σε θέσεις που δεν έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εκπαίδευσής τους, επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και την αποδοτικότητα

των εργαζομένων. Παρατηρείται το φαινόμενο εργαζόμενοι με λίγες γνώσεις να απασχολούνται στις κατάλληλες θέσεις, αυξάνοντας της αποδοτικότητά τους, την αμοιβή τους και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Εργαζόμενοι με πολλές γνώσεις που δε χρησιμοποιούνται σωστά έχουν χαμηλή απόδοση, μικρότερο μισθό και μικρό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Όσον αφορά την επίδραση της προϋπηρεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση ασχολήθηκαν και οι Batiou & Valkanos (2013). Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ της προϋπηρεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης είναι στατιστικά σημαντική. Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μικρότερη των πέντε ετών, φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους σε σχέση με τους εργαζομένους με μέση και μεγάλη πείρα. Όσον αφορά την ικανοποίηση από την εποπτική αρχή, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μικρότερη των πέντε ετών παρουσιάζουν χαμηλότερες βαθμολογίες εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους εργαζομένους με περισσότερα από πέντε χρόνια προϋπηρεσίας.

Από την άλλη πλευρά, και αυτό είναι σύνηθες σε χώρες της Ανατολής, υπάρχουν και περιπτώσεις όπου η εκπαίδευση παίζει αντίστροφο ρόλο με την εργασιακή ικανοποίηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι και η παρακάτω έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, κατά τους Plaiss et Mendelson (2013), βρέθηκε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην ικανοποίηση των γυναικών στις τρέχουσες θέσεις τους. Οι γυναίκες μανάτζερ στο Λίβανο, παρουσιάζουν μικρότερη ικανοποίηση από τις αμοιβές τους. Αυτή η δυσαρέσκεια μπορεί να εξηγηθεί με το επιχείρημα ότι τα αισθήματα δυσαρέσκειας των γυναικών του Λιβάνου ήταν τα αποτελέσματα των ανικανοποίητων προσδοκιών τους.

Άλλος ένας συνδετικός κρίκος της εκπαίδευσης είναι και το κομμάτι της εξειδίκευσης. Η εξειδίκευση στο χώρο εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την περαιτέρω εξέλιξη και εργασιακή ικανοποίηση του εκάστοτε εργαζομένου. Όπως αναφέρεται στους Saane et al. (2003), διατηρώντας ένα επαρκές και ειδικευμένο εργατικό δυναμικό αποτελεί προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, αλλά μερικές φορές είναι δύσκολο να συνειδητοποιήσουμε τις συνθήκες, όπως η καλή οικονομική κατάσταση, η στενότητα της αγοράς εργασίας και η γήρανση του εργατικού δυναμικού, τείνουν να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών του εργατικού δυναμικού. Μπορεί να υποθεθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση θα

μπορούσε να λειτουργήσει ως εφεδρεία σε συνθήκες που ευνοούν ένα υψηλό κύκλο εργασιών, επειδή υπάρχει μια μικρή, αλλά σημαντική σχέση μεταξύ του χαμηλού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και του κύκλου εργασιών. Για τους λόγους αυτούς, η έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να αποτρέψει ελλείψεις προσωπικού στο μέλλον, και μπορεί ακόμη και να μειώσει το κόστος.

2.3.β ΑΜΟΙΒΕΣ- ΠΑΡΟΧΕΣ

Οι αμοιβές, με την ευρύτερη έννοια, είναι η τιμή της εργασίας και ένα πολύ σημαντικό στοιχείο (Candan, 2013). Ο μισθός (χρηματική αμοιβή) είναι ένας παράγοντας που έχει μελετηθεί ευρέως. Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τον εργαζόμενο την κύρια πηγή εισοδήματος ενώ για την επιχείρηση αποτελεί δαπάνη, αλλά συγχρόνως είναι και καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας κάθε εργαζομένου και συνεπώς και της ίδιας της επιχείρησης. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση για την συμμετοχή του εργαζομένου στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Hackman and Oldham (1980), η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο και παρουσιάζει πρωταρχικό ρόλο στην έρευνά τους. Το χαρακτηριστικό που επηρεάζει καθοριστικά την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι αμοιβές- παροχές.

Κατά τον Spector (1997), το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό που έχει σημασία είναι η δημιουργία ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος προσδιορισμού των αμοιβών και γενικότερα ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά το σύστημα προαγωγών, αμοιβών και ανταμοιβών. Τα χρήματα δεν αποτελούν κίνητρο, ωστόσο οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα.

Σε μελέτη που έγινε σε 14 χώρες της Ευρώπης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ μικρότερη στους εργαζομένους με χαμηλούς μισθούς, από ότι στους υψηλόμισθους. Το αποτέλεσμα αυτό υποστηρίζει την άποψη ότι η «χαμηλά» αμειβόμενη απασχόληση σε αυτές τις χώρες, περιλαμβάνει κυρίως θέσεις εργασίας χαμηλής ποιότητας και είναι σύμφωνη με την θεωρία της αγοράς εργασίας που υποστηρίζει την ύπαρξη καλών και κακών θέσεων εργασίας. Η μόνη σαφής εξαίρεση είναι το Ηνωμένο Βασίλειο όπου οι χαμηλόμισθοι αναφέρουν

σημαντικά υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης. Επιπλέον, η διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των χαμηλόμισθων και υψηλόμισθων εργαζομένων είναι πολύ πιο έντονη σε χώρες της Νότιας Ευρώπης, όπως η Πορτογαλία, η Ισπανία, η Ελλάδα και η Ιταλία. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι διαφορές στην ποιότητα των θέσεων εργασίας, είναι λιγότερο εμφανής σε άλλες χώρες από ό, τι στη Νότια Ευρώπη (Ασπιώτη, 2013).

Η παραπάνω έρευνα στηρίχθηκε σε στοιχεία της περιόδου 1994-2001 από το European Community Household Panel (ECHP). Στην έρευνα συμμετείχαν η Γερμανία, η Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, η Δανία, η Ελλάδα, η Ολλανδία, το Βέλγιο, το Λουξεμβούργο, η Ιρλανδία, η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Αυστρία και η Φινλανδία. Στη ίδια έρευνα επισημαίνεται ότι μερικοί από τους καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης που χρησιμοποιούνται ευρέως στη βιβλιογραφία, όπως το φύλο και οι ώρες εργασίας, διαφέρουν σημαντικά ως προς την επίδραση που έχουν στα τελικά αποτελέσματα μεταξύ των χωρών (Serrano & Vieira, 2005). Διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζεται ανάμεσα στις χώρες της Βόρειας και της Νότιας Ευρώπης. Η Βόρεια Ευρώπη λειτουργεί υπό καθεστώς υψηλότερων μισθών σε σχέση με τη Νότια Ευρώπη (συγκρίνοντας όμοιους τομείς εργασίας). Παρατηρείται λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι στον Βορρά έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης λόγω των υψηλών μισθών και αυτός είναι και ένας λόγος που πολλοί εργαζόμενοι από το Νότο κατευθύνονται προς τη Βόρεια Ευρώπη για να εργαστούν (Albert & Davia, 2005).

Σημαντική επίδραση έχει όμως και η αύξηση του μισθού στην εργασιακή ικανοποίηση, και μάλιστα έχει διττή σημασία. Η αύξηση μισθού επιδρά στον εργαζόμενο ψυχολογικά, αφού γι' αυτόν αποτελεί μια επιβράβευση για όλα όσα έχει κάνει και τον γεμίζει αυτοπεποίθηση. Ικανοποιείται το αίσθημα της αναγνώρισης και νιώθει ότι η αύξηση αποτελεί μια κίνηση δικαιοσύνης. Επιπροσθέτως, ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι η προσπάθεια και η υψηλή αποδοτικότητα ανταμείβεται με αυτόν τον τρόπο και προσπαθεί ακόμα περισσότερο και βάζει στόχο να γίνει καλύτερος, ευελπιστώντας σε μια νέα αύξηση μισθού (Grund & Sliwka, 2001).

Σε άρθρο του ο Kaiser (2014), διαπιστώνει πως τα εξωγενή κίνητρα στην Γερμανία στον Δημόσιο τομέα και κυρίως αυτό των *Αμοιβών* είναι σε άνοδο με σκοπό την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης. Συμπερασματικά καταλήγει στην

περαιτέρω ανάπτυξη των υπηρεσιών Μάρκετινγκ του Δημοσίου τομέα, με στόχο μια στρατηγική win-win-win για κράτος-υπαλλήλους-πολίτες.

Κατά τους Zaheer et al. (2015) από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι και οι αμοιβές. Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από το επίπεδο αμοιβών και παροχών και το σύστημα προαγωγών. Η Κυβέρνηση πρέπει να προωθήσει πολιτικές για την ικανοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι εργαζόμενοι μπορεί να κινητοποιηθούν μέσω ενίσχυσης από τις αμοιβές, τα επιδόματα και την προώθηση. Η ανταμοιβή αποτελεί πλέον πολύ σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι αυξήσεις που χορηγούνται στον εργαζόμενο δείχνουν το πόσο ο εν λόγω εργαζόμενος είναι σημαντικός για τον οργανισμό. Σε ένα εργαζόμενο θα πρέπει να παρέχονται κίνητρα σύμφωνα με τις αρμοδιότητές του για την ικανοποίηση. Επίσης, η αποζημίωση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ένταση του ανθρώπινου κεφαλαίου στις επιχειρήσεις να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το εργατικό δυναμικό. Περαιτέρω έρευνα για τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αμοιβών διεξήχθη και διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την αμοιβή.

Η ανταμοιβή και η αναγνώριση βρέθηκε να είναι ο τρίτος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν επίσημα συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης για την ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων, και να υποστηρίξουν την ομαδική εργασία. Η αναγνώριση της αριστείας στις σχετικές προσπάθειες εκ μέρους οποιουδήποτε εργαζομένου, θα πρέπει να ανταμειφθούν ως μέσο για την υποστήριξη του ειδικού επιπέδου απόδοσης. Όσον αφορά τον δημόσιο τομέα οι εκτελεστικοί ηγέτες και διευθυντές στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να έχουν επίγνωση της σημασίας της ανταμοιβής και αναγνώρισης. Οι διευθυντές θα πρέπει να εξετάσουν τα κίνητρα οργάνωσης να προσδιορίσει τρόπους με τους οποίους θα ανταμείβονται. Το σύστημα ανταμοιβής πρέπει να είναι προετοιμασμένο από τον οργανισμό βασισμένο στην προσωπική απόδοση (Turkyilmaz et al., 2011).

Στην μελέτη του Clark (1998), οι αμοιβές βρέθηκαν να συσχετίζονται θετικά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Υπάρχουν πιθανώς περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές και μέσα από άλλα χαρακτηριστικά της εργασίας. Στον

ΟΟΣΑ, ορισμένες χώρες, όπως ο Καναδάς, η Ελβετία και οι Ηνωμένες Πολιτείες, θεωρούνται ότι έχουν κατά μέσο όρο υψηλότερους μισθούς από ό, τι άλλες, όπως η Τσεχική Δημοκρατία, η Ουγγαρία, το Μεξικό, η Πολωνία και η Τουρκία. Το επίμαχο ζήτημα της κατανομής των χαμηλών μισθών μεταξύ χωρών και μεταξύ ομάδων εργαζομένων υποβλήθηκε σε επεξεργασία του ΟΟΣΑ (1996). Ένα σκέλος της έρευνας, έχει αποδείξει ότι το σχετικό, καθώς και το απόλυτο εισόδημα απασχολεί τους εργαζόμενους. Σε αυτήν την διαμόρφωση, οι εργαζόμενοι νοιάζονται για την κατάταξή τους ή τη σχετική θέση σε κάποια κατανομή εισοδήματος, καθώς και το ποσό δολαρίων του μισθού τους. Ο μισθός είναι συνήθως μόνο μέρος των οικονομικών ανταμοιβών μιας εργασίας. Μια πλήρης εικόνα της αμοιβής που έλαβε ο εργαζόμενος θα πρέπει να λάβει υπόψη και μη χρηματικές ή πρόσθετες άλλες παροχές.

2.3.γ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι σχέσεις που διαμορφώνονται στο χώρο εργασίας, μεταξύ των συναδέλφων αλλά και της διοίκησης. Για τους περισσότερους μισθωτούς υπάρχει η ανάγκη για κοινωνική αλληλεπίδραση και αυτό βέβαια οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία (Zaheer et al., 2015). Από την άλλη μεριά υπάρχουν και οι προϊστάμενοι και τα εκτελεστικά όργανα εξουσίας σε μια εταιρεία που οφείλουν να έχουν το ρόλο του καθοδηγητή και του συμβούλου για κάθε εργαζόμενο.

Σε μία ακόμη έρευνα των Voon et al. (2011), αναφερόμενοι στη ηγεσία ως ένα ακόμα χαρακτηριστικό της εργασιακής ικανοποίησης και αφορά την ηγεσία. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής μεταξύ ηγετών και των υφισταμένων τους, όπου ένας ηγέτης προσπαθεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η οργανωτική επιτυχία στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων της εξαρτάται από τους ηγέτες οργάνωσης και τις μορφές ηγεσίας τους. Με την υιοθέτηση του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα. Τα αποτελέσματα της έρευνας των Voon et al. (2011), έδειξαν ότι η *Μετασχηματιστική ηγεσία* (ο ηγέτης λειτουργεί ως υπόδειγμα, παρακινεί, εμπνέει με ενθουσιασμό στις προκλήσεις και στόχους, με προσωπική ενδυνάμωση των υπαλλήλων και με

εξατομικευμένο ενδιαφέρον και σεβασμό), παρουσιάζει μια θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η *Συναλλακτική ηγεσία* (δεν προσπαθεί να αλλάξει πράγματα, ενισχύει τις υπάρχουσες δομές, ασκεί επιρροή θέτοντας στόχους, αποσαφηνίζει καταστάσεις ενώ ταυτόχρονα επιβραβεύει με υλικές ανταμοιβές), έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση στην κυβερνητική οργάνωση. Συνολικά, η έρευνα έχει δείξει ότι η *Μετασχηματιστική ηγεσία* παρουσιάζει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία θεωρείται κατάλληλη για τη διαχείριση των δημοσίων οργανισμών. Οι οργανισμοί που θα μπορέσουν να κάνουν το βήμα της αλλαγής θα οδηγηθούν σε αύξηση απόδοσης και βελτίωση των επιδόσεων τους.

Οι May-Chiun-Lo και Ramayah (2011), σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Μαλαισία, υποστηρίζουν ότι η καθοδήγηση και η συνεχής παροχή συμβουλών από τη διοίκηση ή τους προϊσταμένους προς τους εργαζομένους αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ συγχρόνως ο εργαζόμενος αναπτύσσει με μεγαλύτερη διάθεση αλλά και σωστό τρόπο τις ικανότητές του και δημιουργούνται όλες οι προϋποθέσεις ώστε να επιτύχει τους στόχους του στο χώρο εργασίας του. Ο Van Emerick (2008) αναφέρει, ότι οι εργαζόμενοι που έχουν σωστή καθοδήγηση από ηγετικά στελέχη, καταφέρνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό να επιτύχουν προαγωγή, αύξηση των εισοδημάτων τους, καλές σχέσεις με την εταιρεία τους και είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, συγκριτικά με τους εργαζομένους που δεν έχουν καθοδήγηση. Οι Levenson et al. (2006) διατύπωσαν την άποψη ότι η ηγεσία και η καθοδήγηση των εργαζομένων επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ έχει άμεσα θετική επίδραση στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Οι Forrett και Love (2008) επισημαίνουν ότι μέσω της καθοδήγησης, της ηγεσίας και της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα σε στελέχη και εργαζομένους, δημιουργείται ένα ιδανικό κλίμα για δημιουργία, που χαρακτηρίζεται από την ομαδικότητα, τη συνεργασία, την αλληλεγγύη και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της επίτευξης των προσωπικών αλλά και των εταιρικών στόχων.

Οι Markow & Klenke (2005) & Milliman et al. (2003) τεκμηριώνουν ότι η ηγεσία είναι πνευματικά ο κύριος καθοριστικός παράγοντας για την ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, της εργασιακής ικανοποίησης, και της πίστης και τη μείωση των προθέσεων του κύκλου εργασιών των εργαζομένων.

2.3.8 ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το περιβάλλον εργασίας είναι ένα σημαντικό στοιχείο εργασιακής ικανοποίησης. Συνθήκες και περιβάλλον εργασίας σημαίνει άνετη σωστή δουλειά και χώροι, καλή θερμοκρασία, φωτισμός, αερισμός, κλπ. Στο εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνουν παράγοντες όπως, το επίπεδο θορύβου, ο καθαρός αέρας, τα αναψυκτήρια αλλά και τα κίνητρα, όπως τη φροντίδα των παιδιών. Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να έχει είτε θετικό είτε αρνητικό αποτέλεσμα στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων ανάλογα με τη φύση της εργασίας. Εάν το περιβάλλον εργασίας είναι καλό, ο εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει καλύτερα (Zaheer et al., 2015).

Στη Μεγάλη Βρετανία, οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα δηλώνουν ότι η επαγγελματική τους ικανοποίηση συνδέεται με το χώρο εργασίας και αντιλαμβάνονται ως χαρακτηριστικά του την ασφάλεια της απασχόλησης και το βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Όσον αφορά στην έννοια της ασφάλειας, χρησιμοποιείται ο όρος «job security» και αναφέρεται στην ασφάλεια που νιώθει ο εργαζόμενος ότι δε θα απολυθεί (Haile, 2011).

Σε έρευνα στην Ινδία (Kumari & Pandey, 2011), τα αποτελέσματα που προέκυψαν αποδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με το χώρο εργασίας. Η ικανοποίησή τους ήταν πολύ υψηλή σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, τη συνεργασία, την επικοινωνία, την ηγεσία και την αναγνώριση του έργου τους από συναδέλφους και διοίκηση. Όμως ήταν πολύ δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες εργασίας ως προς την υγιεινή, δηλώνοντας ότι είναι ένα πολύ βασικό στοιχείο που πρέπει να βελτιωθεί άμεσα.

Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στα πλαίσια υγιεινής και ασφάλειας, χωρίς κίνδυνο ατυχημάτων, έχει πολλαπλό όφελος για τις επιχειρήσεις, γιατί απαλλάσσεται από το κόστος που μπορεί να προκαλέσει ένα ατύχημα (οικονομικό, ανθρώπινο, κοινωνικό) και συγχρόνως αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και συνεπώς την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, (Gyekye, 2005).

Σε αυτή τη μελέτη των Turkeyilmaz et al. (2011), οι συνθήκες εργασίας βρέθηκαν να είναι ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι συνθήκες εργασίας έχουν επίσης σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεάζεται

από την ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο εκπληρώνουν το έργο τους. Είτε το έργο είναι φυσικό ή γνωστικό, αυτό γίνεται σε ένα περιβάλλον που περιλαμβάνει τόσο τις σωματικές όσο και τις κοινωνικές πτυχές. Οι συνθήκες εργασίας που περιλαμβάνουν ικανοποιητικό χώρο εργασίας, κατάλληλο φωτισμό, θόρυβο, θερμικό περιβάλλον, ζητήματα ευχρηστίας που σχετίζονται και εξοπλισμός γραφείου είναι ο εργονομικός σχεδιασμός των χώρων του γραφείου που αυξάνει την απόδοση. Καλά σχεδιασμένο περιβάλλον εργασίας αυξάνει επίσης την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των υπηρεσιών.

Τέλος, κάποιες άλλες διαστάσεις που έχει διαπιστωθεί ερευνητικά ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας (ζέστη, θόρυβος, καθαριότητα, φωτισμός), το ωράριο εργασίας και ο ελεύθερος χρόνος που μπορεί να εξασφαλίσει ο εργαζόμενος, η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα που παρέχει μια δουλειά. Στα επιδόματα συγκαταλέγονται και οι διακοπές, το δικαίωμα συνταξιοδότησης καθώς και κάποιες άλλες πρόσθετες παροχές (Νικολαΐδου, 2010).

2.3.ε ΦΥΛΟ

Το μακροχρόνιο ενδιαφέρον για την εκτίμηση του μεγέθους του χάσματος μεταξύ των φύλων ώθησε πρόσφατα το ενδιαφέρον για την εκτίμηση του χάσματος των φύλων στην εργασιακή ικανοποίηση. Στην πραγματικότητα, το ενδιαφέρον για την εργασιακή ικανοποίηση απέδωσε μια σειρά από εύλογα συμπεράσματα όσον αφορά τους καθοριστικούς παράγοντες. Το παράδοξο αναφέρεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες αναφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από ό, τι οι άνδρες, παρά τη σαφώς μειονεκτική θέση στην αγορά εργασίας όσον αφορά τα κέρδη, τις προσλήψεις ή απολύσεις, προαγωγές και τις προοπτικές σταδιοδρομίας. Στις περιπτώσεις της Βουλγαρίας, της Τσεχικής Δημοκρατίας, της Εσθονίας, της Ουγγαρίας, της Ιταλίας, της Ολλανδίας, της Ρουμανίας και της Ισπανίας, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των γυναικών και των ανδρών. Με άλλα λόγια, το φύλο δεν παίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση σε αυτές τις χώρες (Macdonald και Intyre, 1997).

Στοιχεία της έρευνας των Huang et Gamble (2015) που πραγματοποιήθηκαν στην Κίνα, δείχνουν ότι οι γυναίκες εργαζόμενες στον τομέα της λιανικής ανέφεραν σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό έρχεται σε

αντίθεση με πολλές άλλες διαθέσιμες έρευνες. Επιπλέον, οι υπάρχουσες έρευνες δείχνουν ότι η γυναικεία ικανοποίηση από την εργασία τείνει να αυξάνεται καθώς οι γυναίκες αυξάνονται στο χώρο εργασίας. Ο αντίκτυπος των τριών καθοριστικών παραγόντων, εισόδημα, αλληλεπίδραση με τους πελάτες και ώρες εργασίας, φαίνεται να επηρεάζονται από το φύλο. Τα έσοδα σχετίζεται σημαντικά με τους άνδρες, αλλά όχι με τις γυναίκες. Ενώ η ικανοποίηση από την εργασία εργαζομένων γυναικών μειώνεται σημαντικά με τις ώρες εργασίας, αυτή η μεταβλητή δεν σχετίζεται με τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία για τους άνδρες εργαζομένους. Μπορεί να είναι μικρότερο πρόβλημα για τους άνδρες εργαζομένους να εργάζονται πολλές ώρες και θα μπορούσε να θεωρηθεί ως αυτοθυσία για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους και την επιτυχία έξω από το σπίτι, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να συμβάλει στην οικογένεια. Ωστόσο, πολλές ώρες εργασίας μπορεί να είναι πρόβλημα για τις γυναίκες εργαζόμενες, αφού εξακολουθούν να φέρουν μεγαλύτερη ευθύνη για τη διαχείριση του νοικοκυριού. Ομοίως, η διαπίστωση ότι η αλληλεπίδραση με τους πελάτες αυξάνει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των γυναικών παρά αυτή των ανδρών θα μπορούσε να εξηγηθεί από την κινεζική πολιτιστική πεποιθήσεων. Η προσδοκία ότι οι γυναίκες θα πρέπει να «εξυπηρετούν» φαίνεται να εκτείνονται πέρα από τη σφαίρα της οικογένειας. Οι Κινέζοι τείνουν να αποδεχθούν ως φυσιολογικό για τις γυναίκες να εργάζονται σε επαγγέλματα του τομέα των υπηρεσιών. Αντιστρόφως, φαίνεται πιο δύσκολο για τους άνδρες εργαζομένους να αισθάνονται άνετα στην εξυπηρέτηση πελατών (Huang et Gamble, 2015).

Βέβαια, υπήρξε πληθώρα μελετών, οι οποίες ισχυρίστηκαν το αντίθετο, δηλαδή ότι το φύλο παίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη του Jung (2013) ελέγχει επίσης τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Αναφορικά με το φύλο, αναφέρεται ότι οι γυναίκες είναι σχετικά ικανοποιημένες.

Στη μελέτη του Jung (2013) που ελέγχει επίσης τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, αναφορικά με το φύλο, αναφέρεται ότι οι γυναίκες είναι σχετικά ικανοποιημένες.

Το μακροχρόνιο ενδιαφέρον για την εκτίμηση του μεγέθους του χάσματος μεταξύ των φύλων ώθησε πρόσφατα το ενδιαφέρον για την εκτίμηση του χάσματος των φύλων στην εργασιακή ικανοποίηση. Στην πραγματικότητα, το ενδιαφέρον για την εργασιακή ικανοποίηση απέδωσε μια σειρά από εύλογα συμπεράσματα όσον

αφορά τους καθοριστικούς παράγοντες. Το παράδοξο αναφέρεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες αναφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από ό, τι οι άνδρες, παρά τη σαφώς μειονεκτική θέση στην αγορά εργασίας όσον αφορά τα κέρδη, τις προσλήψεις / απολύσεις, προαγωγές και τις προοπτικές σταδιοδρομίας. Στις περιπτώσεις της Βουλγαρίας, της Τσεχικής Δημοκρατίας, της Εσθονίας, της Ουγγαρίας, της Ιταλίας, της Ολλανδίας, της Ρουμανίας και της Ισπανίας, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των γυναικών και των ανδρών. Με άλλα λόγια, το φύλο δεν παίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση σε αυτές τις χώρες. (Macdonald και Intyre, 1997)

Στη Δύση, η εργασιακή ικανοποίηση των γυναικών φέρεται να είναι υψηλότερη σε χώρους εργασίας που κυριαρχείται από γυναίκες. Δεδομένου ότι οι γυναίκες έχουν την τάση να εκτιμούν την ευελιξία της απασχόλησης, η οποία τους επιτρέπει να φιλοξενήσουν οικογενειακά ζητήματα, τείνουν να κυριαρχήσουν σε χώρους εργασίας που παρέχουν αυτή την ευκαμψία. (Huang et Gamble, 2015)

Οι γυναίκες υπάλληλοι ανέφεραν σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση τους άνδρες συναδέλφους τους. Η εκπαίδευση θέτει περισσότερες προσδοκίες και συχνά σχετίζεται αρνητικά με ικανοποίηση από την εργασία. Η ασφάλεια της εργασίας υπήρξε μια σημαντική επιρροή για ικανοποίηση από την εργασία σε διάφορες χώρες και επίσης την Κίνα. Οι μεταβλητές, δηλαδή αμοιβή, την κατάρτιση, τις ώρες εργασίας, φόρτος εργασίας και η αλληλεπίδραση με τους πελάτες, μαζί με δύο μεταβλητές για τα προσωπικά χαρακτηριστικά: οικογενειακή κατάσταση και αν υπάρχει παιδί κάτω των 16 (Huang et Gamble, 2015).

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων των Plaiss και Mendelson (2013), έδειξε ότι οι γυναίκες στελέχη στον τομέα των υπηρεσιών στο Λίβανο ήταν σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένες με τις αντικειμενικές πτυχές της καριέρας τους, δηλαδή, το επίπεδο των αμοιβών, τα οφέλη και την ανέλιξή τους. Είναι ενδιαφέρον, αλλά δεν προκαλεί έκπληξη, ότι οι γυναίκες διευθυντές στο Λίβανο ανέφεραν σχετικά υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από τη συνολική δουλειά τους και με τις υποκειμενικές πτυχές της καριέρας τους, τις τρέχουσες θέσεις τους, την επιτυχία που πέτυχαν στην καριέρα τους, την πρόοδο και τα επιτεύγματα που έκαναν και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Για να κατανοήσουμε περαιτέρω τα ευρήματα αυτά, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι οι γυναίκες διευθυντές στο Λίβανο είναι σχετικά σπάνιες.

Η αμοιβή συνδέεται σημαντικά με τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία στους άνδρες υπαλλήλους, αλλά δεν προβλέπουν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των γυναικών. Η εκπαίδευση σχετίζεται σημαντικά και θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων. Οι ώρες εργασίας σχετίζονται σημαντικά και αρνητικά με τις γυναίκες υπαλλήλους, αλλά όχι με την εργασιακή ικανοποίηση των ανδρών. Ο φόρτος εργασίας δεν συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση γυναικών και ανδρών εργαζομένων. Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες, ένα βασικό χαρακτηριστικό της λιανικής εργασίας, προβλέπει θετικά και σημαντικά τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων γυναικών. Φαίνεται να έχει όμως αρνητική συσχέτιση με τα επίπεδα ικανοποίησης των ανδρών εργαζομένων. Ούτε το συζυγικό καθεστώς, ούτε τα παιδιά σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση είτε στους άνδρες είτε στις γυναίκες. Αυτά τα δύο προσωπικά χαρακτηριστικά δεν φαίνεται να προβλέπουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είτε στις γυναίκες είτε στους άνδρες εργαζόμενους στην Κίνα (Huang et Gamble, 2015).

Επιπρόσθετα, οι ώρες εργασίας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι ώρες εργασίας έχουν αποκτήσει πρόσφατα ένα σημαντικό θέμα πολιτικής. Στοιχεία του ΟΟΣΑ δείχνουν ότι τα υψηλότερα ποσοστά μέσου όρου ωρών βρέθηκαν στην Τσεχική Δημοκρατία, την Ιρλανδία, την Ιαπωνία, το Μεξικό, την Τουρκία και τις ΗΠΑ, ενώ οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης (Γαλλία, Γερμανία, Ολλανδία, Νορβηγία και Σουηδία) με τους μικρότερους μέσους όρους ωρών. Οι άνδρες εργάζονται περισσότερες ώρες από ό, τι οι γυναίκες, και οι νεότεροι εργαζόμενοι εργάζονται περισσότερες ώρες από τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (Clark, 1998).

Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι να εξεταστεί το μέσο ποσοστό εργασίας. Στις χώρες του ΟΟΣΑ το 1996, αυτό έφθασε σε ένα μέγιστο 32% των εργαζομένων στην Αυστραλία και ήταν 25% ή περισσότερο στην Ισλανδία, την Ολλανδία, τη Νορβηγία και την Ελβετία. Στο άλλο άκρο της κλίμακας, το ποσοστό αυτό ήταν 3% στην Τσεχική Δημοκρατία και την Ουγγαρία, καθώς και μεταξύ 6 και 10% στην Φινλανδία, την Ελλάδα, την Κορέα, την Πορτογαλία, την Ισπανία και την Τουρκία. Λιγότερο από το 3% των ανδρών στην Αυστρία, την Τσεχική Δημοκρατία, την Ουγγαρία, το Λουξεμβούργο, την Ισπανία και την Τουρκία εργάζονται με μερική

απασχόληση. Σε γενικές γραμμές, το ποσοστό που εργάζονται με μερική απασχόληση είναι πολύ υψηλότερο για τις γυναίκες παρά για τους άνδρες (Clark, 1998).

Τα αριθμητικά στοιχεία του ΟΟΣΑ (1995) δείχνουν ότι η ακούσια parttime εργασία είναι πιο συχνή στις γυναίκες από ό, τι στους άνδρες (επιρεάζουν πάνω από οκτώ τοις εκατό των εργαζομένων γυναικών στην Αυστραλία, τον Καναδά, την Ολλανδία και τη Νέα Ζηλανδία, σε σύγκριση με τα στοιχεία των περίπου δύο τοις εκατό για τους άνδρες στις περισσότερες χώρες), και φτάνει στο υψηλότερο επίπεδο των τελευταίων νεότερους εργαζόμενους. Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις μιας σχέσης U shaped με την ηλικία για τους άνδρες, με υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης της ακούσιας μερικής απασχόλησης που βρέθηκε για τους εργαζόμενους πλησιάζουν την ηλικία συνταξιοδότησης (Clark, 1998).

Στην άλλη πλευρά από την ακούσια εργασία μερικής απασχόλησης. Εδώ έχουμε μια σχετική ερώτηση στα δεδομένα ISSP: το ποσοστό των εργαζομένων που θα ήθελαν να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο στη δουλειά τους. Το 40% του συνόλου των εργαζομένων στο Ηνωμένο Βασίλειο επιθυμούν να μειώσουν τις ώρες εργασίας τους. Στο άλλο άκρο της κλίμακας, η επιθυμία για λιγότερες ώρες εκφράζεται κατά λιγότερο από 20% των εργαζομένων στην Αυστρία. Στο εσωτερικό των χωρών, η επιθυμία για λιγότερες ώρες έχει έντονα αρνητική συσχέτιση με τις πραγματικές ώρες του εργαζομένου. Ωστόσο, σε όλες τις χώρες δεν υπάρχει τέτοια σχέση. Οι γυναίκες και οι νεότεροι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να θέλουν να εργάζονται λιγότερες ώρες. Συνολικά, ένα κάπως υψηλότερο ποσοστό των Αμερικανών εργαζομένων από ό, τι οι Ευρωπαίοι εργαζόμενοι επιθυμούν να μειώσουν τις ώρες εργασίας τους (Clark, 1998).

Μια άλλη πτυχή που εμπίπτει στη γενική κατηγορία των ωρών εργασίας, είναι ο χρόνος που χρειάζεται για να ταξιδέψει στην εργασία τι μέσα μαζικής μεταφοράς υπάρχουν, τον αριθμό των αλλαγών κλπ), (Clark, 1998).

Σύμφωνα με τις ώρες εργασίας, μερικής ή πλήρους απασχόλησης, προέκυψαν δύο βασικά αποτελέσματα. Ενώ στη Βουλγαρία, τη Δανία, τη Γερμανία και τις Κάτω Χώρες (POLS, 2003), δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ μερικής και πλήρους απασχόλησης των εργαζομένων, τα δεδομένα από την Αυστρία και από μια άλλη έρευνα στις Κάτω Χώρες (TAS, 2004) δείχνουν ότι άτομα που εργάζονται με μερική απασχόληση είναι πιο ικανοποιημένοι, από τους εργαζόμενους με πλήρη

απασχόληση. Ωστόσο, μια μη αντιπροσωπευτική έρευνα λιανικού εμπορίου στην Πορτογαλία διαπιστώνει ότι, σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης είναι πιο ικανοποιημένοι με ορισμένες πτυχές της εργασίας τους από αυτούς που εργάζονται με μερική απασχόληση.

2.3.στ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος είναι επίσης και η ασφάλεια της απασχόλησης. Υπήρξε πρόσφατα μεγάλο ενδιαφέρον για το ζήτημα του κατά πόσον θέσεις εργασίας έχουν γίνει λιγότερο σταθερές. Ένα σχετικό θέμα είναι αυτό της προσωρινής απασχόλησης. Ο ΟΟΣΑ (1996) παρουσιάζει στοιχεία που δείχνουν, ότι η προσωρινή απασχόληση είναι πιο διαδεδομένη στους άνδρες παρά στις γυναίκες, και ότι η συχνότητα πέφτει κατακόρυφα με την ηλικία. Στις χώρες του ΟΟΣΑ, οι μεγαλύτεροι αριθμοί για προσωρινή επίπτωση απασχόλησης είναι στην Ισπανία (34%) και την Αυστραλία (24%). Τα χαμηλότερα ποσοστά βρίσκονται στις ΗΠΑ (2%), το Βέλγιο (5%), και την Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο (τόσο 7%). Κατά την περίοδο 1983 έως 1994 δεν υπάρχει αισθητή αύξηση της προσωρινής απασχόλησης στην Αυστραλία, τη Γαλλία, την Ισπανία και τις Κάτω Χώρες. Αξίζει να σημειωθεί ότι πάνω από 70% των εργαζομένων συμφωνούν ή διαφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι η δουλειά τους είναι ασφαλής. Υπάρχει μικρή διαφοροποίηση με βάση το φύλο ή την ηλικία για το μέτρο αυτό, ούτε και υπάρχει μεγάλη διαφορά στο επίπεδο μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών και Ευρώπης (Clark, 1998).

Αν και η ποικιλία των καθεστώτων εργασίας που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές χώρες καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των αποτελεσμάτων, είναι δυνατόν, ωστόσο, να εντοπιστούν ορισμένα κοινά συμπεράσματα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών από την Αυστρία, την Τσεχική Δημοκρατία, τη Δανία και τη Γερμανία, όπου οι εργαζόμενοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου είναι πιο ικανοποιημένοι από τους εργαζομένους με συμβάσεις ορισμένου χρόνου ή / και προσωρινούς εργαζομένους. Έτσι, φαίνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται με την ασφάλεια της εργασίας. Η έρευνα που διεξήχθη στην Πορτογαλία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αντικειμενική επισφάλεια (συμβατική) συνδέεται με μια αντίληψη της αδύναμης ποιότητας της εργασίας (υποκειμενική επισφάλεια). Τα στοιχεία αποκαλύπτουν ότι, κατά μέσο όρο, οι μόνιμοι εργαζόμενοι είναι πιο

ικανοποιημένοι με τις διάφορες πτυχές εργασίας τους από ό, τι τα άτομα με μη μόνιμες συμβάσεις. Οι διαφορές μεταξύ αυτών των δύο κατηγοριών εργαζομένων είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακές, σύμφωνα με τις εξωγενείς πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης: 41% των μη μόνιμων εργαζομένων θεωρούν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι και καθόλου ικανοποιημένοι, σε σύγκριση με το 10% των μόνιμων εργαζομένων που δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι (τα στοιχεία αφορούν μόνο τις εξωγενείς πτυχές της εργασίας - όπως οι αμοιβές, η προώθηση ή η ασφάλεια των θέσεων εργασίας).

Τα αποτελέσματα από μία φινλανδική έρευνα το 2003 είναι τα μόνα ευρήματα που έρχονται σε αντίθεση με αυτήν την ιδέα. Στη Φινλανδία, ενώ το 37% των εργαζομένων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου είναι πολύ ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, μόνο το 32% των μόνιμων εργαζομένων έδωσε την ίδια απάντηση. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί, ότι η διαφορά αυτή δεν είναι τόσο αξιόλογη, αν έχουν ληφθεί όλοι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι υπόψη: το 95% των εργαζομένων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου είναι αρκετά ή πολύ ικανοποιημένοι, σε σύγκριση με το 93% των εργαζομένων με συμβάσεις αορίστου χρόνου.

Παρόλα αυτά, στη Βουλγαρία, την Τσεχική Δημοκρατία και τις Κάτω Χώρες, όπου τα σχετικά δεδομένα ήταν επίσης διαθέσιμα, οι αυτοαπασχολούμενοι άνθρωποι ήταν πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, από τους υπαλλήλους εταιρείας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση της Ιταλίας, ωστόσο, η επαγγελματική κατάσταση δείχνει ότι και οι δύο τύποι εργαζομένων και οι αυτοαπασχολούμενοι και οι εργαζόμενοι με πιο επισφαλή κατάσταση, αναφέρουν χαμηλότερη ικανοποίηση σε γενικές γραμμές για σχεδόν όλες τις πτυχές εργασίας τους. Επιπλέον, οι προσωρινά απασχολούμενοι είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι με τα ωράρια εργασίας, ενώ οι μόνιμοι εργαζόμενοι είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι με τις εργασιακές σχέσεις και πιο ικανοποιημένοι με την εργασία ή τις προοπτικές σταδιοδρομίας.

2.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Οι περισσότερες παραδοσιακές θεωρίες κινήτρων αναπτύχθηκαν με βάση ένα μοντέλο «ορθολογικής επιλογής». Ο πυρήνας της υπόθεσης της ορθολογικής επιλογής είναι, ότι κάθε κοινωνική δράση έχει αναληφθεί, για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου και ότι το κόστος και τα οφέλη των δράσεων αυτών

υπολογίζονται σε ορθολογική βάση. Ακόμη και στην απλούστερη περίπτωση, ένας λογικός άνθρωπος θα εκτιμήσει το "κόστος ή όφελος", θα επιλέξει την αναμενόμενη τιμή και θα μεγιστοποιήσει τη συμπεριφορά του. Έτσι, αυτό το είδος θεωρίας προϋποθέτει, ότι η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας είναι το κύριο κίνητρο (Cun, 2012).

Τα κίνητρα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο για την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα. Αν υπάρχουν κίνητρα στην εργασία ή σε δημόσιους οργανισμούς, μπορεί να σημειωθεί επιτάχυνση της ικανοποίησης μέσα από την παροχή της δημόσιας υπηρεσίας, δεδομένου ότι οι προτιμήσεις των δημοσίων υπαλλήλων και οι δομές παροχής κινήτρων μπορούν να περιγραφούν ως "περίπλοκες". Ως εκ τούτου, οι θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να προσφέρουν πολλές ευκαιρίες στους δημοσίους υπαλλήλους να συνειδητοποιήσουν τα κίνητρά τους. Οι κυβερνητικοί εργαζόμενοι, των οποίων τα κίνητρα επεξηγούν την επιτυχημένη παραγωγή του δημόσιου τομέα, δηλαδή την παραγωγή και τη διανομή δημόσιων αγαθών, είναι πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Ομοίως, ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και η συλλογική ατμόσφαιρα των θέσεων εργασίας θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα των δημοσίων εργαζομένων και την ενίσχυση της ικανοποίησής τους (Kaiser, 2014).

Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990), τα κίνητρα του δημοσίου τομέα (PSM- Public Sector Motivation) ορίζονται, ως η προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί στα κίνητρα πρωταρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσια ιδρύματα και οργανισμούς, και ο όρος κίνητρα χρησιμοποιείται εδώ με την έννοια των ψυχολογικών ελλείψεων ή αναγκών που ένα άτομο αισθάνεται. Οι Brewer και Selden (1998), περιγράφουν τα κίνητρα ως ένα είδος κινητήριας δύναμης που προκαλεί στα άτομα να εκτελούν ουσιαστικά μία δημόσια υπηρεσία. Σύμφωνα με τους Rainey και Steinbauer (1999), τα κίνητρα των δημοσίων υπηρεσιών είναι ένα γενικό αλτρουιστικό κίνητρο που εξυπηρετεί τα συμφέροντα μιας κοινότητας ανθρώπων, ενός κράτους, ενός έθνους ή της ανθρωπότητας. Τα κίνητρα του δημοσίου, έχουν επίσης μελετηθεί, ως η ηθική της δημόσιας υπηρεσίας ή των αξιών των δημοσίων υπηρεσιών, και η κατασκευή τους έχει αναφερθεί ως ένα κάλεσμα, μια δέσμευση για δημόσια αγαθά, μια αίσθηση καθήκοντος και συμβολής, υπονοώντας ότι υπάρχει ηθική στις δημόσιες υπηρεσίες που παρέχει κίνητρα στα άτομα να επιλέξουν την απασχόληση στο δημόσιο τομέα. Ο Vandenabeele (2007) ορίζει τα κίνητρα του

δημοσίου, ως τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις συμπεριφορές που υπερβαίνουν την ιδιοτέλεια και το οργανωτικό ενδιαφέρον, που αφορά το συμφέρον μιας ευρύτερης πολιτικής οντότητας, που παρακινεί τα άτομα να δρουν αναλόγως, όποτε είναι σκόπιμο. (Zhu et al., 2014) Ορίζονται ως "προσανατολισμός ενός ατόμου να παρέχει υπηρεσίες σε άτομα με σκοπό να κάνει καλό για τους άλλους και την κοινωνία".

Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και κινήτρων, είναι η πεποίθηση, ότι οι άνθρωποι με ισχυρό κίνητρο δημόσιας υπηρεσίας είναι πιο πρόθυμοι να υπηρετήσουν τη δημόσια ευημερία και να επικεντρωθούν στην δική τους εγγενή και κοινωνική αξία, καθώς και το πλήρες πνεύμα της ανιδιοτελούς αφοσίωσης προς το δημόσιο συμφέρον. Το κυβερνητικό έργο παρέχει πολλές ευκαιρίες για την παροχή δημόσιων αγαθών και την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, των οποίων τα κίνητρα των εργαζομένων στηρίζονταν στην ανάγκη να συνεχίσουν το κοινό καλό και αυτό τους οδηγεί στην ικανοποίηση μέσα από τη δουλειά τους (Zhu et al., 2014). Ως εκ τούτου, η διαμόρφωση του δημόσιου τομέα ως κοινωνικό παράδειγμα δημοκρατικού κράτους και κυβέρνησης αποτελεί συγκεκριμένη ολοκληρωμένη αξία. Οι αξίες αυτές αποτυπώνονται από τα αντίστοιχα κίνητρα που προσφέρονται στους δημόσιους χώρους εργασίας (Kaiser, 2014).

Η αποτελεσματικότητα των κινήτρων σε δημόσιους οργανισμούς, καθώς και η σχέση μεταξύ PSM και οργανωτικής συμπεριφοράς έχουν γίνει όλο και περισσότερο σημαντικό θέμα που απασχολεί τους ερευνητές. Οι **μελέτες** δείχνουν, ότι τα κίνητρα σχετίζονται εμπειρικά με διάφορα είδη οργανωτικής συμπεριφοράς και λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, όπως η οργανωτική δέσμευση, η ατομική και η οργανωτική απόδοση και η ηθική συμπεριφορά. Ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρείται ένα σημαντικό κίνητρο σε περιβάλλον του δημόσιου τομέα (Zhu et al., 2014).

Επιπρόσθετα, η έρευνα για τα κίνητρα του δημοσίου τομέα δείχνει, ότι η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ότι είναι συνέπεια των κινήτρων του δημοσίου, δεδομένου ότι η συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση φαίνεται να είναι σε θέση να ικανοποιήσει την ανάγκη του ατόμου να θέλει να βοηθήσει τους άλλους. Όσο υψηλότερη είναι η προθυμία των ατόμων για δημόσιες υπηρεσίες, τόσο υψηλότερο θα είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης για τον ανώτατο, τους συναδέλφους, και την προώθηση. Υπάρχουν έρευνες που αποδεικνύουν και το αντίθετο, ότι δηλαδή τα κίνητρα του δημοσίου τομέα δεν έχουν σημαντική σχέση με την εργασιακή

ικανοποίηση. Οι Wright & Pandey (2008), διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ κινήτρων στους εργαζομένους δημόσιων υπηρεσιών και εργασιακής ικανοποίησης εξαρτάται από το βαθμό αντιστοιχίας των αξιών των εργαζομένων και της οργάνωσής τους.

Κατά συνέπεια, οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλότερα κίνητρα θα αφοσιωθούν στις δημόσιες υποθέσεις και θα βρουν πιο εύκολα την αίσθηση ολοκλήρωσης, εργασιακής ικανοποίησης, απόλαυσης στην καθημερινή ρουτίνα και δέσμευσης σε δημόσιους οργανισμούς, σε σύγκριση με τα άτομα με χαμηλότερα επίπεδα κινήτρων. Για το λόγο αυτό, είναι χρήσιμο για τους επαγγελματίες να χρησιμοποιούν τα κίνητρα, ως οδηγό για την πρόσληψη, την κατάρτιση και την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων, που να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των ατόμων με υψηλά επίπεδα κινήτρων (Zhu et al., 2014).

Ακόμα, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε από τι είδους κίνητρα έλκονται οι δημόσιοι υπάλληλοι. Λόγω της θεωρίας των κινήτρων του δημοσίου, αναμένεται ότι τα ενδογενή κίνητρα παίζουν πιο έντονο ρόλο, σε αντίθεση με τα εξωγενή κίνητρα, όπως οι αμοιβές. Οι επτά κατηγορίες κινήτρων είναι οι εξής: το περιεχόμενο εργασίας, η αυτονομία εργασίας, το περιβάλλον εμπιστοσύνης στην εργασία, η κινητοποίηση μέσω των προϊσταμένων, η επαφή με τους πελάτες, η πληρωμή και οι αμοιβές μέσω απόδοσης (Kaiser, 2014).

Σύμφωνα με την έρευνα του Kaiser (2014), που αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση του δημοσίου και τα κίνητρα στην Γερμανία, τα συμπεράσματα έδειξαν ότι όσον αφορά τη δημόσια υπηρεσία εργασιακής ικανοποίησης και τα κίνητρα των δημοσίων υπηρεσιών εμφανίζουν μια γενική κυριαρχία των ενδογενών κινήτρων που μπορούν να προσανατολίσουν τους δημοσίους υπαλλήλους να επιλέξουν το δημόσιο τομέα. Επιπλέον, ειδικά ενδογενή κίνητρα, όπως το περιεχόμενο της εργασίας και η επαφή με τον πελάτη, προσδίδουν χρησιμότητα στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν, ότι οι εργοδότες του δημοσίου τομέα καλό θα ήταν να διευκολύνουν τους δημοσίους υπαλλήλους να ασκούν ενδογενή κίνητρα. Η συλλογιστική αυτή μπορεί να αξιολογηθεί ως ένα είδος ενίσχυσης των ενδογενών και όχι των εξωγενών κινήτρων στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, με την εφαρμογή μισθολογικών κλιμάκων απόδοσης στον δημόσιο τομέα για την προώθηση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, οι εξωγενείς ανταμοιβές είναι σε άνοδο (Kaiser, 2014).

Σύμφωνα με την έρευνα του Cun (2012), διαπιστώθηκε, ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων ως προς το επίπεδο των κινήτρων και της συσχέτισης που υπάρχει μεταξύ των κινήτρων του δημοσίου τομέα, της εργασιακής ικανοποίησης, και της οργανωσιακής συμπεριφοράς των ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ οργανωσιακής συμπεριφοράς και εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ομάδων, αλλά υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των κινήτρων του δημοσίου τομέα των ομάδων.

Μελέτες έχουν δείξει, ότι η τα κίνητρα των εργαζομένων των δημοσίων υπηρεσιών έχουν θετική επίδραση στα αποτελέσματα εργασίας, όπως οι ατομικές και εταιρικές επιδόσεις, ηθική και κοινωνική συμπεριφορά, οργανωτική δέσμευση, και συγκράτηση. Αρκετές μελέτες έχουν επιβεβαιώσει μια άμεση θετική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων των δημοσίων υπηρεσιών και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων αναμένεται να παρουσιάσουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, εάν πιστεύουν ότι το περιβάλλον εργασίας, τους επιτρέπει να κάνουν πραγματικά τη διαφορά με τους άλλους ανθρώπους και την κοινωνία (Kjeldsen & Hansen, 2013).

Επιπλέον, οι Hackman και Oldham (1976) έχουν επίσης τονίσει ότι η σημασία της εργασίας οδηγεί σε αισθήματα γεμάτα νόημα για την εργασία τους, η οποία επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Διαδικασίες αξιολόγησης που οδηγούν σε υψηλότερη ή χαμηλότερη ικανοποίηση μπορεί φυσικά να επικεντρώνονται σε άλλες αξίες εργασίας και σε κίνητρα της δημόσιας υπηρεσίας. Η ικανοποίηση πολλών εργαζομένων ενδέχεται να εξαρτάται επίσης και από τις προσδοκίες τους σε σχέση με ενδιαφέρουσες εργασίες, έναν υψηλό μισθό, την εργασιακή ασφάλεια, μια καλή σχέση με τους συμμαθητές και τους επόπτες κλπ.

Το κύριο αποτέλεσμα της μελέτης των Kjeldsen & Hansen (2013), που πραγματοποιήθηκε στη Δανία, είναι ότι η σχέση μεταξύ κινήτρων του δημοσίου τομέα και της εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης: η επίδραση των κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ισχυρότερη στον δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό. Παρά το γεγονός ότι ορισμένοι οργανωτικοί παράγοντες όπως η γραφειοκρατία και οι στόχοι οργανωτικής εξειδίκευσης βρέθηκαν επίσης να έχουν αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση, δεν μετριάζονται τα κίνητρα δημοσίων

υπηρεσιών με την σχέση ικανοποίησης, και, επίσης, δεν μειώνεται η θετική επίδραση μετριασμού της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα σε αυτή τη σχέση. Στη συγκεκριμένη μελέτη, τα κίνητρα των δημοσίων υπηρεσιών διαδραματίζουν θετικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων και ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, το βασικό σημείο είναι κατά πόσον αυτά τα οργανωτικά χαρακτηριστικά, όπως η γραφειοκρατία, οι στόχοι οργανωτικής εξειδίκευσης, και η ιεραρχία, επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας και εργασιακής ικανοποίησης.

Έτσι, το βασικό συμπέρασμα των Kjeldsen & Hansen (2013) είναι ότι, αν και οι οργανωτικοί παράγοντες (γραφειοκρατία και οργανωτικοί στόχοι) επηρεάζουν την ικανοποίηση στη δουλειά, δεν μετριάσουν τα κίνητρα του δημοσίου τομέα, και, επίσης, δεν μειώνουν τη θετική επίδραση της δημόσιας απασχόλησης στον τομέα σε αυτή τη σχέση.

Στην έρευνά τους οι Zhu et al. (2014) που πραγματοποιήθηκε στην Κίνα, εξετάζοντας τα κίνητρα του δημοσίου τομέα κατέληξαν, ότι χρησιμοποιώντας το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, το επίπεδο εργασίας, τη θέση εργασίας και άλλους προσωπικούς παράγοντες, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι με τη νέα δομή των πέντε διαστάσεων, δέσμευση για δημόσιο συμφέρον, αυτοθυσία και έλξη στη χάραξη πολιτικής έχει σημαντικές θετικές επιπτώσεις στην επαγγελματική ικανοποίηση, ιδίως στη δέσμευση για το δημόσιο συμφέρον και τη χάραξη πολιτικής.

Σύμφωνα με την έρευνα των Andersen & Kjeldsen (2010) σε υπαλλήλους δημοσίων υπηρεσιών στη Δανία, βρέθηκε ότι υπάρχει μια ισχυρή, θετική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών, όπως υγεία, εκπαίδευση, πολιτιστικές υπηρεσίες, σε σύγκριση με τους υπαλλήλους που εργάζονται σε οργανισμούς με άλλα καθήκοντα. Αντίθετα, ο τομέας απασχόλησης βρέθηκε να υπάρχει ασήμαντη επίδραση μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό δείχνει, ότι η σχέση μεταξύ κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης εξαρτάται από την οργανωτική εργασία, αν δηλαδή παράγονται δημόσιες υπηρεσίες ή όχι. Επίσης, τα κίνητρα ίσως επηρεάζουν μόνο την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα, αλλά όχι τόσο στον ιδιωτικό τομέα. Με άλλα λόγια, η σχέση μεταξύ κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να διαφέρει μεταξύ των τομέων αυτών.

Το πιο σημαντικό εύρημα αυτής της μελέτης είναι η θετική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων του δημοσίου και της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία αποδεικνύεται μεγαλύτερη για τους υπαλλήλους που εργάζονται σε οργανισμούς που παράγουν υγεία, εκπαίδευση και πολιτιστικές υπηρεσίες σε σύγκριση με τους υπαλλήλους που εργάζονται σε οργανισμούς με άλλα καθήκοντα. Αντίθετα, η συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων του δημοσίου και της εργασιακής ικανοποίησης δεν διαφέρει σημαντικά μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης τα κίνητρα και ο προσανατολισμός του χρήστη βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Το κύριο αποτέλεσμα είναι ότι η επίδραση των κινήτρων στην εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να εξαρτάται από τα οργανωτικά καθήκοντα, ιδιαίτερα το κατά πόσον ο οργανισμός παράγει άμεσα τη δημόσια υπηρεσία ή όχι (Andersen & Kjeldsen, 2010).

2.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τον 20ο αιώνα έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ανάπτυξης μεθόδων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση μετράται με δύο τρόπους: είτε ως συνολική ικανοποίηση είτε ως ικανοποίηση από διάφορες πτυχές της εργασίας (Spector, 1997). Για τη μέτρησή της εφαρμόζονται δύο βασικές διαδικασίες, είτε η διαδικασία της συνέντευξης, είτε η διανομή ερωτηματολογίων. Οι περισσότερες έρευνες γίνονται μέσω ερωτηματολογίων, ενώ σε λιγότερες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται οι συνεντεύξεις. Προτιμούνται οι έρευνες μέσω ερωτηματολογίων, επειδή δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει μεγαλύτερο δείγμα με αρκετά χαμηλότερο κόστος. Επιπλέον, η ποσοτικοποίηση των απαντήσεων και η ανάλυσή τους γίνεται με πιο εύκολο τρόπο.

Γενικότερα, σύμφωνα με τον Smith, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρούνταν η αιτία ή έστω το συνακόλουθο της υψηλής παραγωγικότητας. "Ο ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι ο αποδοτικός εργαζόμενος", ήταν μία αφανής υπόθεση πολλών προηγούμενων μελετών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, υπάρχουν και έρευνες οι οποίες έδειξαν ότι δεν υπάρχει απαραίτητη σύνδεση ανάμεσα στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι περισσότερο, είτε λιγότερο αποδοτικοί, ή από την άλλη πλευρά οι περισσότερο παραγωγικοί εργαζόμενοι να είναι ή να μην είναι ευχαριστημένοι με την εργασία

τους. Η ικανοποίηση ή μη, μπορεί να είναι αποτέλεσμα φανεράς συμπεριφοράς, προσωπικότητας τους εργαζομένου, τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη δουλειά και άλλες εναλλακτικές εργασίας που μπορεί να παρουσιαστούν.

Η μέθοδοι που θα ακολουθήσουν έχουν χρησιμοποιηθεί από αμέτρητες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Αναπτύχθηκαν πριν πολλά χρόνια, αλλά θεωρούνται αξιόπιστες και χρησιμοποιούνται έως σήμερα.

2.5.1 JOB SATISFACTION SURVEY (JSS)

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

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

Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν εξαβάθμιες κλίμακες, με εύρος απαντήσεων από Διαφωνώ πάρα πολύ έως Συμφωνώ πάρα πολύ (Spector, 1985),(Συντιγάκη, 2014).

2.5.2 JOB DIAGNOSTIC SURVEY (JDS)

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

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

Για την μέτρηση της γενικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε μια υπό κλίμακα πέντε (5) στοιχείων για την διερεύνηση πέντε (5) πιο συγκεκριμένων παραμέτρων ικανοποίησης:

- Αμοιβές
- Επίβλεψη
- Εξέλιξη
- Κοινωνικές σχέσεις
- Ασφάλεια

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

2.5.3 MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)

Μία εξίσου γνωστή κλίμακα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένα ερωτηματολόγιο γνωστό με το όνομα Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Ο σκοπός ανάπτυξης αυτού του ερωτηματολογίου από τους Weiss, England και Dawis, είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Υπάρχουν τρεις διαφορετικές εκδόσεις του ερωτηματολογίου αυτού, δυο εκτενείς και λεπτομερείς φόρμες που αναπτύχθηκαν το 1997 με 100 στοιχεία, και μια συνοπτική με 20 στοιχεία που αναπτύχθηκε το 1967. Αυτή η κλίμακα έχει δύο μορφές, μία αρκετά μεγάλη εκδοχή που περιέχει 100 ερωτήσεις και μία πιο σύντομη εκδοχή που περιέχει 20 ερωτήσεις. Και οι δύο εκδοχές έχουν ερωτήματα που διερευνούν τους 20 τομείς της εργασιακής ικανοποίησης. Η σύντομη εκδοχή χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό είτε της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης είτε της ενδογενούς και εξωγενούς ικανοποίησης.

Στην εκτενή κλίμακα οι είκοσι παράγοντες που συμπεριλαμβάνονται είναι οι εξής:

1. Επιτεύγματα.
2. Δραστηριότητα.
3. Ανεξαρτησία/Ελευθερία.
4. Ποικιλία.
5. Κοινωνική θέση.
6. Ηθικές αξίες.
7. Ασφάλεια.

8. Αναγνώριση.
9. Συναδελφικότητα.
10. Συνθήκες εργασίας.
11. Προαγωγές.
12. Υπευθυνότητα.
13. Αμοιβές.
14. Δημιουργικότητα.
15. Επίβλεψη (τεχνική)
16. Επίβλεψη (ανθρώπινες σχέσεις)
17. Εξουσία.
18. Πολιτικές και διαδικασίες.
19. Αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού.
20. Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών.

Η ενδογενής ικανοποίηση αναφέρεται στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στο πως οι άνθρωποι νιώθουν για τη δουλειά που κάνουν. Η εξωγενής ικανοποίηση αφορά άλλες πτυχές των συνθηκών εργασίας, όπως είναι τα επιμέρους οφέλη και ο μισθός. Τόσο η ενδογενής όσο και η εξωγενής ικανοποίηση αποτελούν συνδυασμό ποικίλων τομέων.

Στους είκοσι τομείς αυτής της κλίμακας περιλαμβάνεται η ικανότητα του επιβλέποντα, οι εργασιακές συνθήκες, η αμοιβή, η ποικιλία των αρμοδιοτήτων, το επίπεδο της εργασιακής ευθύνης, και οι πιθανότητες εξέλιξης. Οι αξιολογήσεις που σημειώνονται στο MSQ συνίστανται στο «πολύ δυσαρεστημένος», «ουδέτερος» και «πολύ ικανοποιημένος», σε πενταβάθμια κλίμακα. Σύμφωνα με ορισμένες έρευνες, ωστόσο, ορισμένες από τις 20 κλίμακες του MSQ συνδέονται αρκετά μεταξύ τους και για αυτό μπορούν να περιοριστούν.

Εξαιτίας των λεπτομερειών που εξετάζει αυτό το ερωτηματολόγιο είναι πιο εύχρηστο και οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα.

2.5.4 JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI)

Κατά καιρούς έχουν δημιουργηθεί διάφορα ερωτηματολόγια μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ένα ακόμα από τα πιο δημοφιλή ερωτηματολόγια είναι και το JDI (Job Descriptive Index) των Smith, Kendal&Hulin (1969). Αποτελεί ένα εντυπωσιακό ερευνητικό πρόγραμμα για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και θεωρείται αναμφίβολα ένα από τα πιο προσεκτικά κατασκευασμένα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που υπάρχει. Η εκτεταμένη μεθοδολογική εργασία υπογραμμίζει το γεγονός ότι αυτό το εργαλείο σε συνδυασμό με τα διαθέσιμα πρότυπα διασφαλίζουν την ευρεία χρήση του τόσο στο ερευνητικό πεδίο όσο και στο πεδίο της πρακτικής. Η κλίμακα JDI περιλαμβάνει πέντε τομείς

1. Αποδοχές (pay).
2. Αντικείμενο της εργασίας (work).
3. Προαγωγές (promotion).
4. Επίβλεψη (supervision).
5. Συνάδελφοι (coworkers).

Αθροίζοντας τα αποτελέσματα των πέντε τομέων, προκύπτει ένα συνολικό σκορ (δείκτης) εργασιακής ικανοποίησης. Στο σύνολό του το ερωτηματολόγιο περιέχει 72 ερωτήματα με 9 ή 18 ερωτήματα για κάθε τομέα. Οι απαντήσεις είναι της μορφής “Ναι”, “Δεν είμαι σίγουρος-η”, “Όχι”. Για κάθε τομέα του ερωτηματολογίου, παρέχεται μία σύντομη επεξήγηση, η οποία ακολουθείται από ερωτήματα που την αφορούν. Μεταξύ άλλων, παρέχονται ερωτήματα που προδιαθέτουν θετικά και αρνητικά αντίστοιχα (Ασπιώτη, 2013). Η κλίμακα αυτή θεωρείται η πιο διαδεδομένη μέθοδος για την μέτρηση ικανοποίησης των εργαζομένων, έχοντας μεταφραστεί σε εννέα (9) γλώσσες και έχοντας χρησιμοποιηθεί σε περισσότερες από δεκαεπτά (17) χώρες (Συντιχάκη, 2014).

Η κλίμακα JDI χρησιμοποιείται συνήθως από ερευνητές της οργανωτικής ψυχολογίας. Οι Cook, Herpworth, Wall, and Warr (1981) κατέγραψαν πάνω από 100 δημοσιευμένες έρευνες που έκαναν χρήση του JDI. Ο εκτενής όγκος ερευνών που χρησιμοποιούν αυτή την κλίμακα μέτρησης, εξασφαλίζει ικανό αριθμό στοιχείων για την εγκυρότητά της. Ο μεγαλύτερος περιορισμός της έγκειται στο γεγονός ότι έχει μόνο πέντε τομείς. Έχουν διατυπωθεί αρκετές κριτικές αναφορικά με το γεγονός ότι συγκεκριμένα ερωτήματα δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις εργασιακές ομάδες και οι κριτικές αυτές πιθανότατα ισχύουν για όλα τα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Έρευνες, ωστόσο, αναφέρουν ότι ορισμένοι από τους τομείς της κλίμακας αυτής μπορούν να χωριστούν σε δύο μέρη. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση από την επίβλεψη μπορεί να μοιραστεί ανάμεσα στην ικανοποίηση από την ικανότητα του επιβλέποντα και στην ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές δεξιότητες (Riggio, Ronald E. (1999). Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για μία αρκετά έγκυρη κλίμακα, τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για τη βελτίωσή της. Ο Roznowski (1989) χρησιμοποίησε στατιστικές μεθόδους που σαν στόχο είχαν την ανάπτυξη νέων ερωτήσεων που θα βελτίωναν σημαντικά την αξιοπιστία και την εγκυρότητά της.

Συγκρίνοντας την κλίμακα JDI με την κλίμακα MSQ διαπιστώνουμε, ότι η πρώτη είναι συντομότερη από δεύτερη. Και οι δύο κλίμακες έχουν τύχει πολλών ερευνών και σημειώνουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Μία εμφανής, ωστόσο, διαφορά ανάμεσα στα δύο αυτά εργαλεία μέτρησης εντοπίζεται στον αριθμό των τομέων που μετρώνται: η κλίμακα JDI μετρά πέντε τομείς ενώ η κλίμακα MSQ είκοσι.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι η Smith και οι συνεργάτες της αναβάθμισαν και βελτίωσαν την κλίμακα JDI αντικαθιστώντας ορισμένες από τις ερωτήσεις που περιελάμβανε. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι πρόσθεσαν και μία εξαβάθμια κλίμακα υπολογισμού της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης γνωστή με το όνομα Jobin General Scale (JIG).

Ο Ironson και οι συνεργάτες του (1989) ανέπτυξαν μία κλίμακα μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης η οποία περιέχει στοιχεία που δεν αντανακλούν τις ποικίλες όψεις της εργασίας. Η κλίμακα Jobin General Scale (JIG), όπως προαναφέρθηκε, στηρίχθηκε στην κλίμακα JDI. Περιέχει 18 στοιχεία που άλλοτε

έχουν τη μορφή επιθέτων και άλλοτε τη μορφή σύντομων φράσεων για την εργασία σε γενικές γραμμές. Η κλίμακα αυτή έχει καλή αξιοπιστία και συνδέεται επαρκώς με άλλες κλίμακες μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Επειδή ακριβώς πρόκειται για μία σχετικά νέα κλίμακα, δεν έχει χρησιμοποιηθεί ακόμα σε πολλές ερευνητικές μελέτες.

2.5.5 JOB SATISFACTION INDEX

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

2.5.6 JOB SATISFACTION MEASURE (JSM)

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

2.5.7 JOB IN GENERAL SCALE

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

Σίγουρα, από τις παραπάνω προσπάθειες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, αντιλαμβανόμαστε ότι οι πιο αξιόπιστες και πιο ευρέως χρησιμοποιήσιμες μέθοδοι είναι οι Job Descriptive Index (JDI) και το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), καθότι καλύπτουν μεγαλύτερο εύρος ερωτήσεων και αυτό τις καθιστά πιο αξιόπιστες.

2.5.8. ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ (LIKERT SCALE)

Ο πιο διαδεδομένος τύπος κλίμακας για τη μέτρηση των στάσεων, πεποιθήσεων και απόψεων μεγάλων ομάδων σήμερα. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην παραδοχή ότι η συνολική βαθμολογία ενός ατόμου στην κλίμακα δείχνει την στάση του απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα. Αποτελείται από προτάσεις (ευνοϊκές ή δυσμενείς σε σχέση με το υπό μελέτη ζήτημα) που ακολουθούνται από μια σειρά δυνητικών απαντήσεων. Συνήθως οι απαντήσεις αυτές μπορούν να δοθούν με τη μορφή μίας κλίμακας πέντε ή επτά σημείων/επιλογών, που υποδηλώνουν διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την πρόταση (πχ επιλογές μεταξύ του ‘διαφωνώ απόλυτα’ και του ‘συμφωνώ απόλυτα’). Τα σημεία αυτά αντιστοιχούν σε μία αριθμητική τιμή την οποία ορίζει ο ερευνητής (πχ 1 έως 7 ή -3 έως +3 κλπ). Η βαθμολόγηση του κάθε συμμετέχοντα υπολογίζεται από τον μέσο όρο των απαντήσεων που θα δώσει (αφού επανακωδικοποιήσουμε τις ερωτήσεις με αντίστροφο νόημα).

2.5.8.α Πλεονεκτήματα

1. Η διαδικασία κατασκευής είναι απλούστερη σε σύγκριση με τη διαφορική κλίμακα.
2. Υπάρχει η δυνατότητα μέτρησης εννοιών που έχουν πολυδιάστατο χαρακτήρα. Μία τέτοια κλίμακα μπορεί να περιλαμβάνει 2 ή περισσότερες διαστάσεις του γενικότερου ζητήματος. Πχ μία κλίμακα σχετικά με τις στάσεις των δασκάλων απέναντι στο επάγγελμά τους θα μπορούσε να περιλαμβάνει δύο διαστάσεις: τη στάση τους απέναντι στους μαθητές και τη στάση τους απέναντι στη διεύθυνση του σχολείου.
3. Μία κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης θεωρείται περισσότερο αξιόπιστη από μία διαφορική κλίμακα του ίδιου μεγέθους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι απαντήσεις στη διαφορική κλίμακα είναι του στυλ συμφωνώ/διαφωνώ (έχουν μόνο δύο επιλογές). Οι διαβαθμίσεις που υπάρχουν στην κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης δίνουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να δώσουν περισσότερο ακριβή απάντηση. Θεωρείται επίσης ότι οι ερωτώμενοι αισθάνονται περισσότερο άνετα να απαντήσουν χρησιμοποιώντας μία κλίμακα που δίνει περισσότερες επιλογές απάντησης από το συμφωνώ/διαφωνώ και είναι πιθανότερο να εκφράσουν τις πραγματικές τους απόψεις σχετικά με το ζήτημα.

4.τα δεδομένα που λαμβάνονται με κλίμακες αυτού του τύπου μπορούν να εξεταστούν με περισσότερο εξεζητημένες στατιστικές αναλύσεις.

2.5.8.β Μειονεκτήματα

1. Παλινδρόμηση στο μέσο όρο. Είναι δυνατόν οι συμμετέχοντες να προτιμούν συστηματικά τις απαντήσεις στη μέση της κλίμακας, οι οποίες δηλώνουν ουδετερότητα ('ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ'). Το φαινόμενο αυτό είναι συχνότερο σε περιπτώσεις που οι ερωτώμενοι δεν έχουν μεγάλο κίνητρο για να συμμετάσχουν στην έρευνα, ή που αποφεύγουν για κάποιο λόγο να δώσουν μία πιο ακραία απάντηση. Σε αυτή την περίπτωση οι αναλύσεις δεν μπορούν να ανιχνεύσουν επιδράσεις που ενδεχομένως υπάρχουν. Μία λύση σε αυτό το πρόβλημα είναι να μην υπάρχει η δυνατότητα ουδέτερης απάντησης.

2. Υποκειμενικότητα των απαντήσεων. Μπορεί δύο άτομα να δίνουν την ίδια απάντηση (πχ 'διαφωνώ'), αλλά αυτή να έχει διαφορετικό νόημα σε σχέση με την ένταση και το βαθμό διαφωνίας που αποδίδει ο κάθε ένας στην απάντησή του. Η απόσταση μεταξύ των διαβαθμίσεων μπορεί να διαφέρει (ωστόσο πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι σε γενικές γραμμές οι διαβαθμίσεις των απαντήσεων φαίνεται να έχουν παρόμοιο νόημα για την πλειοψηφία των ατόμων) (<ftp://ftp.soc.uoc.gr/.../%CC%C5%C8%CF%C4%CF%CB%CF%C3%C9%C...>)

2.6 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

2.6.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Σ' αυτό το κομμάτι της εμπειρικής μας έρευνας θα εστιάσουμε στις έρευνες που αφορούν τη σύγκριση του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα απασχόλησης. Σίγουρα σε ορισμένες έρευνες παρουσιάζονται κοινά αποτελέσματα και σε άλλες διαφορετικά στοιχεία και θα θέλαμε να τις παραθέσουμε.

Σύμφωνα με τον Edwin Locke, η ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται από την αντίληψη, ότι η εργασία ενός ατόμου εκπληρώνει ή επιτρέπει την εκπλήρωση σημαντικών αξιών των θέσεων εργασίας. Έτσι, για να επανασχεδιάσουν τις θέσεις εργασίας, τα συστήματα ανταμοιβής, και οι πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, θα έχουν ως αποτέλεσμα τη βέλτιστη ικανοποίηση από την εργασία και

την παραγωγικότητα, ενώ οι διαχειριστές πρέπει να γνωρίζουν τι αξίζουν οι εργαζόμενοι (Kumari & Pandey, 2011).

Σύμφωνα με την έρευνα των Kumari & Pandey (2011), που διεξήχθη στη Γερμανία, παρατηρείται συσχέτιση του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα. Φανερώνουν μία εξίσου σημαντικότητα και οι δύο τομείς. Ο πρώτος ισχυρισμός που μπορεί να τεθεί γι' αυτό το θέμα είναι ότι ο Δημόσιος Τομέας είναι περισσότερο διαιρεμένος παρά οργανωμένος. Αυτό σημαίνει ότι η δημόσια διοίκηση επωμίζεται πολλά επιμέρους τμήματα. Για παράδειγμα, το ανθρώπινο δυναμικό έχει ένα υπουργείο και έχει πολλές κυβερνητικές οργανώσεις που εργάζονται κάτω από αυτό για τη συλλογή των δεδομένων του. Αυτό μπορεί να δείχνει μία υποτυπώδη οργάνωση, αλλά τελικά δημιουργεί πρόβλημα μακροπρόθεσμα. Ο ιδιωτικός τομέας είναι επίσης διαιρεμένος σε τμήματα, τα οποία συνεργάζονται στενά. Πρέπει να έχουν μια συνεκτική δομή εργασίας, αλλιώς η επιχείρηση δεν θα λειτουργεί σωστά. Η οργάνωση και ο διαχωρισμός των τμημάτων δύναμης είναι πολύ αυστηροί. Αυτό βέβαια, δεν δημιουργεί κανενός είδους ρήξη μεταξύ των διαφόρων τμημάτων καθώς εργάζονται μαζί (Kumari & Pandey, 2011).

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι του δημοσίου τομέα είναι πιο συγκεκριμένοι και αόριστοι, σε σύγκριση με τον ιδιωτικό. Ο ιδιωτικός τομέας παρέχει μεγαλύτερη σαφήνεια. Αυτή η διαύγεια θα μπορούσε να πάει ενάντια στον ιδιωτικό Τομέα καθώς ο τομέας αυτός κατηγορείται για κερδοσκοπική εργασία. Ο τομέας αυτός ποτέ δεν θα πάρει τίποτα, μέχρι να υπάρξει κέρδος. Αυτή η νοοτροπία είναι πολύ επικίνδυνη, δεδομένου ότι τελικά δεν κάνει καθόλου καλό στην κοινότητα. Το όνειρο του τομέα αυτού είναι να συλλέξει περισσότερα χρήματα σε βάρος του τίποτα και των πάντων. Γι' αυτό από την άλλη όχθη υπάρχει ο δημόσιος τομέας, για να προσφέρει τις υπηρεσίες του για την ευημερία του έθνους. Πέρα από όλα αυτά, υπάρχει και ένα άλλο θετικό σημείο του Δημοσίου τομέα στο ότι έχει εκλεγμένους εκπροσώπους. Αυτοί οι εκπρόσωποι επιλέγονται από το κοινό και είναι πιο αξιόπιστοι από οποιαδήποτε εταιρικό αφεντικό όπως ο Bill Gates, ο Steve Jobs ή ο Ρούπερτ Μέρντοχ. Επίσης, καμία καταπάτηση δεν επιτρέπεται στις ιδιωτικές περιουσίες. Οι θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα είναι πάντα πιο σταθερές σε σύγκριση με τις θέσεις εργασίας του ιδιωτικού (Kumari & Pandey, 2011).

Αντίθετα, στην έρευνα των Wright & Brian (2002), που έλαβαν μέρος 385 εργαζόμενοι από την Νέα Υόρκη, οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνονται γενικά πιο δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους από τους ομολόγους τους, στον ιδιωτικό τομέα. Μία αιτία αυτής της δυσαρέσκειας είναι ότι, ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν αποστολές που συχνά παρέχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες για τους εργαζομένους να επιτύχουν αλτρουιστικά διάφορες ανάγκες, η ίδια η δομή των οργανώσεων αυτών, που υποτίθεται ότι χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη γραφειοκρατία και συγκρούσεις, εμποδίζει την υλοποίηση αυτών των ευκαιριών. Βέβαια, από την άλλη πλευρά υπάρχουν και μελέτες που αποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους εργαζομένους στον ιδιωτικό.

Στην έρευνα του Danzer (2013), διερευνώνται οι διαφορές εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στην Ουκρανία. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν την ύπαρξη αιτιώδους ικανοποίησης του δημόσιου τομέα και μια αρνητική επιλογή των ατόμων στον δημόσιο τομέα. Μέρος του χάσματος ικανοποίησης του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να εξηγηθεί από τη διαφορετική διαθεσιμότητα πρόσθετων παροχών στους δύο τομείς. Τα αποτελέσματα δείχνουν, ότι υπάρχει πράγματι αιτιώδης θετική και σημαντική ικανοποίηση από τον δημόσιο τομέα. Αυτό σημαίνει ότι οι Ουκρανοί εργαζόμενοι απολαμβάνουν τις αμοιβές δουλεύοντας για μια επιχείρηση του δημόσιου τομέα ή οργανισμό. Στην πραγματικότητα, η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με την ασφάλεια της απασχόλησης από ό, τι στον ιδιωτικό τομέα. Σε περίπτωση απουσίας της εύρυθμης λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών αγορών, η απασχόληση στον δημόσιο τομέα θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μηχανισμός ασφάλισης και έτσι να αποτιμάται ιδιαίτερα από άτομα. Επιπλέον, τα μισθώματα του δημόσιου τομέα θα μπορούσαν επίσης να σχετίζονται με ανεπίσημες πληρωμές ή δωροδοκίες σε υπαλλήλους του δημόσιου τομέα. Πράγματι, οι Gorodnichenko και Sabirianova (2007) απέδειξαν την ύπαρξη της δωροδοκίας στην Ουκρανία (Danzer, 2013).

Σε άλλη έρευνα των Knight et al. (2014), χρησιμοποιείται το νοικοκυριό, το εισόδημα και Δυναμικές Εργασίας σε έρευνα στην Αυστραλία (HILDA), για να εξετασθεί κατά πόσον το κέρδος και η ικανοποίηση από την εργασία είναι ίδιες και για τις δημόσιες και ιδιωτικές θέσεις εργασίας. Εξετάζεται και η πολύπλοκη σχέση μεταξύ της κινητικότητας της εργασίας, των αποδοχών και των συνεπειών από την

ικανοποίηση της εργασίας μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Θεωρήθηκε, ότι η επαγγελματική κινητικότητα έχει διαφορετικές ανταμοιβές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Επιπρόσθετα, τα κέρδη στο δημόσιο τομέα είναι υψηλότερα από ό, τι στον ιδιωτικό τομέα και η κινητικότητα στο δημόσιο τομέα είναι καλύτερη από ό, τι στον ιδιωτικό. Βραχυπρόθεσμα, οι αποδοχές του κάθε εργαζομένου επηρεάζονται από τον εκάστοτε τομέα. Οι σταθερές θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα έχουν τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη, ενώ όσοι βρίσκονται στον ιδιωτικό τομέα ίσως να δυσκολεύονται περισσότερο. Η κύρια επίπτωση αυτών των ευρημάτων είναι ότι οι μέσες αποδοχές στο δημόσιο τομέα είναι υψηλότερες από ό, τι στον ιδιωτικό τομέα και οι μετακινήσεις στο δημόσιο τομέα είναι καλύτερες από ό, τι στον ιδιωτικό (Knight et al., 2014).

Κατά την εξέταση της κινητικότητας του εργοδότη, αποκαλύπτεται η βραχυπρόθεσμη πριμοδότηση των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων που διαμένουν στον ίδιο εργοδότη και των εργαζομένων στον τομέα της αγοράς με ένα διαφορετικό εργοδότη. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα με διαφορετικό εργοδότη έχουν χαμηλότερες αποδοχές από τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα παραμένουν στην ίδια δουλειά. Ως εκ τούτου, η κινητικότητα τείνει γενικά να περιλαμβάνει κάποια απώλεια εισοδήματος για τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα, ακόμη και αν οι απώλειες είναι πιο ουσιαστικές, όταν κινούνται στον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, η κινητικότητα οδηγεί μερικές φορές σε κέρδη για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα που μετακινούνται σε νέο εργοδότη να έχουν υψηλότερες αποδοχές από εκείνες που μένουν με τον ίδιο εργοδότη (Knight et al., 2014).

Σε μία άλλη έρευνα των Wright & Brian (2002), οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνονται γενικά πιο δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους από τους ομολόγους τους του ιδιωτικού τομέα. Μία αιτία αυτής της δυσαρέσκειας είναι ότι, ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν αποστολές που συχνά παρέχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες για τους εργαζομένους να επιτύχουν αλτρουιστικά διάφορες ανάγκες, η ίδια η δομή των οργανώσεων αυτών, που υποτίθεται ότι χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη γραφειοκρατία και συγκρούσεις, εμποδίζει την υλοποίηση αυτών των ευκαιριών. Βέβαια, από την άλλη πλευρά υπάρχουν και μελέτες που αποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους εργαζομένους στον ιδιωτικό.

Σύμφωνα με την έρευνα των Wright & Brian (2002), το κλειδί για την κατανόηση των ενδεχόμενων διαφορών, μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, αφορά τρεις πτυχές του πλαισίου εργασίας, οι οργανωτικές συγκρούσεις των στόχων, η οργανωτική εξειδίκευση των στόχων, και οι διαδικαστικοί περιορισμοί, που μπορεί να παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω της ειδικής συνάφειά τους με οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι Δημόσιοι οργανισμοί απευθύνονται κατά κανόνα σε πολύπλοκες κοινωνικές λειτουργίες, παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες που δεν μπορούν εύκολα να παρέχονται για την ανταλλαγή των οικονομικών αγορών. Κατά συνέπεια, ορίζονται αυστηρά οικονομικοί δείκτες απόδοσης, όπου οι τιμές και τα κέρδη είναι μπερδεμένα ή ακόμα μη διαθέσιμα για την αξιολόγηση των επιδόσεων. Επιπλέον, επειδή τα δημόσια προγράμματα χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο από άτομα που δεν λαμβάνουν άμεσο όφελος από τα προγράμματα αυτά, υπάρχουν συνεχείς απαιτήσεις για την ισότητα, τη λογοδοσία και ανταπόκριση εκτός από την οικονομική απόδοση από το ευρύ κοινό. Ως αποτέλεσμα της απουσίας πληροφοριών για την αγορά και τα κίνητρα, και λόγω παρουσίας μεγαλύτερης επιρροής των εξωτερικών δυνάμεων, οι δημόσιοι οργανισμοί θεωρείται συχνά ότι έχουν αντικρουόμενους στόχους. Μια τέτοια σύγκρουση μπορεί να κάνει τις οργανωτικές προσδοκίες απόδοσης ασαφείς και συχνά καταλήγουν σε διαδικαστικούς περιορισμούς σχετικά με τη δράση των εργαζομένων. Οργανισμοί που βιώνουν μεγαλύτερη σύγκρουση στόχων μπορεί να θεσπίσει διαδικαστικούς περιορισμούς (ή γραφειοκρατία) σε μια προσπάθεια να περιορίσει πράξεις ή αποφάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τη θέση τους στα μάτια των συστατικών ή τμήματα του οργανισμού και να επηρεάζεται δυσμενώς από τις αποφάσεις σε άλλα μέρη του οργάνωση (Wright & Brian, 2002).

Διαδικαστικές δεσμεύσεις. Οι Διαδικαστικές δεσμεύσεις αντικατοπτρίζουν τον βαθμό στον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται περιορισμένοι από οργανωτικούς κανόνες. Ο υψηλότερος βαθμός διαδικαστικών περιορισμών μπορεί να έχει μια σειρά από σημαντικές συνέπειες στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι κανόνες και οι διοικητικές λεπτομέρειες, μπορεί να περιορίσουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στο πώς μπορούν να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να θεωρούν την εργασία τους ως μία ρουτίνα. Οι διαδικαστικοί περιορισμοί μπορεί επίσης να έχουν σημαντική επίδραση στην εξειδίκευση (Wright & Brian, 2002).

Οργανωτική εξειδίκευση στόχων. Η Οργανωτική εξειδίκευση στόχων αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να κατανοήσουν ή να εξηγήσουν την κατεύθυνση, το σκοπό, και την απόδοση του οργανισμού. Η σαφής γνώση των στόχων του οργανισμού, μπορεί να επιτρέψει στις εποπτικές αρχές και τους ομολόγους τους να εξετάσουν την απόδοση των εργαζομένων. Ομοίως, η μεγαλύτερη σαφήνεια των στόχων και προτεραιοτήτων του οργανισμού, είναι περισσότερο πιθανό να έχει μια σαφή στρατηγική για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της (Wright & Brian, 2002).

Σε ακόμα μία έρευνα των Devi & Suneja (2013) που πραγματοποιήθηκε στην Ινδία, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα Τραπεζών και του Ιδιωτικού Τομέα Τραπεζών σχετικά με αυξήσεις των αμοιβών. Οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα τραπεζών είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τις αυξήσεις των αμοιβών τους, από ότι των εργαζομένων των δημοσίων τραπεζών. Δεν παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά σχετικά με διάφορες πτυχές της σχέσης με τους συναδέλφους τους που δείχνει, ότι οι υπάλληλοι και των δύο ειδών τραπεζών αισθάνονται ίδιο επίπεδο ικανοποίησης στον οργανισμό τους. Η μελέτη επιπρόσθετα, διαπίστωσε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα Τραπεζών και του Ιδιωτικού Τομέα Τραπεζών σχετικά με διάφορες πτυχές ενδυνάμωσης των εργαζομένων, εκτός από δύο. Οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα τραπεζών είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους υπαλλήλους των Δημοσίων τραπεζών σχετικά με τη δήλωση: Είναι χαρούμενοι με το ποσό της ελευθερίας που έχουν να αποφασίσουν πώς θα προσεγγίσουν το έργο και την ποσότητα του χρόνου για την εκτέλεση διαφόρων δραστηριοτήτων εργασίας. Έτσι, και στις δύο καταστάσεις, το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών έχει βρεθεί μεγαλύτερο στην περίπτωση των εργαζομένων του Ιδιωτικού παρά του Δημοσίου τομέα τραπεζών. (Devi & Suneja, 2013) Επίσης, οι εργαζόμενοι και των δύο τομέων είναι ικανοποιημένοι με την εποπτεία τους. Η σημαντική διαφορά έχει βρεθεί στο μέσο όρο των απαντήσεων σχετικά με τη δήλωση "είμαι άνετα με την κατεύθυνση που λαμβάνω από το αφεντικό μου». Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι των Δημοσίων τραπεζών είναι πιο ικανοποιημένοι από τους υπαλλήλους των Ιδιωτικών στο θέμα αυτό (Devi & Suneja, 2013). Επίσης, και οι δύο, οι εργαζόμενοι των Δημοσίων τραπεζών αλλά και των ιδιωτικών συμφωνούν ότι αισθάνονται ικανοποιημένοι στην οργάνωσή τους σχετικά με αυτές τις δύο διαστάσεις των θέσεων εργασίας τους. Η

μελέτη διαπίστωσε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων των δημοσίων και ιδιωτικών τραπεζών σχετικά με διάφορες πτυχές της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, η οποία δείχνει ότι το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων των ιδιωτικών τραπεζών είναι μεγαλύτερο από αυτό των υπαλλήλων των Δημοσίων τραπεζών. Δεν παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά όσον αφορά τις διάφορες πτυχές συμμετοχής των εργαζομένων που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι και των δύο τομέων αισθάνονται το ίδιο επίπεδο ικανοποίησης στον οργανισμό τους. Συμφωνούν με κάθε μία από τις δηλώσεις που αφορούν την ικανοποίησή τους για τη συμμετοχή των εργαζομένων (Devi & Suneja, 2013).

Οι προαναφερθείσες μελέτες, οι οποίες επιβεβαιώνουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των κινήτρων δημοσίων υπηρεσιών και ικανοποίησης από την εργασία, βασίζονται σχεδόν αποκλειστικά σε εμπειρικά δεδομένα που συλλέγονται σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Kjeldsen & Hansen, 2013).

Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα έχουν περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, ενώ κάποιες δείχνουν το αντίθετο, και κάποιες δεν δείχνουν διαφορές στους τομείς. Στο δημόσιο τομέα, υπάρχει μια ισχυρότερη σχέση μεταξύ κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας και εργασιακής ικανοποίησης από ό, τι στον ιδιωτικό τομέα, και αυτό συμβαίνει κυρίως όταν οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα αισθάνονται ότι μπορούν να συμβάλουν πραγματικά στην κοινωνία και να βοηθήσουν τους άλλους στην τρέχουσα θέση εργασίας τους (Kjeldsen & Hansen, 2013).

Αλλά ανεξάρτητα από την εμπειρία των εργαζομένων, μπορεί να υποστηριχθεί ότι κατά τη σύγκριση των εργαζομένων στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα που επιτελούν παρόμοιες θέσεις εργασίας στους δύο τομείς εξακολουθούν να υπάρχουν λόγοι να αναμένεται δημόσιου / ιδιωτικού διαφορές στη σχέση ικανοποίησης με τα κίνητρα εργασίας μιας δημόσιας υπηρεσίας. Με βάση τα συνήθη κριτήρια για τη διάκριση μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και ειδικότερα το κριτήριο της ιδιοκτησίας, ο δημόσιος τομέας μπορεί να προσφέρει καλύτερες ευκαιρίες για εξυπηρέτηση του κοινού, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη εργασία που εκτελείται. Λόγω της δημόσιας ιδιοκτησίας, οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα είναι σε καλύτερη θέση να "δωρίσουν τους προσπάθειά" για το κοινό και ως εκ τούτου αντλούν ικανοποίηση από την εργασία

τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι δωρίζουν την προσπάθειά τους σε ιδιώτη (Kjeldsen & Hansen, 2013).

Στην έρευνα του Borges (2013), που πραγματοποιήθηκε στην Βραζιλία, οι δημόσιοι υπάλληλοι ανέφεραν ότι είναι πιο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον και τη σταθερότητα εργασίας. Απροσδόκητα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο τομέων όταν αναλύουμε την ικανοποίησή ως προς την εποπτεία (Borges, 2013).

Δείχνει πώς η βιβλιογραφία σχετικά με ικανοποίηση από την εργασία σύγκριση δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών δεν συγκλίνουν προς την a priori υπόθεση ότι οι μισθωτοί στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους από ό, τι οι δημόσιοι υπάλληλοι (Rainey και Bozeman, 2000). Στην πραγματικότητα, η έλλειψη της σύγκλισης ενδέχεται να σχετίζεται με το πολυδιάστατο χαρακτήρα της έννοιας ικανοποίησης από την εργασία. Σε γενικές γραμμές, οι άνθρωποι θέλουν να πληρώνονται με δικαιοσύνη (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να είναι σε θέση να καλύψουν τις δικές τους δαπάνες, και της ισότητας που συνδέονται με άλλες θέσεις) οι εργαζόμενοι θέλουν να έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης και σταδιοδρομίας τους μέσω ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος, όπου οι εργαζόμενοι θέλουν να αντιμετωπίζονται με σεβασμό από την αρμόδια εποπτική αρχή που αναγνωρίζει, επιβραβεύει και επιτρέπει κάποιο βαθμό της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται σε ένα ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον εργασίας, και, τέλος, οι εργαζόμενοι θέλουν να λειτουργήσει χωρίς τη διαρκή απειλή να χάσουν τη δουλειά τους (Borges, 2013).

Σε αντίθεση, τα ευρήματά μας αδυνατούν να στηρίξουν τα διεθνή ευρήματα σχετικά με την εποπτεία, τα οποία υποστηρίζουν, ότι οι ιδιώτες εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι με την ποιότητα εποπτείας από ότι των δημοσίων υπαλλήλων. Τα δεδομένα μας δείχνουν ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση με την εποπτεία μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στη Βραζιλία, επιστώντας την προσοχή σε μια σημαντική πτυχή της βραζιλιάνικης κουλτούρας, όπου παρατηρούμε μία λεπτή γραμμή ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή (Borges, 2013).

2.6.2 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στην έρευνα των Hyder & Batool (2013) αναφέρθηκε ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία των βιβλιοθηκονόμων στις αναπτυσσόμενες χώρες ήταν χαμηλότερο από εκείνο των ανεπτυγμένων χωρών και σχετίζεται με την ανάγκη ενημέρωσης της κοινωνίας. Οι κυριότεροι λόγοι πίσω από αυτό ήταν η «έλλειψη ανάγκης για ενημέρωση" και η κοινωνία δεν δίνει την απαραίτητη αξία στους εμπειρογνώμονες των πληροφοριών και των βιβλιοθηκονόμων. Η ανάγκη πληροφοριών σε μια κοινωνία καθορίζει το καθεστώς των βιβλιοθηκονόμων. Αυτός είναι ο λόγος που χρειάζονται πληροφορίες και γι' αυτό το λόγο οι ανεπτυγμένες χώρες βελτίωσαν την κατάσταση του βιβλιοθηκονόμου, αντιστρόφως ανάλογο φαινόμενο με τις αναπτυσσόμενες χώρες. Σε κάθε βιβλιοθήκη, αποτελεσματικές υπηρεσίες μπορούν να παρέχονται μόνο μέσω του ανθρώπινου δυναμικού και το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζει σίγουρα την αριστεία των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η σχέση του σημείου ελέγχου, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η πρόθεσή του κύκλου εργασιών, η εργασιακή κατάσταση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η σχέση με τους συναδέλφους, η σχέση με τον επιβλέποντα, η φύση της εργασίας, και η ικανοποίηση από την εργασία είναι θετική. Είναι ισχυρή, με την ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς και τη φύση της εργασίας, κατάρτισης και ανάπτυξης και της συνεργασίας των εργαζομένων. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η πρόθεση του κύκλου εργασιών, οι συνθήκες εργασίας, η κατάρτιση και η ανάπτυξης, η σχέση με συνάδελφο, η σχέση με τον επιβλέποντα, η φύση της εργασίας, και η ικανοποίηση από την εργασία είναι θετική. Είναι ισχυρή η σχέση με τη φύση της εργασίας, με τις συνθήκες εργασίας, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, τη σχέση με τους συναδέλφους, τη σχέση με τον επιβλέποντα, τη φύση της εργασίας, και την ικανοποίηση από την εργασία είναι θετική (Zaheer et al., 2015).

Η μελέτη των Jiskani et al. (2011) στο Πακιστάν αποκαλύπτει ότι τρεις παράγοντες, δηλαδή η ευκαιρία για επίτευξη, το περιβάλλον εργασίας, και οι πολιτικές της κυβέρνησης είναι οι πηγές δυσαρέσκειας εργασίας των εργαζομένων. Η δυσαρέσκεια εκ μέρους των πολιτικών που ακολουθούνται στην επιχείρηση έχει προέλθει από την κεντρική λήψη αποφάσεων ή το αυταρχικό στυλ. Διάφοροι ψυχολογικοί παράγοντες όπως ικανοποίηση από την εργασία και διατήρηση των

θέσεων εργασίας έχει θετική και εκτεταμένη συμβολή στην παραγωγή ενός δημόσιου οργανισμού, την επιλογή του εργοδότη, την πρόσληψη και τις πολιτικές διατήρησης. Η μελέτη απέδειξε, ότι οι πιο ικανοποιημένοι ψυχολογικά εργαζόμενοι θα παραμείνουν στον οργανισμό και θα συμβάλουν στην προσέλκυση νέων ταλέντων και θα αναπτύξουν την εικόνα της οργάνωσης. Η μελέτη έλαβε χώρα στο Πακιστάν και έδειξε, ότι η οργάνωση του δημόσιου τομέα μπορεί να γίνει εργοδότης για όλους τους υποψηφίους, παρέχοντας ψυχολογική ικανοποίηση στους τρέχοντες εργαζομένους (Rehman, 2012).

Στη μελέτη των Turkyilmaz et al. (2011) στην Τουρκία, οι συνθήκες εργασίας βρέθηκε να είναι ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι συνθήκες εργασίας έχουν επίσης σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεάζεται από την ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο εκπληρώνουν το έργο τους. Είτε το έργο είναι φυσικό ή γνωστικό, αυτό γίνεται σε ένα περιβάλλον που περιλαμβάνει τόσο τις σωματικές όσο και τις κοινωνικές πτυχές. Οι συνθήκες εργασίας που περιλαμβάνουν ικανοποιητικό χώρο εργασίας, κατάλληλο φωτισμό, θόρυβο, θερμικό περιβάλλον, ζητήματα ευχρηστίας που σχετίζονται και εξοπλισμός γραφείου είναι ο εργονομικός σχεδιασμός των χώρων του γραφείου που αυξάνει την απόδοση. Καλά σχεδιασμένο περιβάλλον εργασίας αυξάνει επίσης την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των υπηρεσιών. Η ενδυνάμωση και η συμμετοχή ήταν ο τέταρτος σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο οργανισμού. Η μελέτη δείχνει, ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να ενστερνίζονται τις συναντήσεις, τις εκθέσεις, τις μετρήσεις και τις πολιτικές. Ο ρόλος των εργαζομένων καλύπτει την ανταλλαγή πληροφοριών και τις σχέσεις των εργαζομένων. Τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας που προτείνονται τονίζουν κυρίως τη συμμετοχή των εργαζομένων στην εξουσία. Όταν οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας για τα διευθυντικά στελέχη, θα πρέπει να περιλαμβάνουν συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και για τους εργαζομένους και για τους τεχνικούς ως βασικό συστατικό αυτών των προγραμμάτων. Η ομαδική εργασία έχει βρεθεί ως το λιγότερο σημαντικό κριτήριο που σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών

της ομάδας είναι επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο για τη δημιουργία μιας καλά οργανωμένης ομάδας. Η ομαδική εργασία σε οποιαδήποτε οργάνωση είναι ένα βασικό συστατικό της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο διατμηματικός σχηματισμός της ομάδας, η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, η εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων στις σπουδές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η αποδοχή των προτάσεων των εργαζομένων όσον αφορά το σύστημα είναι μερικοί δείκτες συμμετοχής των εργαζομένων στην οργάνωση (Turkyilmaz et al., 2011).

Η μελέτη της Saibou (2006), πραγματοποιήθηκε στη Νιγηρία και αναφέρεται στο πώς τα χαρακτηριστικά εργασίας, το περιβάλλον εργασίας, οι αποδοχές και οι ευκαιρίες εξέλιξης επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν, ότι η σαφήνεια της εργασίας, η αποτελεσματική επικοινωνία με τη διοίκηση, η συμμετοχική διαχείριση, η οργανωτική υποστήριξη ανάπτυξης της σταδιοδρομίας, οι ευκαιρίες για πρόοδο, και οι φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές είναι όλες οι σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Το αποτέλεσμα ικανοποίησης μέσω των αμοιβών των εργαζομένων στην εργασιακή ικανοποίηση δεν ήταν σημαντικά. Η μελέτη διαπίστωσε επίσης διαφορές μεταξύ των φύλων όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου.

Η έκβαση της μελέτης των Ashraf et al. (2013) απεικονίζει τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων του Πακιστάν σχετικά με τις δημογραφικές μεταβλητές, όπως ηλικία, φύλο, εκπαίδευση και εργασιακές συνθήκες με τις μεταβλητές περιβάλλοντος εργασίας, όπως ταυτότητα εργασιών, σημασία εργασίας, την πολυμορφία δεξιοτήτων και συνθήκες εργασίας, και τις μεταβλητές Διευθυντικού ελέγχου, όπως πολιτική οργάνωση, αποζημίωση, σχέση των εργαζομένων και ενδυνάμωσης. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας φανέρωσαν υψηλή συσχέτιση των μεταβλητών με την εξαρτημένη μεταβλητή δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη ανακαλύπτει ότι το 95% της διακύμανσης εξηγείται από τις δημογραφικές, εργασιακό περιβάλλον και διαχειριστικό έλεγχο για το επίπεδο της.

Στη συγκεκριμένη έρευνα των Plaiss et Mendelson, (2013), ταυτοποιήθηκε μια αρνητική σχέση μεταξύ της ηλικίας και του στόχου ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, ενώ

οι μεγαλύτερες γυναίκες ήταν λιγότερο ικανοποιημένες με τις αντικειμενικές πτυχές της εργασίας τους, οι νεότερες γυναίκες (δηλαδή 31-40 ετών) είχαν σημαντικά περισσότερες πιθανότητες να είναι ικανοποιημένες με την ανέλιξή τους και γενικότερα ικανοποιημένες με τη σταδιοδρομία τους. Τα ευρήματα όσον αφορά τη μεταβλητή των αμοιβών υποδηλώνουν ότι, ανεξάρτητα από την ηλικία, οι γυναίκες μάνατζερ του Λιβάνου, είναι ικανοποιημένες με τους μισθούς τους, ως επί το πλείστον ικανοποιημένες με τις υποκειμενικές πτυχές της εργασίας τους και η ηλικία δεν είχε συστηματική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, απέδειξαν ότι τα έτη εργασίας συνδέονταν μόνο αρνητικά με την ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, οι μάνατζερ με λιγότερα από πέντε χρόνια εμπειρίας ήταν περισσότερο ικανοποιημένες με την ανέλιξή τους από εκείνες με περισσότερα από πέντε χρόνια εμπειρίας. Όσο για την αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εμπειρίας και της ανέλιξης, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι γυναίκες με περισσότερη εμπειρία είναι λιγότερο ικανοποιημένες με την ανέλιξή τους. Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση όσον αφορά το μισθό, τις πρόσθετες παροχές, την τρέχουσα θέση, τους συνολικούς αντικειμενικούς παράγοντες και τους υποκειμενικούς παράγοντες.

Σύμφωνα με την έρευνα των Huang et Gamble, (2015), που πραγματοποιήθηκε στην Κίνα, η περαιτέρω ανάλυση αποκάλυψε, ότι ενδογενή και εξωγενή χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία γυναικών και ανδρών εργαζομένων. Δύο από τους καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να έχουν παρόμοιο αντίκτυπο τόσο στις γυναίκες όσο και στους άνδρες εργαζομένους, δηλαδή, την εκπαίδευση και τον φόρτο εργασίας, ενώ οι άλλοι διαφέρουν σημαντικά. Η εκπαίδευση φαίνεται να είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία και των δύο, ανδρών και γυναικών εργαζομένων. Ένα εκπληκτικό εύρημα είναι ότι ο φόρτος εργασίας δεν επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είτε για άνδρες ή γυναίκες υπαλλήλους. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι, και οι γυναίκες και οι άνδρες εργαζόμενοι στην Κίνα, προσαρμόζονται για να αντιμετωπίσουν τα διαφορετικά επίπεδα φόρτου εργασίας. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά που αναφέρονται σε οικογενειακές ευθύνες, δηλαδή γάμο και μικρά παιδιά, δεν συνδέθηκαν με τα επίπεδα ικανοποίησης ανδρών και γυναικών.

Στη μελέτη των Kumar et al. (2013), η οποία πραγματοποιήθηκε στο Πακιστάν, οι επαγγελματίες της δημόσιας υγείας ανέφεραν χαμηλή ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, την αναγνώριση, χαμηλούς μισθούς και μη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, τον χαμένο χρόνο για εργασίες που δεν σχετίζονται άμεσα με τη δουλειά του γιατρού. Στην παρούσα μελέτη, μεταβλητές όπως μη σχετικές εργασίες, το κακό περιβάλλον εργασίας και η πίεση χρόνου παρατηρήθηκαν να έχουν σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη αυτή επίσης έδειξε, ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δημόσιας υγείας ήταν δυσαρεστημένοι με τις επαγγελματικές ευκαιρίες ανάπτυξης που αποκόμισαν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Η κατάρτιση αυξάνει την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση των επαγγελματιών υγείας και βελτιώνει την ποιότητα φροντίδας γεγονός που θα αυξήσει σημαντικά το ηθικό των επαγγελματιών υγείας στην οργάνωσή τους. Επίσης, δεν διαπίστωσε σημαντικές διαφορές μεταξύ μονίμων και συμβασιούχων υπαλλήλων σε διάφορους καθοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία.

Με βάση τα ευρήματα των Malik et al., (2010), συνάγεται το συμπέρασμα, ότι η φύση της εργασίας, η ικανοποίηση των μισθών και η εποπτεία της ποιότητας είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της οργανωτικής δέσμευσης του δημόσιου τομέα στην πανεπιστημιακή σχολή του Πακιστάν. Επίσης οι εργαζόμενοι φάνηκαν πολύ ικανοποιημένοι με τους προϊσταμένους τους, τους συναδέλφους, τις αμοιβές, την εργασία την ίδια και τις ευκαιρίες προόδου στα πανεπιστήμιά τους. Η κοινή λογική επιβεβαιώνει ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν είναι απρόσβλητη στο πρόβλημα του χαμηλού επιπέδου των εκπαιδευτικών και την οργανωτική δέσμευση που θα μπορούσε να οδηγήσει σε δυσμενή οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα, όπως υψηλό κύκλο εργασιών, μειωμένη αποτελεσματικότητα διδασκαλίας και πνευματική ανάπτυξη των μαθητών.

2.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο έγινε προσπάθεια προσδιορισμού της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης μέσα από τη σκοπιά κοινωνιολόγων, οικονομολόγων και άλλων επιστημόνων. Γι' αυτή την έννοια δεν έχει υπάρξει κάποια ομοφωνία για τον

προσδιορισμό της εργασιακής ικανοποίησης διότι διαφοροποιείται η οπτική γωνία του εκάστοτε επιστήμονα και κλάδου μελέτης.

Στη συνέχεια, του δευτέρου κεφαλαίου παρατίθεται όλο το εύρος θεωριών που έχουν μελετηθεί, σε αρκετά μεγάλο εύρος χρόνου. Στη συνέχεια, μεγάλο κομμάτι αφιερώθηκε στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και παραγόντων που έχουν μία αμφίδρομη σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Από τη μία πλευρά, ενυπάρχουν οι παράγοντες περιβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω των αμοιβών, των συνθηκών του εργασιακού χώρου, των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους. Οι προσωπικοί παράγοντες αφορούν το άθροισμα των δημογραφικών χαρακτηριστικών όπως για παράδειγμα, το φύλο, την προσωπικότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης, την προϋπηρεσία και το κοινωνικό status.

Στο κομμάτι των παραγόντων που επηρεάζουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης, αναφέρονται εκτενώς το επίπεδο εκπαίδευσης, οι αμοιβές, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, οι συνθήκες εργασίας και ασφάλειας καθώς και το φύλο. Ειδικότερα, όσον αφορά την εκπαίδευση υπάρχει η γενικότερη πεποίθηση ότι στις Δυτικές χώρες, όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο υψηλότερα είναι και τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης. από την άλλη μεριά βέβαια υπάρχουν και οι ανατολικές και οι αναπτυσσόμενες χώρες, οι οποίες μας υποδεικνύουν μία αντίθετη σχέση, δηλαδή, όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο μειώνεται η ικανοποίηση από την εργασία, λόγω του γεγονότος ότι σ' αυτές τις χώρες δεν δίνονται ευκαιρίες για προσωπική επαγγελματική ανέλιξη και το εργατικό προσωπικό αισθάνεται τη μη επιβράβευση με αποτέλεσμα την αίσθηση μη ικανοποιητικών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης. Όσον αφορά τις αμοιβές, τα αποτελέσματα ως προς τη σχέση αμοιβών και εργασιακής ικανοποίησης ποικίλουν. Το γενικότερο συμπέρασμα μας είναι ότι όσο αυξάνεται η αμοιβή δίνεται κίνητρο στους εργαζομένους να αποδίδουν καλύτερα και αυτό εκ των πραγμάτων οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη μεριά, ενυπάρχουν και έρευνες που υποδηλώνουν μηδενική σχέση αμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης όπως αυτή του Spector το 1997. Στην περίπτωση της σχέσης εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των συναδέλφων αλλά και των προϊσταμένων φανερώνεται ότι ένα κατάλληλο εργασιακό κλίμα συνεργασίας και συνεργατικότητας, τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους προϊσταμένους οδηγούν σε θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των

παραπάνω. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του χώρου και της ασφάλεια της εργασίας παρουσιάζεται εξ ολοκλήρου θετική σχέση, και τέλος, η μεταβλητή του φύλου είναι αρκετά αμφιλεγόμενη. Μέσα από μία ευρεία εξέταση του χάσματος μεταξύ των φύλων, διεξήχθησαν τα παρακάτω συμπεράσματα. Η μεταβλητή του φύλου παρουσίασε ποικιλία αποτελεσμάτων. Στην πλειοψηφία των ερευνών παρουσιάζεται μικρή διαφορά στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών και δεν παρουσιάζεται ισχυρή σχέση ανάμεσα στο φύλο και την εργασιακή ικανοποίηση. Βέβαια, ένα ακόμα μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης φανερώνεται και η γενικότερη τάση ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες στον εργασιακό τομέα σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Για ακόμα μία φορά, τα αποτελέσματα ερευνών που αφορούν χώρες της ανατολής, είτε αναπτυσσόμενες χώρες, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες σε αυτές τις χώρες βιώνουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τους άνδρες ομολόγους τους.

Παρακάτω παρουσιάστηκαν συνοπτικά οι δείκτες και οι μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και στο τελευταίο κομμάτι του συγκεκριμένου κεφαλαίου παρατίθενται εμπειρικές έρευνες, καταρχάς, με τη συσχέτιση δημοσίου και ιδιωτικού τομέα απασχόλησης σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση σε αυτό το επίπεδο μας εφοδίασε με το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει μία κοινώς αποδεκτή άποψη για τους εργαζομένους του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα και αυτό μπορεί να εξηγηθεί μέσω των κινήτρων, της προσωπικότητας και μίας πληθώρας παραγόντων που αφορούν τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Κατά δεύτερον, παρουσιάστηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση των χαρακτηριστικών και παραγόντων που έχουν αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση. Σ' αυτό το κομμάτι της έρευνάς μας γίνεται προσπάθεια για τη διαφοροποίηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως προς τη χώρα προέλευσης, δηλαδή θέλουμε να δείξουμε τις διαφορές των χαρακτηριστικών που παρατηρούνται, μεταξύ των δυτικών και αναπτυγμένων χωρών με τις ανατολικές και αναπτυσσόμενες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

3.1 ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σύμφωνα με το Ελληνικό σύνταγμα ο Δημόσιος τομέας περιλαμβάνει:

- Όλα τα Υπουργεία και τις αυτοτελείς υπηρεσίες
- Όλα τα νομικά πρόσωπα Δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)
- Όλους τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.)
- Τις Κρατικές ή Δημόσιες επιχειρήσεις Κοινής ωφέλειας, τους Δημόσιους Οργανισμούς και τις Τράπεζες (που έχουν χαρακτηριστεί ως Κρατικά Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου(Κ.Ν.Π.Ι.Δ.)

Οι Δημόσιοι υπάλληλοι κατά το έτος 2010 όπου πραγματοποιήθηκε απογραφή από το Υπουργείο Εσωτερικών ανέρχονταν σε 768.009 άτομα, σύμφωνα με τα στοιχεία που ανακοίνωσε η ΕΛ.ΣΤΑΤ. Από αυτούς το 54% είναι άνδρες ενώ το 46% γυναίκες. Τα τελευταία στοιχεία από το Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής αποκέντρωσης και του Υπουργείου Οικονομικών αφορούν τον **Νοέμβριο του 2015**, αφορά το τακτικό προσωπικό (χωρίς τα ΝΠΙΔ) του Δημοσίου τομέα και ανέρχονται σε **567.197 άτομα**.

(http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2015/Flows_2015.htm).

3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.2.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι ακαδημαϊκοί δυσκολεύονται να δώσουν έναν ορισμό για τη Δημόσια Διοίκηση. Αν η θεώρηση της Δημόσιας Διοίκησης γίνει σε πιο γενικό πλαίσιο των κοινωνικών και ιδιαίτερα των πολιτικών επιστημών, τότε κατανοούμε ότι η πολιτική συμπεριφορά δεν είναι αποκλειστικά κυβερνητική αλλά μπορεί να προέρχεται εξίσου και από άλλες πηγές οι οποίες την επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν (Παπαπαναγιώτου, 2012).

Εφόσον η Δημόσια Διοίκηση εμπλέκεται στην πολιτική, είναι αδύνατον να δοθεί σε αυτή ορισμός άνευ πολιτικών στοιχείων, άνευ συνδέσεως.

Ο όρος **Διοίκηση** είναι μία ευρύτατη έννοια δια της οποίας προσδιορίζεται γενικά ο τρόπος καλύτερης οργάνωσης ομάδων ανθρώπων προς ταχύτερη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Συνεπώς ο όρος προσβλέπει μέσω στοχοποίησης στο "**optimum**" της βέλτιστης και αποδοτικότερης λειτουργίας των ομάδων (ανθρώπινου δυναμικού) στις οποίες και από τις οποίες αυτή εφαρμόζεται.

Ο όρος "Διοίκηση" διακρίνεται σε Δημόσια, (Πολιτική και Στρατιωτική), και σε Ιδιωτική. Για την Δημόσια πολιτική διοίκηση συνηθέστερα ακολουθείται ο όρος "**Δημόσια Διοίκηση**" (administration), ενώ περισσότερο για την Ιδιωτική χρησιμοποιείται ευρύτατα σήμερα ο ταυτόσημος αγγλικός όρος του "management". Σημειώνεται όμως ότι ο δεύτερος αγγλικός όρος χρησιμοποιείται επίσης και στις **δημόσιες επιχειρήσεις** (<https://el.wikipedia.org/wiki>).

Για την επιστήμη της Διοίκησης, ο ουσιώδης αυτός σκοπός είναι η εκτέλεση της εργασίας με το ελάχιστο δυνατό κόστος, όχι μόνο σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και σε υλικά αγαθά (Παπαπαναγιώτου, 2012).

Ως **Δημόσια Διοίκηση** χαρακτηρίζεται γενικά το σύνολο των νόμιμων μέσων και ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους.

Η Δημόσια Διοίκηση μιας Χώρας αποτελεί μέρος του **κρατικού μηχανισμού** της και ειδικότερα της **εκτελεστικής εξουσίας**. Υπό την ευρεία έννοια η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει δύο επιμέρους έννοιες, αυτή της εκάστοτε **Κυβέρνησης** και "υπό στενή έννοια" αυτή της Διοίκησης.

Σημειώνεται ότι υπό τη στενή έννοια των πολιτικών αυτών όρων η Κυβέρνηση διαφέρει της Διοίκησης στο ότι κινείται με απόλυτη (νόμιμη) πρωτοβουλία και είναι αυτή που χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η δεύτερη περιορίζεται στην εφαρμογή και παρακολούθηση της κυβερνητικής θέλησης. Δημόσια Διοίκηση υφίσταται σε όλες τις Χώρες του κόσμου, ανεξάρτητα του πολιτεύματός τους (<https://el.wikipedia.org/wiki>).

Είναι εμφανές ότι η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί την διοικητική πλευρά της εκάστοτε κυβέρνησης και υπάρχει μια σχέση αλληλεπίδρασης. Για το λόγο αυτόν

υπάρχει αδυναμία να διαχωριστούν απόλυτα οι δύο αυτές έννοιες, της δημόσιας διοίκησης και της κυβέρνησης. Ο ρόλος της κυβέρνησης εστιάζεται στη χάραξη γενικής πολιτικής καθώς και στις κατευθύνσεις για την υλοποίηση προγραμμάτων της. Από την άλλη ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης είναι η εφαρμογή της πολιτικής βούλησης και η υλοποίηση των σχεδίων και των προγραμμάτων της κυβέρνησης. Σε θεωρητικό επίπεδο, τα όρια μεταξύ Δημόσιας Διοίκησης και κυβέρνησης είναι διακριτά και κατανοητά. Παρόλα αυτά στην πράξη η διάκριση είναι δύσκολη γιατί η κυβερνητική κατεύθυνση υπάρχει πάντα πίσω από κάθε πράξη της Διοίκησης είτε είναι εμφανή είτε όχι (Παπαπαναγιώτου, 2012).

Η Δημόσια Διοίκηση έχει έναν δυναμικό χαρακτήρα, ο οποίος οφείλετε στους εξής λόγους κυρίως: πρώτον επειδή στελεχώνετε από ανθρώπους και δεύτερον επειδή είναι αδύνατον να ασκείται πάντοτε σταθερά και με τον ίδιο τρόπο λόγω της συνεχούς μεταβολής όλων των παραγόντων – μεταβλητών που επιδρούν σε αυτή. Η αναπροσαρμογή της λοιπόν κρίνεται αναγκαία σε κάθε μεταβολή των βασικών σκοπών και κατευθύνσεων του κράτους (Κόντης, 2001).

3.2.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ

Η Δημόσια Διοίκηση καλύπτει το σύνολο όλων των διοικητικών υπηρεσιών οι οποίες υπάγονται στην εκτελεστική λειτουργία του κράτους. Η δομή της δημόσιας διοίκησης στηρίζεται στο περιεχόμενο των εννοιών της δημόσιας υπηρεσίας και της δημόσιας υπαλληλίας. Αποτελείται δηλαδή από ένα σύστημα κρατικών οργάνων στα οποία ανατίθενται ορισμένες δραστηριότητες του κράτους με αντικειμενικό σκοπό την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος το οποίο με τη σειρά του να μετουσιώνεται στην προαγωγή του κοινωνικού συνόλου. Εδώ έγκειται και η βασική διαφορά με την ιδιωτική διοίκηση η οποία έχει ως πρωταρχικό σκοπό το κέρδος και την μεγιστοποίησή του. Το κοινό γνώρισμα όλων των συστημάτων διοικητικής οργάνωσης είναι η αδυναμία εφαρμογής τους με τρόπο απόλυτο λόγω των πολλών και διαφόρων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που παρουσιάζει το καθένα (Παπαπαναγιώτου, 2012).

Το Ελληνικό Σύνταγμα καθιερώνει το αποκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης της διοίκησης: « Η διοίκηση του κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το

αποκεντρωτικό σύστημα » (άρθρο 101, παρ. 1), παρόλα αυτά οι προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση ήταν περιορισμένες (Αυλίδου, 2010).

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί το άθροισμα των οργάνων που βρίσκονται σε όλη την επικράτεια και η σύνδεση μεταξύ τους πραγματοποιείται μέσω ενός συστήματος σχέσεων και εξαρτήσεων που είναι ικανό να εξασφαλίσει το συντονισμό τους ώστε να προωθήσει την επίτευξη των στόχων και σκοπών που θέτει το κράτος. Τις εξαρτήσεις αυτές μπορούμε να τις αντιληφθούμε ως μια πυραμίδα που στην κορυφή της βρίσκεται η κυβέρνηση. Τα όργανα που ανήκουν στο κεντρικό επίπεδο ευθύνονται για τις γενικές κατευθύνσεις της διοίκησης και επιλαμβάνονται το συντονισμό της δράσης όλων των οργάνων της. Η διάκριση των οργάνων της δημόσιας διοίκησης γίνεται με κριτήριο την χωρική αρμοδιότητα (κεντρική και περιφερειακή). Κριτήριο διάκρισης δεν αποτελεί ο τόπος αλλά η αρμοδιότητα που τους δίνει δικαιώματα και υποχρεώσεις στην άσκηση των λειτουργιών τους. Η κατηγορία των οργάνων κεντρικής διοίκησης περιλαμβάνει την κυβέρνηση και τα υπουργεία (Παπαπαναγιώτου, 2012).

3.2.3 ΔΗΜΟΣΙΟΫΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ

Βάσει του δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου, ως δημόσιος υπάλληλος νοείται με την ευρεία έννοια του όρου το άτομο που υπηρετεί το κοινωνικό σύνολο, δηλαδή ασκεί δημόσιο λειτούργημα. Σύμφωνα με τον υπαλληλικό κώδικα Ν. 3528/09.02.2007 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με τον Ν. 3839/29.03.2010, δημόσιοι υπάλληλοι είναι όσοι χαρακτηρίζονται από την άμεση σχέση εξάρτησής τους προς το κράτος. Οι δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται μεταξύ άλλων σε *μόνιμους*, βάσει του Συντάγματος (άρθρο 103 παρ. 4) ή μη δηλαδή *μετακλητούς* (άρθρο 103 παρ.5), σε *τακτικούς* υπαλλήλους δηλαδή που παρέχουν υπηρεσίες σε σύμβαση με πλήρωση κενής οργανικής θέσης και σε *έκτακτους*, οι οποίοι προσλαμβάνονται με σκοπό να καλύψουν μη οργανικές θέσεις με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου καθώς και σε *πολιτικούς* υπαλλήλους (Μπάτιου, 2009, Τάχος 1996).

Ο Δημόσιος υπάλληλος αποτελεί όργανο του κράτους. Ως αποστολή του έχει να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και να πραγματοποιεί τη βούληση του κράτους, όπως αυτή διαμορφώνεται και εκφράζεται από τα αρμόδια όργανα και τις διαδικασίες

με αποτελεσματικότητα και αμεροληψία στο πλαίσιο των νόμων και των αρχών της χρηστής διοίκησης. Όλα τα ανωτέρω στα πλαίσια της επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας φροντίζοντας για την έντιμη και αποδοτική διαχείριση του δημοσίου χρήματος. Η συμπεριφορά του προς τους πολίτες οφείλει να διέπεται από σεβασμό και αντικειμενικότητα (Μπάτιου, 2009, Μακρυδημήτρης, 2008).

3.2.4 ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

Με τον όρο πρόσληψη εννοούμε την αποδοχή ενός ατόμου στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης ή η ανάθεση σε αυτόν μιας μόνιμης εργασίας έναντι σταθερής αμοιβής (<https://el.wikipedia.org/wiki>).

Η ιστορία των προσλήψεων στην Ελλάδα ξεκίνησε πριν το 1911 σε μια περίοδο με οικονομικά προβλήματα για τη χώρα και με ανάγκη για ανασυγκρότηση. Το κράτος είχε αναπτύξει ένα σύστημα πελατειακών σχέσεων το οποίο τροφοδοτούσαν οι πολιτικοί, οι οποίοι εκμεταλλευόμενοι την κοινή αντίληψη ότι η εργασία στο δημόσιο ήταν προνόμιο, τοποθετούσαν άτομα σωρηδόν και χωρίς αντικειμενικά κριτήρια καθιστώντας έτσι αδύνατον οποιοδήποτε εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Η αρχή της μονιμότητας καθιερώθηκε το 1911 με σκοπό την εξασφάλιση της ουδετερότητας στην δημόσια διοίκηση δεν επέφερε αλλαγή στον τρόπο πρόσληψης. Από το 1950 οι φωνές για την δημιουργία ενός ειδικού οργάνου το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την πλήρωση κενών θέσεων στο δημόσιο πληθαίνουν. Το 1951 καθιερώνεται ο πρώτος Δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας και από τότε το σύστημα προσλήψεων γνώρισε πολλές μεταρρυθμίσεις (Λορέντζου, Καλογραιάκη 2011).

Μετά την πτώση της δικτατορίας επισημάνθηκε για ακόμα μια φορά η ανάγκη για ένα αδιάβλητο σύστημα επιλογής και προσλήψεων προσωπικού στο δημόσιο. Επανήλθε το σύστημα των διαγωνισμών ανά κλάδο ειδικότητας υπό την ευθύνη της Γενικής Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Δ.Δ.Δ.). Το σύστημα μορίων καθιερώθηκε με το νόμο 1320/1983 ο οποίος κατήργησε τους διαγωνισμούς. Ούτε αυτό το σύστημα στάθηκε ικανό να στελεχώσει τη δημόσια διοίκηση με τα κατάλληλα άτομα επειδή πριμοδοτούσε πολύ τα κοινωνικά κριτήρια χωρίς να λαμβάνει υπόψη αντίστοιχα τα τυπικά προσόντα. Ο νόμος 1735/1987 ήρθε να βελτιώσει τον προηγούμενο δίνοντας περισσότερη βαρύτητα στα τυπικά προσόντα

όπως τίτλοι σπουδών και βαθμολογία πτυχίου. Ο νόμος 1943/1991 αναθεώρησε την διαδικασία προσλήψεων επαναφέροντας το σύστημα του διαγωνισμού. Ο θεσμός του διαγωνισμού ισχύει μέχρι σήμερα με τον μεταγενέστερο νόμο 2190/1994 και τις τροποποιήσεις του. Αρμόδιο όργανο είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού(Α.Σ.Ε.Π.).(Λορέντζου,Καλογραιάκη,2011),
(<http://www.asep.gr/asep/site/home/LC+Menu/ENHMEROSI/deltia+tipou.csp>).

3.2.5 ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Ο υπαλληλικός κώδικας του 1951 προέβλεπε την απόλυτη σύνδεση του μισθού με τον βαθμό του υπαλλήλου. Λόγω της πυραμιδοειδούς διάταξης της ιεραρχίας της διοίκησης, οι ανώτερες ιεραρχικά θέσεις ήταν περιορισμένες σε αριθμό. Έτσι η βαθμολογική – μισθολογική δομή σε συνδυασμό με την ανυπαρξία συστήματος προγραμματισμού του αναγκαίου ανθρωπίνου δυναμικού καθήλωναν χαμηλά κάποιους υπαλλήλους λόγω έλλειψης κενών θέσεων ανωτέρω βαθμού. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης ήταν η ψήφιση ενός ενιαίου μισθολογίου, όπου βασική αρχή του ήταν η πλήρη αποσύνδεση του μισθού από το βαθμό (Ν. 1505/1984).

Το νέο αυτό μισθολόγιο δεν έφερε τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα περί αύξησης της απόδοσης, αφού ανεξαρτήτως βαθμού οι υπάλληλοι για ίσο χρόνο προϋπηρεσίας τους προσφερόταν η ίδια μισθολογική εξέλιξη. Στην ουσία ήταν αντικίνητρο παραγωγικότητας αφού εξομοιωνόταν μισθολογικά οι υπάλληλοι που επιτύγχαναν οριακή απόδοση με εκείνους που είχαν άριστη απόδοση αφού πουθενά δεν συνδεόταν η αμοιβή με την απόδοση ή την προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Επιχειρήθηκαν κάποιες διορθώσεις με το Ν. 1586/1986, όπως το επίδομα θέσης για τους προϊσταμένους, αλλά ουσιαστική αλλαγή δεν υφίστατο (Λορέντζου, Καλογραιάκη 2011).

Το φερόμενο ως «Ενιαίο μισθολόγιο» μόνο ενιαίο δεν ήταν αφού οι υπάλληλοι του κάθε υπουργείου είχαν μια κοινή μισθολογική βάση (βασικό μισθό) και από εκεί και πέρα λάμβαναν διάφορα επιδόματα (Ν. 3205/2003 (ΦΕΚ 297 Τ.Α΄) ανάλογα με την δύναμη που είχαν τα συνδικαλιστικά τους όργανα. Με το άρθρο 8 του ανωτέρω νόμου ρυθμίζονταν τα επιδόματα. Έτσι για παράδειγμα είχαμε: Επίδομα προβληματικών και παραμεθόριων περιοχών (2/71836/0022/22-12-2004 Γ.Λ.Κ.),

πληροφορικής (π.δ.50/2001 (ΦΕΚ 39 Α')), αρχαιολογικών ερευνών, ειδικής απασχόλησης, ειδικών συνθηκών εργασίας και πολλά άλλα (Ν.3205/2003).

Τον Νοέμβριο του 2011 ψηφίστηκε το ενιαίο μισθολόγιο (Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/Α/27.10.2011)) ύστερα από απαίτηση των δανειστών της χώρας μετά την υπογραφή του πρώτου μνημονίου (06.05.2010), το οποίο δεν εφαρμόστηκε εξαρχής στις ΔΕΚΟ. Στη συνέχεια, τον Οκτώβριο του 2014, θεσμοθετήθηκε η καθολική εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου σε όλους ανεξαιρέτως τους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Επίσης πέρασε διάταξη σύμφωνα με την οποία αναστέλλεται η περαιτέρω μείωση αποδοχών στους υπαλλήλους του Δημοσίου, οι οποίοι λόγω του ενιαίου μισθολογίου χάνουν πάνω από 25% των αποδοχών τους. Οι αποδοχές τους «πάγωσαν» στο επίπεδο που διαμορφώθηκαν στις 31/10/2012. Το «πάγωμα» ισχύει μέχρι 31/12/2016 και συνδέεται με την αναστολή της καταβολής του Κινήτρου Επίτευξης δημοσιονομικών στόχων (άρθρο 19). Με τη συγκεκριμένη διάταξη γλίτωσαν τις επιπλέον μειώσεις στις αποδοχές τους, που υπό κανονικές συνθήκες θα έτρεχαν από 1ης Νοεμβρίου 2012, χιλιάδες δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι πριν από την εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου λάμβαναν υψηλά επιδόματα. Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι από το ενιαίο μισθολόγιο έχουν εξαιρεθεί όλες οι εισηγμένες ΔΕΚΟ.

Εντός των περιοριστικών πλαισίων των σχετικών διατάξεων του Ν. 4093/2012, ήταν και το γεγονός ότι αν προκύπτει μείωση έως 25% των αποδοχών αυτή γίνεται απευθείας, ενώ αν προκύπτει μείωση παραπάνω από 25%, η υπερβάλλουσα προβλεπόμενη μείωση συνεχίζει να καταβάλλεται έως τις 31-12-2016. Είναι κατά συνέπεια προφανές ότι η εφαρμογή του πλαφόν των 1.900 € για τις αμοιβές του προσωπικού των ΝΠΙΔ του άρθρου 33 του ν. 4024/2011 προσκρούει στον ανωτέρω περιορισμό για τις μειώσεις μισθών, γεγονός που είναι γνωστό ότι δημιουργεί και τις μισθολογικές διαφορές που προκύπτουν μεταξύ υπαλλήλων ιδίων προσόντων που εργάζονται σε διαφορετικά ΝΠΙΔ του ευρύτερου δημόσιου τομέα και εν γένει μεταξύ του προσωπικού των ΝΠΙΔ και των ΝΠΙΔ του δημοσίου. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν και οι υπάλληλοι του Υπουργείου Οικονομικών οι οποίοι λάμβαναν πέραν του βασικού μισθού και Δ.Ε.Τ.Ε. (Δικαιώματα Εκτέλεσης

Τελωνειακών Εργασιών),(άρθρο 5 του Ν. 2960/2001) και κατά συνέπεια η μείωση στις αποδοχές τους ήταν πολύ μεγαλύτερη του 25% (www.otye.gr).

Η μισθολογική εξέλιξη των απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα εξαρτάται από τον χρόνο υπηρεσίας τους, την κατηγορία στην οποία εντάσσονται βάση των τυπικών τους προσόντων, όπως προβλέπεται από τον ισχύοντα Υπαλληλικό Κώδικα (κατηγορία Ειδικών Θέσεων (ΕΘ), κατηγορία θέσεων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), κατηγορία θέσεων Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), κατηγορία θέσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), κατηγορία θέσεων Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)) και τα μισθολογικά κλιμάκια που αντιστοιχούν σε αυτή (Υπαλληλικός Κώδικας: Ν. 3528/9.2.2007 (ΦΕΚ Α' 26) άρθρο 41).

3.2.6 ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Μόνιμοι είναι οι υπάλληλοι οι οποίοι σύμφωνα με ειδικές διατάξεις καταλαμβάνουν θέσεις υπαλλήλων της παραγράφου 2 του Υπαλληλικού Κώδικα (άρθρο 39 του Ν. 3528/2007). Στην χώρα μας η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων θεμελιώνεται με δύο νομικούς τύπους, το Σύνταγμα και το Νόμο. Το Σύνταγμα προστατεύει την μονιμότητα και κατ'επέκταση απαγορεύει τις αυθαίρετες απολύσεις από την εκτελεστική εξουσία των δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούν σε οργανικές θέσεις που υφίστατο (άρθρο 103 παρ. 4 του Συντάγματος). Το Σύνταγμα του 1975 στο ανωτέρω άρθρο του ορίζει ρητά την κατοχύρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας η προαναφερόμενη μονιμότητα επεκτείνεται και στους υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις οι οποίες εξυπηρετούν πάγιες και διαρκείς ανάγκες της υπηρεσίας. Έτσι, αν και οι θέσεις εργασίας που κατέχουν οι υπάλληλοι μπορεί να μην ορίζονται από το νόμο ως οργανικές, αλλά επειδή εξυπηρετούν πάγιες και διαρκείς ανάγκες καθίστανται τακτικές και κατά συνέπεια οργανικές. Συμπερασματικά λοιπόν θεωρούμε ότι οι υπάλληλοι που κατέχουν αυτές τις θέσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι τακτικοί, δηλαδή μόνιμοι και τυγχάνουν της προστασίας του Συντάγματος. Επιπλέον η μονιμότητα καθιερώνεται με την δικαστική προστασία που παρέχεται στους δημοσίους υπαλλήλους, από τα διοικητικά δικαστήρια, από διώξεις, προπαντός για πολιτικούς λόγους (Ντάνος, 2014).

Με την καθιέρωση του θεσμού της Συνταγματικής μονιμότητας των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων ο νομοθέτης του 1911 και όλοι οι μεταγενέστεροι δεν επιδίωξαν την προστασία των ανωτέρω υπαλλήλων. Δεν ήταν αυτό το κίνητρο όπως θα μπορούσε να πιστέψει κανείς με την πρώτη ματιά. Ο νομοθέτης ήθελε να διασφαλίσει την ομαλή και αδιατάραχτη, τη συνεχή εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και τελικά να κατοχυρώσει το συμφέρον όχι των δημοσίων υπαλλήλων αλλά της Δημόσιας υπηρεσίας, του κράτους και κατ'επέκταση του λαού (Παναγοπούλου, 1985).

Υπήρξε μία περίοδος και συγκεκριμένα αυτή της δικτατορίας της 21.04.1967 όπου ανεστάλη η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Η Δικτατορία με το πρόσχημα της εξυγίανσης του δημόσιου τομέα ανέστειλε την μονιμότητα και προχώρησε σε απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι δεν ήταν αρεστή στο καθεστώς. Παράλληλα εκδόθηκαν πολλοί αναγκαστικοί νόμοι οι οποίοι συνέβαλαν σε αυτές τις εκκαθαρίσεις της κρατικής μηχανής, όπως π.χ. Α.Ν. 196/1967 και Α.Ν. 222/1967. Η μεταπολίτευση το 1974 ήρθε να διορθώσει τα κακώς κείμενα της δικτατορίας με το υπ' αρ. 76/1974 νομοθετικό διάταγμα «περί επαναφοράς των απολυθέντων ή εξαναγκασμένων σε παραίτηση υπαλλήλων » (Αλεξιάδης, 1994).

Η μονιμότητα αποτελεί το πρόσχημα για την ανάπτυξη των αρνητικών φαινομένων στη δημόσια διοίκηση. Αυτός ο ισχυρισμός έχει μια βάση αλλά είναι ημισή αλήθεια. Δεν είναι η μονιμότητα η κύρια αιτία της μη παραγωγικής λειτουργίας αλλά η κακή οργάνωση, η μη σαφής οριοθέτηση αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργάνων, η γραφειοκρατία, η έλλειψη κινήτρων και η αλόγιστη εισροή ατόμων, τις προηγούμενες δεκαετίες, χωρίς τα κατάλληλα προσόντα και σε θέσεις που ουσιαστικά εφευρίσκονταν (Αλεξιάδης, 1994).

3.3 ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ – ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ & Ε.Φ.Κ.

Η Τελωνειακή υπηρεσία είναι η πλέον αρμόδια υπηρεσία για την εφαρμογή και την τήρηση των ρυθμιστικών και κανονιστικών διατάξεων που αφορούν την κυκλοφορία προσώπων, εμπορευμάτων και οχημάτων κατά την είσοδο και έξοδο από το Ελληνικό Τελωνειακό έδαφος που ταυτόχρονα αποτελεί και Κοινοτικό Τελωνειακό έδαφος. Η δράση της Τελωνειακής υπηρεσίας ασκείται σε ποικίλους

τομείς μέσω δύο βασικότατων ρόλων, τον Δημοσιονομικό – Οικονομικό και τον Κοινωνικό.

Η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων & Ε.Φ.Κ. με τις επιμέρους επιτελικές Τελωνειακές διευθύνσεις, τις Ειδικές αποκεντρωμένες και Περιφερειακές Τελωνειακές Αρχές απαρτίζουν ένα σύνολο οργανικών μονάδων του Υπουργείου Οικονομικών που αποτελούν την « Τελωνειακή Υπηρεσία».

Στην αρμοδιότητα της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (ΕΦΚ) ανήκει:

- Η γενική κατεύθυνση, η παρακολούθηση, ο Συντονισμός και ο Έλεγχος των Τελωνειακών αρχών σε θέματα εφαρμογής της τελωνειακής, δασμολογικής, φορολογικής ως προς τους ΕΦΚ και ΦΠΑ στα εισαγόμενα – εξαγόμενα και στα υποκείμενα σε ΕΦΚ αγαθά (καπνικά – αλκοολούχα – πετρελαιοειδή), καθώς και της συναφούς με την Τελωνειακή Υπηρεσία νομοθεσίας.
- Η Εισαγωγή των αναγκαίων νομοθετικών και διοικητικών μέτρων βελτίωσης, εναρμόνισης και προσαρμογής της ανωτέρω νομοθεσίας στην εκάστοτε δημοσιονομική πολιτική και τη σχετική Κοινοτική νομοθεσία.

Οι διατάξεις του Υπαλληλικού κώδικα ισχύουν και για τους τελωνειακούς υπαλλήλους, οι οποίοι όμως λόγω ειδικών καθηκόντων και αποστολών, φέρουν στολή και έχουν δικαίωμα οπλοφορίας. Έχουν παράλληλα τις αρμοδιότητες και τα δικαιώματα των ειδικών ανακριτικών υπαλλήλων όσον αφορά στη διαπίστωση των αδικημάτων λαθρεμπορίας, δασμοφοροδιαφυγής ή κάθε άλλης τελωνειακής παράβασης. (<https://portal.gsis.gr/portal/page/portal/ICISnet/authority>)

3.3.1 ΌΡΑΜΑ

Όραμα της Τελωνειακής Υπηρεσίας είναι η δημιουργία των Τελωνείων του μέλλοντος. Πιο συγκεκριμένα:

- Νέες, ταχύτερες και ασφαλέστερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις σε ένα σύγχρονο ηλεκτρονικό περιβάλλον για τα Τελωνεία και το εμπόριο.

- Τη διαρκώς βελτιούμενη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες με γνώμονα τις ανάγκες της κοινωνίας την έκαστη στιγμή με ταυτόχρονη διασφάλιση των δημοσιονομικών συμφερόντων.
- Την εμπέδωση κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και του πολίτη.
- Την διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων αλλά και την διεύρυνση των δεξιοτήτων τους.
- Περεταίρω ενίσχυση της διαφάνειας και θωράκισή της με την τυποποίηση όλων των διαδικασιών
- Ουσιαστική συμβολή στην περιστολή των παθογενειών του εμπορίου και την καταπολέμηση φαινομένων που οδηγούν σε εκτροπές που εγκυμονούν κινδύνους για την υγεία και ασφάλεια των πολιτών και προκαλούν πλήγματα και ρωγμές στην οικονομία και το νόμιμο εμπόριο.

Η εκπλήρωση αυτού το οράματος προϋποθέτει την δέσμευση και την εμπλοκή όλων των τελωνειακών υπαλλήλων σε επίπεδο καθημερινής δράσης και προσπάθειας σε μια διαρκή και αδιάκοπη συστηματική προσπάθεια και συνεργασία τόσο, ενδο-υπηρεσιακά όσο και με όλους τους εμπλεκόμενους οικονομικούς φορείς, ώστε το νέο ολοκληρωμένο Στρατηγικό Σχέδιο της υπηρεσίας να υλοποιηθεί σε μια βάση αλλαγής νοοτροπίας και εξωστρέφειας.

(<https://portal.gsis.gr/portal/page/portal/ICISnet/authority>)

3.3.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Οι εξελίξεις στον οικονομικό τομέα ήταν ραγδαίες και ως εκ τούτου κατέστησαν απαραίτητο τον εκσυγχρονισμό της Τελωνειακής Υπηρεσίας καθώς και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες και προκλήσεις. Ο ρόλος που διαδραματίζει στο χώρο του εμπορίου είναι αναμφισβήτητα πολύ σημαντικός, όχι μόνο εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου υπόσχεται την οικονομική μεγέθυνση και ευημερία, αλλά πρώτα από όλα είναι βέβαιο ότι πρέπει να διασφαλιστεί η διαφάνεια, η ίση μεταχείριση των οικονομικών φορέων για την

αποφυγή στρεβλώσεων των συνθηκών του υγιούς ανταγωνισμού αλλά και η πραγματοποίηση ελέγχων χωρίς να παρεμποδίζεται η ομαλή κυκλοφορία των εμπορευμάτων. Όλα τα ανωτέρω στοιχεία είναι συστατικά της αποστολής της Τελωνειακής Υπηρεσίας που έχει ξεφύγει από τα στενά παραδοσιακά όρια του ρόλου ως απλού δημοσιονομικού μηχανισμού, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές της στην διευκόλυνση του νόμιμου υγιούς εμπορίου, χωρίς όμως να παραλείπει να αποδεικνύει έμπρακτα τον βασικό της στόχο, δηλ. την προστασία και την ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Συνοπτικά η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ε.Φ.Κ. έχει ως αποστολή:

- την άσκηση της Τελωνειακής πολιτικής
- την εφαρμογή της Δημοσιονομικής πολιτικής της Κυβέρνησης που αφορά τη βεβαίωση και είσπραξη των εθνικών και κοινοτικών Τελωνειακών εσόδων
- τον έλεγχο της τήρησης των απαγορεύσεων και περιορισμών στα εισαγόμενα και εξαγόμενα προϊόντα σε οποιοδήποτε τελωνειακό καθεστώς
- την προστασία του οικονομικοκοινωνικού χώρου που συμπεριλαμβάνει την προστασία της εσωτερικής αγοράς και του τελωνειακού εδάφους της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) σε συνεργασία με τις αντίστοιχες τελωνειακές διοικήσεις των υπολοίπων κρατών μελών αυτής.
(<https://portal.gsis.gr/portal/page/portal/ICISnet/authority>)

3.3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1818 Η Τελωνιακή υπηρεσία υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών, οργανώνεται σύμφωνα με το Γαλλικό διοικητικό σύστημα δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην είσπραξη εσόδων, χωρίς όμως να υποτιμάται ο ρόλος της στην πάταξη του λαθρεμπορίου. Η λειτουργία της στηρίζεται σε πρωτοπόρους για την εποχή θεσμούς, όπως η αποκέντρωση με την σύσταση των Τελωνιακών Περιφερειών και η δημιουργία του νομοθετικού πλαισίου με την ψήφιση του **Τελωνιακού Κώδικα** (Ν. 1165/1918), ενός σπουδαίου νομοθετικού κειμένου που στήριξε τις τελωνειακές διαδικασίες και εξυπηρέτησε το εμπόριο.

1830 Με τη σύσταση του νεότερου Ελληνικού Κράτους οι πρώτοι θεσμοί που συστάθηκαν για την προάσπιση της εδαφικής του ακεραιότητας και τη διασφάλιση των απαραίτητων πόρων για τη λειτουργία του, υπήρξαν αφενός μεν ο τακτικός Στρατός και το Πολεμικό Ναυτικό, αφετέρου δε η Τελωνειακή Υπηρεσία. Στις 25/3/1833 ιδρύεται στη Σύρο το πρώτο Τελωνείο της Ελλάδας και δύο χρόνια αργότερα ακολουθούν τα Τελωνεία Πειραιά, Ύδρας, Πάτρας και Ναυπλίου. Η Τελωνειακή Υπηρεσία, κατά τα φαινόμενα, αποτελεί την αρχαιότερη ίσως Διοικητική Υπηρεσία του Ελληνικού Κράτους, η οποία σήμερα υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών.

1931 Η Τελωνειακή Υπηρεσία απέκτησε πολεμικά πλοία, τα οποία υπαγόμενα στη νέα Υπηρεσία με την ονομασία «Θαλάσσια Οικονομική Αστυνομία» (Θ.Ο.Α.) διενεργούσαν έλεγχο επί των πλοίων και φορτίων καθώς και δίωξη λαθρεμπορίου κατά θάλασσα. Στη συνέχεια, απέκτησε και άλλα πλοία με την ονομασία «Πλοία Δίωξης Λαθρεμπορίου» (Π.Δ.Λ.), τα οποία το 2004 παραχωρήθηκαν στο Λιμενικό Σώμα για την κάλυψη των αναγκών των Ολυμπιακών Αγώνων που πραγματοποιήθηκαν το ίδιο έτος στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, απέκτησε και άλλα πλοία με την ονομασία «Πλοία Δίωξης Λαθρεμπορίου» (Π.Δ.Λ.), τα οποία το 2004 παραχωρήθηκαν στο Λιμενικό Σώμα για την κάλυψη των αναγκών των Ολυμπιακών Αγώνων που πραγματοποιήθηκαν το ίδιο έτος στην Ελλάδα.

1951 Η ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία αποτέλεσε ένα από τα 13 ιδρυτικά μέλη του Συμβουλίου Τελωνειακής Συνεργασίας (νυν Παγκόσμιος Οργανισμός Τελωνείων).

1961 Θεωρείται έτος σταθμός για την ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία γιατί υπογράφεται η Συμφωνία Σύνδεσης μεταξύ της Ελλάδας και της νεοϊδρυθείσας τότε Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (Ε.Ο.Κ.). Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα ήταν το πρώτο Κράτος που υπέγραψε Συμφωνία Σύνδεσης με την Ε.Ο.Κ. Οι διαπραγματεύσεις λήγουν επιτυχώς και στις 28 Μαΐου του 1979 υπογράφεται η Πράξη Προσχώρησης της Ελλάδας στην Ε.Ο.Κ., η οποία τίθεται σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου του 1981.

1977 Η Διοίκηση της Τελωνειακής Υπηρεσίας σε επιτελικό επίπεδο, που μέχρι τότε συνυπήρχε σε κοινές Γενικές Διευθύνσεις με τη λοιπή Φορολογική

Διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών, γίνεται πλέον ανεξάρτητη Γενική Διεύθυνση, με τον τίτλο «Γενική Διεύθυνση Τελωνείων».

1993 Η χρονιά αυτή που σηματοδοτήθηκε από την ενοποίηση του ευρωπαϊκού χώρου, αποτελεί το σημαντικότερο γεγονός στην ιστορία της Τελωνειακής Υπηρεσίας. Την 1η Νοεμβρίου 1993, τέθηκε σε ισχύ η Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση που υπεγράφη στο Μάαστριχτ. Με τη συνθήκη του Μάαστριχτ άλλαξε η ονομασία της Κοινότητας από «Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα» (Ε.Ο.Κ.) σε «Ευρωπαϊκή Ένωση» (Ε.Ε.). Την ίδια χρονιά, ανατίθεται στην Τελωνειακή Υπηρεσία η αρμοδιότητα βεβαίωσης και είσπραξης των Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.), καθώς και η αρμοδιότητα για την παρακολούθηση της ενδοκοινοτικής κυκλοφορίας και ο έλεγχος των προϊόντων που υπόκεινται στο φόρο αυτό (αλκοολούχα, καπνικά, πετρελαιοειδή). Έτσι, η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων αλλάζει όνομα σε «Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης».

2009 Μετά την εκ βάθρων αλλαγή που επέφερε στην Τελωνειακή Υπηρεσία η ενιαία εσωτερική αγορά και η εφαρμογή του Κοινοτικού Τελωνειακού Κώδικα, ισχύει σήμερα ο νέος **Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας** (Ν.2960/2001, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει) και ήδη δρομολογούνται όλες οι αναγκαίες τροποποιήσεις για τη θέσπιση του νομικού πλαισίου που θα καθιερώσει ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον τελωνειακών συναλλαγών (e-customs).

Σήμερα Η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ε.Φ.Κ. με τις επί μέρους επιτελικές Τελωνειακές Διευθύνσεις, τις Ειδικές Αποκεντρωμένες και Περιφερειακές Τελωνειακές Αρχές απαρτίζουν ένα σύνολο οργανικών μονάδων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών που αποτελούν την «Τελωνειακή Υπηρεσία». Ο Γενικός Διευθυντής Τελωνείων και Ε.Φ.Κ., ως επικεφαλής της υπηρεσιακής ηγεσίας της Τελωνειακής Υπηρεσίας, αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ αυτής και της Πολιτικής Ηγεσίας του Υπουργείου Οικονομικών και προάγεται στη θέση αυτή με απόφαση του Ειδικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Οι διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα ισχύουν βέβαια και για τους τελωνειακούς υπαλλήλους, οι οποίοι όμως λόγω των ειδικών καθηκόντων τους, φέρουν στολή και έχουν δικαίωμα οπλοφορίας (όπως έχουμε προαναφέρει) (<https://portal.gsis.gr/portal/page/portal/ICISnet/authority>).

ΣΧΗΜΑ 3.1: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



(<https://portal.gsis.gr/portal/page/portal/ICISnet/authority>)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΓΕΝΙΚΗ Δ\ΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ & ΕΦΚ Δ/ΝΣΗ ΔΙΑΧ. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Δ/ΝΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΤΕΛΩΝΕΙΟΥ Δ\ΣΗ Ε.Φ.Κ & Φ.Π.Α Δ\ΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΕΛ. ΕΛΕΓΧΩΝ & ΠΑΡΑΒΑΣΕΩΝ Δ\ΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ Δ\ΣΗ 18Η ΤΕΛ.ΟΙΚ.ΣΥΣΤ\ΤΩΝ Δ\ΣΗ 5Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ & ΕΦΚ Προϊστάμενος Περιφέρεια <ul style="list-style-type: none">• ΕΛ.Υ.Τ. ΑΤΤΙΚΗΣ • ΕΛ.Υ.Τ. ΘΕΣΣΑΛΙΝΙΚΗΣ • ΤΕΛ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ • ΤΕΛ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3: ΤΕΛΩΝΕΙΑ (ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ)

ΑΤΤΙΚΗΣ	(01)
ΒΟΛΟΥ	(05)
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	(08)
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	(02)
ΚΑΒΑΛΑΣ	(04)
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	(07)
ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	(09)
ΠΑΤΡΩΝ	(03)
ΡΟΔΟΥ	(06)
ΣΥΡΟΥ	(10)

<https://portal.gsis.gr/portal/page/portal/ICISnet/authority>

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4: Υπηρετούντες Τελωνειακοί Υπάλληλοι

(ανά Τελωνειακή Περιφέρεια και ανά κατηγορία)

(Απόφαση Γενικής Γραμματείας Δημ. Εσόδων του Υπ. Οικονομικών Αρ.Πρωτ.: Α1147691 ΕΞ02014/06.11.2014)

ΤΕΛΩΝΕΑΚΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΛΛΑΔΟΣ	ΤΕΛ/ΚΩΝ	ΤΕΛ/ΚΩΝ	ΤΕΛ/ΚΩΝ	
Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης	86	27	48	161
Κεντρικής Μακεδονίας	195	38	66	299
Δυτικής Μακεδονίας	38	11	25	74
Ηπείρου	46	23	41	110
Θεσσαλίας	43	10	18	71
Ιονίων Νήσων	12	07	14	33
Δυτικής Ελλάδας	33	14	31	78
Στερεάς Ελλάδας	32	12	22	66
Αττικής	283	92	140	515
Πελοποννήσου	41	18	24	83
Βορείου Αιγαίου	19	19	22	60
Νοτίου Αιγαίου	37	25	32	94
Κρήτης	33	18	16	67
ΣΥΝΟΛΟ	898	314	499	1711
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	
	ΤΕΛ/ΚΩΝ	ΤΕΛ/ΚΩΝ	ΤΕΛ/ΚΩΝ	
Υπηρεσία Υπαγόμενη απευθείας στον Γενικό Γραμματέα της ΓΓΔΕ	10	2	0	12
Ειδικές αποκεντρωμένες Υπηρεσίες (Ε.Α.Υ.)	42	14	26	82
Γενική Δ/ση Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και Ανθρώπινου Δυναμικού (Η.Δ.& Α.Δ.)	27	1	11	39
Γενική Δ/ση Τελωνείων και Ε.Φ.Κ.(Τ. & Ε.Φ.Κ.)	155	8	23	186
Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες (Ε.Α.Υ.)	106	18	22	146
ΣΥΝΟΛΟ	340	43	82	465
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	1.238	357	581	2.176
(Απόφαση Γεν. Γραμματέα της Γενικής Γραμματείας Δημ. Εσόδων του Υπ. Οικονομικών Αρ.Πρωτ.: Α1147691 ΕΞ02014/06.11.2014)				

Ίδια επεξεργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΜΕΘΟΔΟΣ

Προκειμένου να καταγράψουμε τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία των στελεχών του Δημόσιου τομέα αποφασίσαμε να εκπονήσουμε έρευνα με θέμα: «Αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης της εργασίας των στελεχών του Δημοσίου τομέα : Η περίπτωση των Τελωνειακών υπαλλήλων Ελλάδος». Για την έρευνά μας επιλέξαμε το ερωτηματολόγιο ως τρόπο συλλογής δεδομένων καθώς θα μας επέτρεπε σε λίγο χρόνο τη συλλογή δεδομένων από ένα ικανοποιητικό αριθμό Τελωνειακών υπαλλήλων. Το ερωτηματολόγιο διασφαλίζει την ανωνυμία (κάτι που είχαμε επισημάνει) και την αντικειμενικότητα, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις. Επίσης η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν προαιρετική (κάτι που είχε επίσης τονισθεί). Η συμπλήρωση του δεν χρειαζόταν πολύ χρόνο (ώστε να μην απασχοληθούν πολύ οι υπάλληλοι) αλλά θα μπορούσε να συμπληρωθεί και να αποσταλεί και εκτός υπηρεσίας στη συνημμένη διεύθυνση. Τέλος, οι απαντήσεις από ένα ερωτηματολόγιο μπορούν εύκολα να ποσοτικοποιηθούν και να αναλυθούν με το κατάλληλο στατιστικό εργαλείο. Κάποια ερωτηματολόγια που δεν ήταν πλήρως συμπληρωμένα δεν συμπεριλήφθηκαν στα δεδομένα του δείγματός μας.

4.2 ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, έπειτα από την μελέτη άρθρων σχετικά με την Ικανοποίηση από την εργασία καταλήξαμε να χρησιμοποιήσουμε τα εξής εργαλεία μέτρησης:

➤ **Για την ΑΜΟΙΒΗ**

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την ΑΜΟΙΒΗ, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο μέτρησης του **Paul E. Spector (1994)** με πέντε (5) ερωτήσεις. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1- «Διαφωνώ Απόλυτα» έως -7 «Συμφωνώ Απόλυτα».

➤ **Για τα ΛΟΙΠΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΟΦΕΛΗ**

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από τα ΛΟΙΠΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΟΦΕΛΗ, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο μέτρησης του **Paul E. Spector (1994)** με πέντε (5) ερωτήσεις. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1-«Διαφωνώ Απόλυτα» έως -7 «Συμφωνώ Απόλυτα».

➤ **Για τις ΣΧΕΣΕΙΣ με ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ**

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από τις ΣΧΕΣΕΙΣ με ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο μέτρησης του **Paul E. Spector (1994)** με πέντε (5) ερωτήσεις. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1-«Διαφωνώ Απόλυτα» έως -7 «Συμφωνώ Απόλυτα».

➤ **Για τις ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ**

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από τις ΣΧΕΣΕΙΣ με ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο μέτρησης του **Paul E. Spector (1994)** με τέσσερις (4) ερωτήσεις. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1-«Διαφωνώ Απόλυτα» έως -7 «Συμφωνώ Απόλυτα».

➤ **Για τη ΦΥΣΗ της ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο μέτρησης των **Suman Devi, Ajay Suneja (2013)** με επτά (7) ερωτήσεις. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1-«Διαφωνώ Απόλυτα» έως -7 «Συμφωνώ Απόλυτα».

➤ **Για την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ**

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο μέτρησης των **Suman Devi, Ajay Suneja (2013)** με τέσσερις (4) ερωτήσεις. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1-«Διαφωνώ Απόλυτα» έως -7 «Συμφωνώ Απόλυτα».

➤ **Για την ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΞΙΑΣ**

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΞΙΑΣ, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο μέτρησης του **Paul E. Spector (1994)** με τρεις (3) ερωτήσεις. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1-«Διαφωνώ Απόλυτα» έως -7 «Συμφωνώ Απόλυτα».

➤ **Για τη ΠΡΟΑΓΩΓΗ**

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την ΠΡΟΑΓΩΓΗ, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο μέτρησης του **Paul E. Spector (1994)** με τέσσερις (4) ερωτήσεις. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1-«Διαφωνώ Απόλυτα» έως -7 «Συμφωνώ Απόλυτα».

➤ Για την ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ της ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την ΠΡΟΑΓΩΓΗ, χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο μέτρησης των **Park & Rainey (2007)** με τρεις (3) ερωτήσεις. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1- «Διαφωνώ Απόλυτα» έως -7 «Συμφωνώ Απόλυτα».

➤ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Για την ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ της μέτρησης της ικανοποίησης από όλους τους ανωτέρω παράγοντες- κριτήρια, χωρίς τη χρήση ερωτήσεων, ώστε να καταγραφεί η ικανοποίηση πέρα από ερωτήσεις (σφαιρικά), χρησιμοποιήθηκε η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1-«Απόλυτα Ικανοποιημένος» έως -7 «Απόλυτα Δυσανεστημένος».

Στην αρχή του Ερωτηματολογίου συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης (όπως και η Bellou, 2009), που αποτελούν τα πιο συνηθισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά που χρησιμοποιούνται ως μεταβλητές ελέγχου στην βιβλιογραφία της Εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης υπάρχουν ερωτήσεις για την γνώση ξένης γλώσσας, την οικογενειακή κατάσταση, το ατομικό εισόδημα καθώς και για τα έτη προϋπηρεσίας στο Τελωνείο και για τη θέση εργασίας, ώστε να ελέγξουμε αν και κατά πόσο τα χαρακτηριστικά αυτά παίζουν ρόλο στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι Τελωνειακοί υπάλληλοι από το περιβάλλον εργασίας τους.

4.3 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για την κατανόηση πινάκων και αποτελεσμάτων παραθέτουμε τους κάτωθι πίνακες με τις κωδικοποιήσεις των ερωτήσεων ανά ομάδα μεταβλητών:

Πίνακας 4.1: Κωδικοποίηση ερωτήσεων για *Αμοιβή*

Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για την δουλειά που κάνω	PAYMENT 1
Οι αυξήσεις είναι ελάχιστες και αργούν	PAYMENT 2
Νιώθω ότι δεν με εκτιμούν στην Υπηρεσία όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου	PAYMENT 3
Νιώθω ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες για αύξηση του μισθού	PAYMENT 4
Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειες μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	PAYMENT 5

Πίνακας 4.2: Κωδικοποίηση ερωτήσεων για *Λοιπά εργασιακά οφέλη*

Δεν είμαι ικανοποιημένος/η με τα οφέλη που λαμβάνω	BENEFIT 1
Τα οφέλη που λαμβάνουμε είναι τα ίδια με αυτά που προσφέρουν και άλλες υπηρεσίες	BENEFIT 2
Το πακέτο ωφελειών που λαμβάνουμε είναι δίκαιο ως προς την εργασία που εκτελούμε	BENEFIT 3
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για εκείνους που δουλεύουν εδώ	BENEFIT 4
Υπάρχουν οφέλη που δεν έχουμε και θα έπρεπε να είχαμε	BENEFIT 5

Πίνακας 4.3: Κωδικοποίηση ερωτήσεων για Σχέσεις με συναδέλφους

Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους δουλεύω μαζί	COLLEAGUES 1
Το σύστημα επικοινωνίας φαίνεται να δουλεύει καλά μέσα στην υπηρεσία	COLLEAGUES 2
Βρίσκω ότι πρέπει να δουλεύω σκληρότερα στην εργασία μου εξαιτίας της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους δουλεύω μαζί	COLLEAGUES 3
Απολαμβάνω τις σχέσεις με τους συνεργάτες μου	COLLEAGUES 4
Γίνονται πολλές λογομαχίες και καυγάδες στην δουλειά	COLLEAGUES 5

Πίνακας 4.4: Κωδικοποίηση ερωτήσεων για Σχέσεις με Προϊστάμενο

Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του	MANAGER 1
Ο προϊστάμενος μου είναι άδικος μαζί μου	MANAGER 2
Ο προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	MANAGER 3
Συμπαθώ τον Προϊστάμενο μου	MANAGER 4

Πίνακας 4.5: Κωδικοποίηση ερωτήσεων για *Φύση εργασίας*

Είμαι ικανοποιημένος/η από το πόσο συχνά δημιουργώ νέες ιδέες, διαδικασίες και πράγματα	NATURE of WORK 1
Είμαι ικανοποιημένος/η με το πόσο συχνά διαπράττω λεπτομερείς εργασίες	NATURE of WORK 2
Νιώθω καλά με το πόσο η δουλειά μου ωφελεί άλλους ανθρώπους	NATURE of WORK 3
Είμαι σε θέση να βελτιώσω την δουλειά μου εξαιτίας της υποστήριξης που λαμβάνω από αυτή	NATURE of WORK 4
Μπορώ να δείξω πλήρως τις ικανότητές μου μέσω της δουλειάς μου	NATURE of WORK 5
Η δουλειά μου απαιτεί μια μίξη των δεξιοτήτων μου	NATURE of WORK 6
Λαμβάνω την αίσθηση της ικανοποίησης από την δουλειά που κάνω	NATURE of WORK 7

Πίνακας 4.6: Κωδικοποίηση ερωτήσεων για *Εργασιακή συμμετοχή*

Είμαι ικανοποιημένος/η με το πόσο συχνά παίρνω μέρος στην επίλυση προβλημάτων	PARTICIPATION 1
Στη δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος/η με το πόσο συχνά μοιράζομαι τη γνώση μου με άλλους	PARTICIPATION 2
Στη δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος/η με το πόσο συχνά πείθω τους άλλους	PARTICIPATION 3
Μπορώ να αναγνωρίσω πως έχω συνεισφέρει σε διάφορες εργασίες / αναθέσεις	PARTICIPATION 4

Πίνακας 4.7: Κωδικοποίηση ερωτήσεων για *Αναγνώριση αξίας*

Όταν κάνω καλά την δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει	VALUE 1
Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται	VALUE 1
Νιώθω ένα αίσθημα υπερηφάνειας όταν κάνω την δουλειά μου	VALUE 1

Πίνακας 4.8: Κωδικοποίηση ερωτήσεων για *Προαγωγή*

Υπάρχει πραγματικά μικρή πιθανότητα για προαγωγή στην δουλειά μου	PROMOTION 1
Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια ευκαιρία για προαγωγή	PROMOTION 2
Οι άνθρωποι προχωρούν το ίδιο γρήγορα στην υπηρεσία μας, όπως και σε άλλες υπηρεσίες	PROMOTION 3
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες μου για προαγωγή	PROMOTION 4

Πίνακας 4.9: Κωδικοποίηση ερωτήσεων για *Αξιολόγηση απόδοσης*

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης μου είναι κατάλληλα	EVALUATION 1
Έχω ευκαιρίες (όπως απαιτητικές εργασίες ή μελέτες ανάθεσης) για να κερδίσω υψηλό βαθμό απόδοσης	EVALUATION 2
Είμαι ικανοποιημένος/η με το σύστημα εκτίμησης της απόδοσης μου που εφαρμόζει η υπηρεσία μου	EVALUATION 3

4.4 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Στην έρευνα κλήθηκαν να συμμετέχουν όλοι οι εν ενεργεία Τελωνειακοί υπάλληλοι Ελλάδος. Για να πραγματοποιήσουμε την έρευνα μας αρχικά ενημερώθηκε η Γενική Γραμματέας Τελωνείων και ΕΦΚ, η οποία μας έδωσε τη συγκατάθεσή της. Αρχικά πραγματοποιήσαμε μια πιλοτική έρευνα 20 ατόμων ώστε να εντοπίσουμε τυχόν προβλήματα και ασάφειες. Τα αποτελέσματα ήταν θετικά και ενθαρρυντικά οπότε δεν κάναμε αλλαγές στο ερωτηματολόγιό μας και προχωρήσαμε. Τυπώθηκαν περίπου 1.500 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν ταχυδρομικά σε όλα τα Τελωνεία της Ελλάδας μαζί με σχετική ενημέρωση για την έρευνα και σε πολλές περιπτώσεις υπήρξε και τηλεφωνική επικοινωνία. Επίσης στάλθηκε και με E mail σε κάποιες κεντρικές υπηρεσίες το οποίο προωθήθηκε στους υπαλλήλους ηλεκτρονικά. Για τον λόγο αυτό δεν μπορούμε να γνωρίζουμε τον ακριβή αριθμό των ερωτηματολογίων που έφτασαν στα χέρια Τελωνειακών υπαλλήλων αλλά σίγουρα ήταν κοντά στα 1.700 ή και περισσότερα. Στόχος μας ήταν να βρεθεί στα χέρια όλων των Τελωνειακών υπαλλήλων και εκείνοι να επιλέξουν για την συμπλήρωσή του ή όχι. Δόθηκε προθεσμία ενός (1) μήνα για την αποστολή των ερωτηματολογίων, η οποία παρατάθηκε σε συν άλλον έναν μήνα ώστε να συλλεχθούν όλα. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια ή αποστέλλονταν στο Τελωνείο του Βόλου (υπόψη μου) ή στέλνονταν σε ηλεκτρονική μορφή. Τα ερωτηματολόγια τα οποία τελικώς συγκεντρώθηκαν ήταν συνολικά εξακόσια εβδομήντα εννέα (679), συμπεριλαμβανομένων και των 20 ερωτηματολογίων της πιλοτικής έρευνας και αντιστοιχούν σε ποσοστό ανταπόκρισης της τάξης του 31%. Με αυτόν τον τρόπο ο στόχος της συλλογής όσο το δυνατόν περισσότερων ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή ακόμα και των πιο απομακρυσμένων Τελωνείων ανά την Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS (version 23). Πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση (Frequencies) των απαντήσεων και στη συνέχεια ανάλυση συσχέτισης (Correlations).

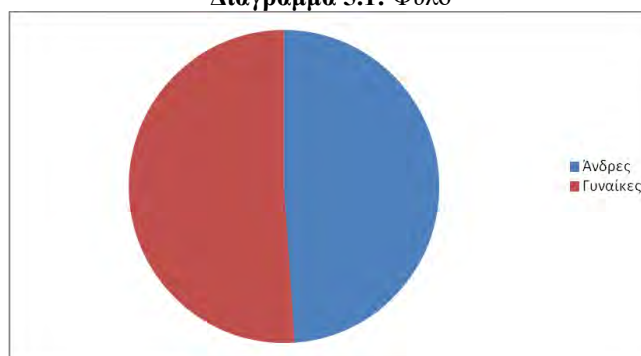
5.2 ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Ο συνολικός αριθμός του δείγματος είναι 679 άτομα. Καταγράφηκαν στοιχεία που αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την γνώση ξένης γλώσσας, την οικογενειακή κατάσταση, το ατομικό εισόδημα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας.

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Εργαζ/νων (n=679)

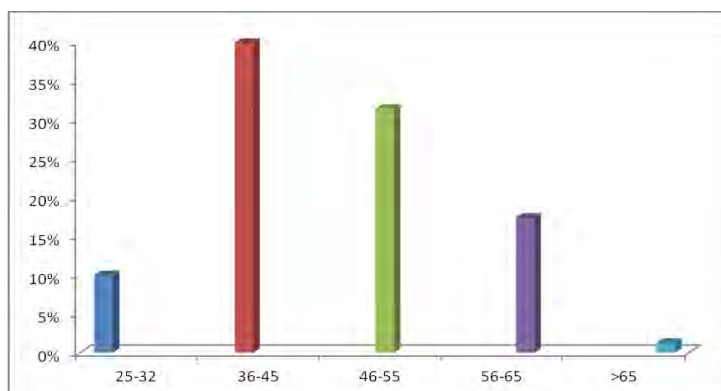
Αναφορικά με το **φύλο**: το **48,9%** αφορά **άνδρες** και το **51,1%** **γυναίκες** (Διάγραμμα 5.1). Θεωρούμε πολύ θετικό ότι η έρευνα μοιράστηκε σχεδόν 50-50 σε άνδρες και γυναίκες.

Διάγραμμα 5.1: Φύλο



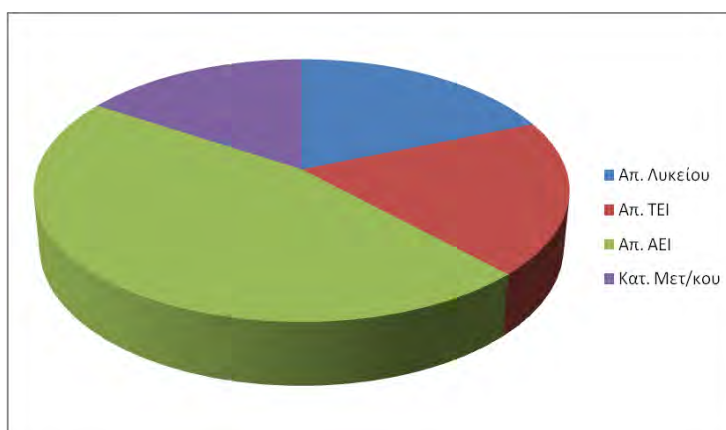
Αναφορικά με την **ηλικία**: το 39,9% των συμμετεχόντων (το μεγαλύτερο ποσοστό αφορά ηλικία 36-45 ετών), από 25-35 ετών λαμβάνει ποσοστό 10%, από 46-55 ετών 31,4%, 56-65 ετών 17,4% και ηλικίας άνω των 65 ετών 1,3% (Διάγραμμα 5.2).

Διάγραμμα 5.2: Ηλικιακή κατανομή



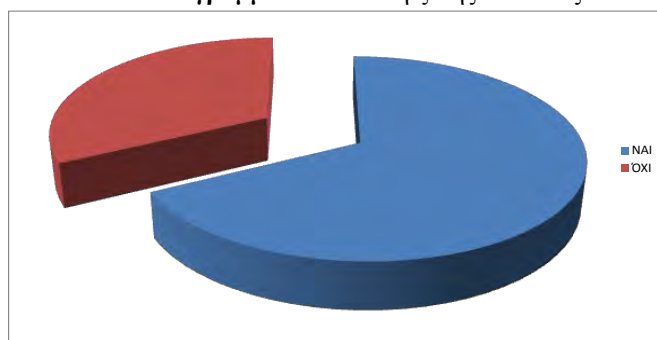
Το **επίπεδο εκπαίδευσης** των συμμετεχόντων διαμορφώνεται ως εξής: απόφοιτοι Λυκείου 18,9%, απόφοιτοι ΤΕΙ 19%, απόφοιτοι Πανεπιστημίων 46,2% και κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου 15,9% (Διάγραμμα 5.3).

Διάγραμμα 5.3: Επίπεδο εκπαίδευσης



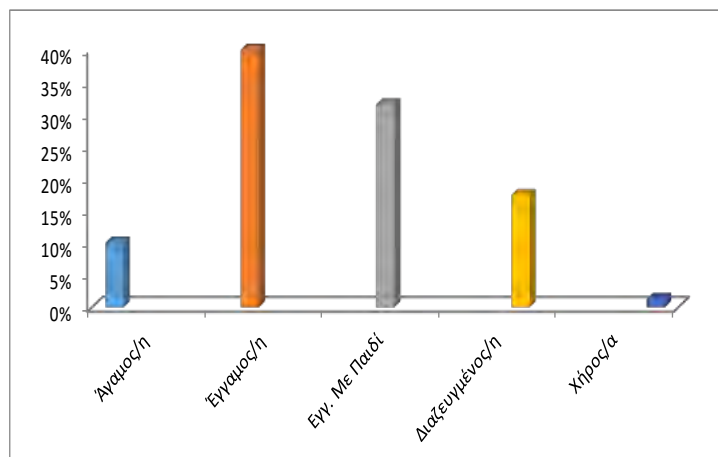
Αναφορικά με την **Ξένη Γλώσσα**: το 67,2% απάντησε ότι έχει πτυχίο σε μια ξένη γλώσσα ενώ το 32,5 απάντησε αρνητικά (Διάγραμμα 5.4).

Διάγραμμα 5.4: Γνώση ξένης Γλώσσας



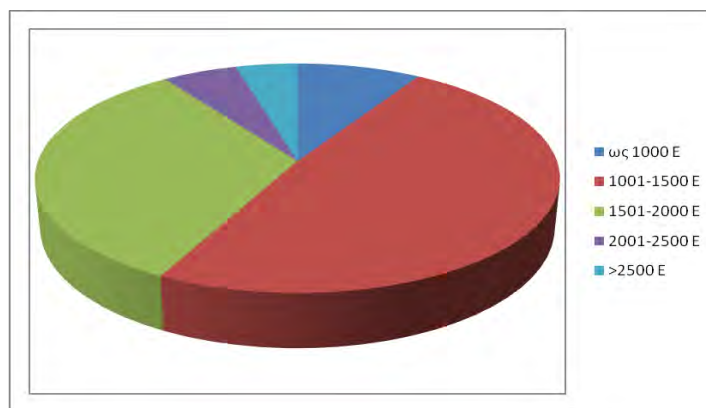
Αναφορικά με την **Οικογενειακή κατάσταση**: 20,5% Άγαμοι, 15,5% Έγγαμοι, 53,5% Έγγαμοι με παιδιά, 7,8% Διαζευγμένοι και το 2,7% Χήροι (Διάγραμμα 5.5).

Διάγραμμα 5.5: Οικογενειακή κατάσταση



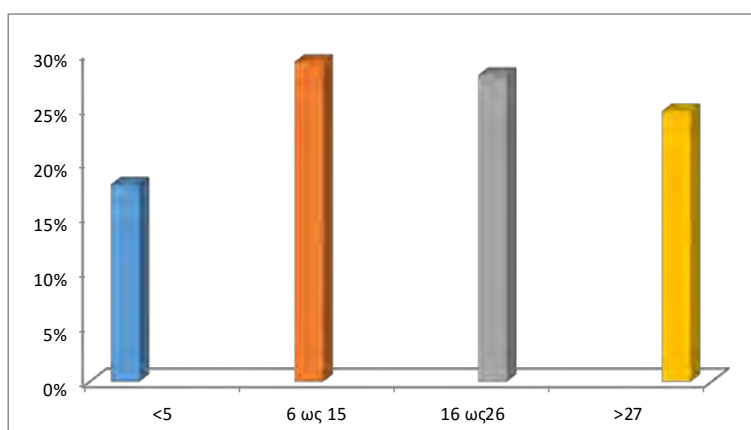
Αναφορικά με το **Ατομικό Εισόδημα**: το 48,7% των συμμετεχόντων είναι από 1001-1500 ευρώ μηνιαίως (σχεδόν οι μισοί). Το 8,8% έχει εισόδημα έως 1000 ευρώ, το 32,7% από 1501-2000, το 5,3% από 2001ως 2500 ευρώ, ενώ εισόδημα μεγαλύτερο των 2500 ευρώ έχει μόλις το 4,4% (Διάγραμμα 5.6)

Διάγραμμα 5.6: Ατομικό εισόδημα



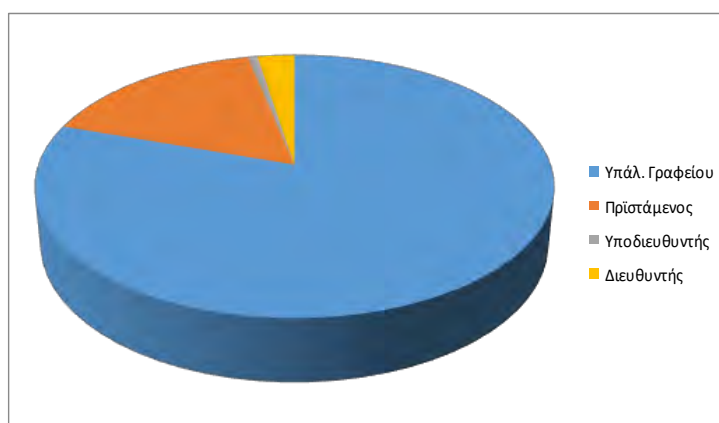
Αναφορικά με την **Προϋπηρεσία στο Τελωνείο**: Το 18% απάντησαν ότι δουλεύουν έως πέντε (5) έτη, το 29,2% από 6-15 έτη, το 28% από 16-26 έτη και το 24,7% περισσότερα από 27 έτη (Διάγραμμα 5.7).

Διάγραμμα 5.7: Έτη Προϋπηρεσίας στο Τελωνείο



Αναφορικά με τη **Θέση Εργασίας** : Το 80% των συμμετεχόντων ήταν υπάλληλοι γραφείου. Το 16,5% Προϊστάμενοι τμήματος, το 0,7% Υποδιευθυντές και το 2,7% Διευθυντές (Διάγραμμα 5.8).

Διάγραμμα 5.8: Θέση εργασίας



5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Παρουσίαση των μεταβλητών που έχουν χρησιμοποιηθεί με βάση τα εργαλεία μέτρησης που έχουν αναφερθεί στην 4.2 παράγραφο στον ακόλουθο Πίνακα 5.1. Ποσοστά επί τοις εκατό για κάθε πιθανή απάντηση από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα), Μέσοι όροι και Τυπικές αποκλίσεις:

Πίνακας 5.1: Απαντήσεις υπαλλήλων

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	ΕΙΜΑΙ ΟΥΔΕΤΕΡΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΜΟ	ΤΑ
PAYMENT 1	18.9 %	24,3 %	13,5 %	9.4 %	14.6 %	12.8 %	6.5 %	3,4	1,924
PAYMENT 2	9 %	2.4 %	2.7 %	5.4 %	5.6 %	15.9 %	59.1 %	5,8	1,922
PAYMENT 3	19.3 %	13.3 %	8.2 %	25.9 %	10.6 %	12.5 %	10.2 %	3,73	1,951
PAYMENT 4	43 %	23.1 %	9.1 %	10 %	4.6 %	6.3 %	3.8 %	2,44	1,764
PAYMENT 5	6.2 %	6.2 %	6.3 %	13.7 %	11.6 %	28.6 %	27.4 %	5,14	1,818
BENEFIT 1	4.6 %	6.8 %	11.5 %	13.7 %	14.7 %	24 %	24.7 %	4,98	1,781
BENEFIT 2	12.4 %	15.8 %	12.7 %	28.6 %	8.1 %	12.2 %	10.3 %	3,82	1,828
BENEFIT 3	28.9 %	22.8 %	14.6 %	10.6 %	9.7 %	8.4 %	5 %	2,95	1,854
BENEFIT 4	5.2 %	6 %	9.4 %	16.1 %	13 %	24.7 %	25.6 %	5,02	1,784
BENEFIT 5	3.5 %	2.8 %	2.8 %	8.2 %	9.7 %	27.5 %	45.4 %	5,82	1,560
COLLEAGUES1	2.4 %	3.8 %	5.2 %	18.4 %	24 %	32.3 %	14 %	5,11	1,409
COLLEAGUES2	16.5 %	14 %	14 %	12.2 %	17.5 %	18.7 %	7.1 %	3,85	1,930
COLLEAGUES3	11.6 %	12.2 %	8.2 %	20.9 %	16.5 %	17.5 %	13 %	4,23	1,898
COLLEAGUES4	3.1 %	5.9 %	10.5 %	24.6 %	21.6 %	24 %	10.3 %	4,69	1,500
COLLEAGUES5	11.9 %	19.7 %	12.8%	16.5 %	23.9 %	9 %	6.2 %	3,72	1,753
MANGER1	4.9 %	4.7 %	8.5 %	14.1 %	17.2 %	28 %	22.5 %	5,08	1,692
MANGER2	33 %	22.7 %	11.2 %	14.6 %	7.5 %	6.6 %	4.4 %	2,78	1,804
MANGER3	25.3 %	20.9 %	10.3 %	17.2 %	8.5 %	9.3 %	8.4 %	3,24	1,965
MANGER4	2.9 %	3.8 %	2.4 %	27.1 %	14 %	28.1 %	21.6 %	5,16	1,518
NATURE W 1	10.8 %	16.2 %	10.3 %	21.6 %	19.6 %	15.3 %	6.2 %	3,94	1,756
NATURE W 2	7.2 %	9.9 %	10.3 %	16.2 %	23.1 %	26.4 %	6.9 %	4,45	1,691
NATURE W 3	2.1 %	4.4 %	5.4 %	14.3 %	15.8 %	32.8 %	25 %	5,45	2,776
NATURE W 4	6.6 %	7.7 %	9.4 %	26.2 %	27.1 %	15.3 %	7.7 %	4,36	1,563
NATURE W 5	10.9 %	19.3 %	12.4 %	13.7 %	20.9 %	14.7 %	8.1 %	3,91	1,844
NATURE W 6	1.3 %	2.9 %	3.2 %	8.2 %	20.5 %	32.5 %	31.2 %	5,66	1,352
NATURE W 7	3.1 %	9.3 %	6.6 %	16.6 %	28.9 %	24 %	11.5 %	4,77	1,553

PARTICIPAT.1	6.3 %	7.5 %	9 %	16.9 %	23.4 %	28.9 %	8 %	4,62	1,638
PARTICIPAT.2	3.2 %	8.5 %	7.8 %	16.5 %	22.4 %	30.9 %	10.6 %	4,81	1,571
PARTICIPAT.3	6.3 %	4.7 %	8.7 %	21.6 %	27.5 %	23.1 %	8 %	4,61	1,549
PARTICIPAT.4	0.9 %	1.9 %	3.8 %	15.5 %	23.4 %	34.8 %	19.7 %	5,42	1,259
VALUE 1	7.4 %	14 %	9.9 %	16.8 %	23.4 %	22.8 %	5.7 %	4,26	1,709
VALUE 2	9 %	22.1 %	14.1 %	18.3 %	16.8 %	12.8 %	6.9 %	3,78	1,759
VALUE 3	1.8 %	2.2 %	1.8 %	18.3 %	19 %	28.4 %	28.6 %	5,50	1,384
PROMOTION1	4.7 %	10.9 %	10.3 %	22.1 %	16.1 %	18.6 %	17.4 %	4,59	1,757
PROMOTION2	22.8 %	19.9 %	14.7 %	14.9 %	12.8 %	11.9 %	2.9 %	3,23	1,809
PROMOTION3	8.5 %	10.6 %	11.6 %	44.5 %	11.5 %	8.7 %	4.6 %	3,84	1,470
PROMOTION4	18.6 %	18.6 %	13.3 %	27.4 %	10.3 %	8.2 %	3.7 %	3,32	1,688
EVALUATION1	25.9 %	27.4 %	17.2 %	15.2 %	7.2 %	4.9 %	2.2 %	2,74	1,574
EVALUATION2	23.6 %	26.5 %	16.1 %	18.1 %	9.1 %	5 %	1.6 %	2,84	1,563
EVALUATION3	30.6 %	25.2 %	14.9 %	16.5 %	7.2 %	3.8 %	1.8 %	2,63	1,557

5.3.1 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ

Στον πίνακα B1 (του Παραρτήματος Β) μπορούμε να δούμε τις μέσες τιμές (Mean), τις διαμέσους (Media) καθώς επίσης τους μέσους όρους (Mode) και τις τυπικές αποκλίσεις (Std. Deviation) των ερωτήσεων σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι Τελωνειακοί υπάλληλοι από την Αμοιβή τους. Παρατηρούμε ότι για την **1^η ερώτηση** το $\text{mean} > \text{media}$ ($3.41 > 3$) άρα έχουμε μια **θετική ασυμμετρία** στο δείγμα (κατανομή λοξή προς τα δεξιά). Συνεπώς το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (56,7%) έχει δώσει απαντήσεις από 1-3 (δηλ. δηλώνει διαφωνία) σε αυτή την ερώτηση. Στην **2^η και στην 3^η ερώτηση** παρατηρούμε $\text{mean} < \text{media}$ ($5,80 < 7$ & $3,73 < 4$), η απόσταση από την μέση τιμή είναι δυσανάλογα μεγάλη και αρνητική, κατανομή λοξή ως προς τα αριστερά, **αρνητική ασυμμετρία**. Στην 2^η ερώτηση το 80,6% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι « οι αυξήσεις είναι ελάχιστες και αργούν». Στην **4^η ερώτηση** $\text{mean} > \text{media}$ ($2,44 > 2$), **θετική ασυμμετρία** στο δείγμα (κατανομή λοξή ως προς τα αριστερά – συγκέντρωση απαντήσεων από 1:διαφωνώ απόλυτα ως 3:διαφωνώ λίγο). Ποσοστιαία το 72,2% δεν είναι

ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες για αύξηση μισθού. Στην **5^η ερώτηση** mean<media (5,14<6), **αρνητική ασυμμετρία** με το 67,6% των συμμετεχόντων να απαντά μεταξύ 5:συμφωνώ λίγο ως 7:συμφωνώ απόλυτα «Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε».

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η «**Αμοιβή**», ως παράγων εργασιακής ικανοποίησης, **δεν ικανοποιεί** στο βαθμό που θα ήθελαν τους Τελωνειακούς υπαλλήλους Ελλάδος.

5.3.2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΛΟΙΠΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΟΦΕΛΗ

Στον πίνακα B2 (του Παραρτήματος Β) μπορούμε να δούμε τις μέσες τιμές (Mean), τις διαμέσους (Media) καθώς επίσης τους μέσους όρους (Mode) και τις τυπικές αποκλίσεις (Std. Deviation) των ερωτήσεων σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι Τελωνειακοί υπάλληλοι από λοιπά εργασιακά οφέλη. Παρατηρούμε ότι για την **1^η και 2^η ερώτηση** το mean<media (4,98<5 & 3,82<4) άρα έχουμε μια **αρνητική ασυμμετρία** στο δείγμα (κατανομή λοξή προς τα αριστερά). Το 63,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ΔΕΝ είναι ικανοποιημένο με τα οφέλη που λαμβάνει. Στην **3^η ερώτηση** το mean>media (2,95>2), **θετική ασυμμετρία** στο δείγμα (κατανομή λοξή προς τα δεξιά), άρα συγκέντρωση μεγάλου ποσοστού απαντήσεων από 1 ως 3 (δηλώνει δηλαδή διαφωνία). Το 66,3% δηλώνει ότι «το πακέτο ωφελειών που λαμβάνουμε ΔΕΝ είναι δίκαιο ως προς την εργασία που εκτελούμε». Στην **4^η και 5^η ερώτηση** το mean<media (5,02<6 & 5,82<6), **αρνητική ασυμμετρία**. Το 63,3% των συμμετεχόντων στην 4^η ερώτηση έδωσαν απαντήσεις από 5-7 δηλαδή συμφωνούν ότι υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για τους εργαζόμενους στα Τελωνεία. Το 83,6% (δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό που καταγράφηκε) πιστεύει ότι «υπάρχουν οφέλη που δεν έχουμε και θα έπρεπε να είχαμε».

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τα «**Λοιπά εργασιακά οφέλη**», ως παράγων εργασιακής ικανοποίησης, **δεν ικανοποιούν** στο βαθμό που θα ήθελαν τους Τελωνειακούς υπαλλήλους Ελλάδος.

5.3.3 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ τις ΣΧΕΣΕΙΣ με ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με τις σχέσεις των συναδέλφων συναντάμε μια θετική στάση (πίνακας Β3 του Παραρτήματος Β). Το 70,3% δηλώνουν «Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους δουλεύω μαζί» Για το

σύστημα επικοινωνία στα Τελωνεία οι απόψεις δίστανται αφού το 44,5% δηλώνει ότι δεν δουλεύει καλά ενώ το 43,3% έχει αντίθετη άποψη. Στην **3^η ερώτηση** $\text{mean} > \text{media}$ (4,23 > 4), **θετική ασυμμετρία** στο δείγμα με το 47% να δηλώνει «Βρίσκω ότι πρέπει να δουλεύω σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους δουλεύω μαζί». Στην **5^η και στην 6^η ερώτηση** το σύνολο των απαντήσεων εκφράζει μια **ικανοποίηση**. Το 55,9% «Απολαμβάνει τις σχέσεις με τους συνεργάτες του», ενώ το 44,4% διαφωνεί στο «Γίνονται πολλές λογομαχίες και καυγάδες στην δουλειά».

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι «**σχέσεις με του συναδέλφους**», ως παράγων εργασιακής ικανοποίησης, **ικανοποιούν**, στο βαθμό που θα ήθελαν, τους Τελωνειακούς υπαλλήλους Ελλάδος. Ταύτιση συμπερασμάτων με Davis (2013) όπου το καλό κλίμα στον εργασιακό χώρο δημιουργεί μία αλυσίδα δέσμευσης και ένωσης που επιφέρει και ικανοποίηση στους υπαλλήλους και μέγιστη απόδοση.

5.3.4 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ τις ΣΧΕΣΕΙΣ με ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

Και σε αυτή την ομάδα μεταβλητών συναντάμε μια θετική στάση (πίνακας Β3 του παραρτήματος Β). Το 67,7% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι «Ο Προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στην δουλειά του». Εδώ το $\text{mean} < \text{media}$ (5,8 < 6), **αρνητική ασυμμετρία** στο δείγμα. Στην **2^η και 3^η ερώτηση** το 66,9% και το 56,5% αντίστοιχα δηλώνουν «Ο Προϊστάμενός μου ΔΕΝ είναι άδικος μαζί μου» και «Ο Προϊστάμενος μου ΔΕΝ δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του». Τέλος στην **4^η ερώτηση** το 63,7% δηλώνει «Συμπαθώ τον Προϊστάμενο μου». Αξιοσημείωτο είναι και το 27,1% των συμμετεχόντων που δηλώνει «είμαι ουδέτερος» και καταδεικνύει ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων που δεν εμπλέκονται συναισθηματικά με άλλα άτομα από τον εργασιακό τους χώρο.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι «**σχέσεις με Προϊστάμενο**», ως παράγων εργασιακής ικανοποίησης, **ικανοποιεί**, ως ένα βαθμό, τους Τελωνειακούς υπαλλήλους Ελλάδος, αλλά επιδέχεται βελτίωση.

5.3.5 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ την ΦΥΣΗ της ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Και σε αυτή την ομάδα μεταβλητών συναντάμε μια θετική στάση (πίνακας Β5 του Παραρτήματος Β). Και στις **7 ερωτήσεις** αυτής της ομάδας όλες οι μέσες τιμές είναι μικρότερες από τις διαμέσους ($\text{mean} < \text{media}$), **αρνητική ασυμμετρία**. Τα ποσοστά σε όλες τις ερωτήσεις όσων συμφωνούν κυμαίνονται 41,1% έως και 84%. Αξιοσημείωτο

είναι το ποσοστό 73,6% στην 3^η ερώτηση όπου συμφωνούν στο ότι «Νιώθω καλά με το πόσο η δουλειά μου ωφελεί άλλους ανθρώπους», καθώς και το 84% όπου συμφωνούν ότι «Η δουλειά μου απαιτεί τη μίξη των δεξιοτήτων μου». Το 84% ως ποσοστό (από 5:Συμφωνώ λίγο ως 7:Συμφωνώ απόλυτα) είναι το μεγαλύτερο ποσοστό που έχει συγκεντρωθεί σε αυτό το ερωτηματολόγιο.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η «**Φύση της Εργασίας**», ως παράγων εργασιακής ικανοποίησης, **ικανοποιεί** σε μεγάλο βαθμό, τους Τελωνειακούς υπαλλήλους Ελλάδος. Ταύτιση απόψεων με Wright & Davis (2003), οι οποίοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα ειδικά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας επηρεάζουν την ικανοποίηση που αντλούμε από αυτή. Πολύ σημαντική και η συμβολή των Andersen & Kjeldsen (2010) οι οποίοι καταδεικνύουν την ιδιαιτερότητα του κάθε κομματιού του Δημοσίου τομέα και δείχνουν πως η *Εργασιακή ικανοποίηση* εξαρτάται και από το *Οργανωτικό έργο* που παράγει η υπηρεσία, κάτι που πιστεύουμε ισχύει και στην δική μας περίπτωση.

5.3.6 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Όσον αφορά τις μεταβλητές της Εργασιακής συμμετοχής κι εδώ παρατηρούμε ένα θετικό αποτέλεσμα (πίνακας Β6 του Παραρτήματος Β). Και στις 4^{εις} ερωτήσεις αυτής της ομάδας όλες οι μέσες τιμές είναι μικρότερες από τις διαμέσους (mean<media), **αρνητική ασυμμετρία** (λοξή ως προς τα αριστερά). Τα ποσοστά όσων συμφωνούν κυμαίνονται από 58,6% ως 77,9%. Οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι: με το πόσο συχνά παίρνουν μέρος στην επίλυση προβλημάτων, με το πόσο συχνά μοιράζονται την γνώση τους με άλλους, με το πόσο συχνά πείθουν άλλους και με το πόσο έχουν συνεισφέρει σε διάφορες εργασίες ανάθεσης.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η «**Εργασιακή συμμετοχή**», ως παράγων εργασιακής ικανοποίησης, **ικανοποιεί** σε μεγάλο βαθμό, τους Τελωνειακούς υπαλλήλους Ελλάδος.

5.3.7 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ την ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΞΙΑΣ

Και σε αυτή την ομάδα ερωτήσεων βρίσκουμε ικανοποιημένους υπαλλήλους. (πίνακας Β7 του Παραρτήματος Β). Και στις 3^{εις} ερωτήσεις όλες οι μέσες τιμές είναι μικρότερες από τις διαμέσους (mean<media), **αρνητική ασυμμετρία** (λοξή ως προς τα αριστερά). Τα ποσοστά ικανοποίησης είναι μεγάλα με μεγαλύτερο το 76%

συμφωνούντων στην 3^η ερώτηση «Νιώθω ένα αίσθημα υπερηφάνειας όταν κάνω καλά την δουλειά μου».

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η «**Αναγνώριση αξίας**», ως παράγων εργασιακής ικανοποίησης, **ικανοποιεί** σε μεγάλο βαθμό, τους Τελωνειακούς υπαλλήλους Ελλάδος.

5.3.8 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ την ΠΡΟΑΓΩΓΗ

Σε αυτή την ομάδα των ερωτήσεων τα πράγματα υποδηλώνουν μια έντονη δυσaréσκεια (πίνακας B8 του Παραρτήματος Β). Στην **1^η και στην 3^η ερώτηση** : $mean < media$ (4,59 < 5 & 3,84 < 4) **αρνητική ασυμμετρία** στο δείγμα. Το 52,1% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι «Υπάρχει πραγματικά μικρή πιθανότητα για προαγωγή». Στην 3^η ερώτηση το 44,5% δηλώνει ουδετερότητα στην ερώτηση: «Οι άνθρωποι προχωρούν το ίδιο γρήγορα στην υπηρεσία μας, όπως και σε άλλες υπηρεσίες». Είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς ότι για να απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση θα πρέπει να γνωρίζεις πως λειτουργεί το σύστημα προαγωγών σε όλες τις υπόλοιπες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Αυτή η γνώση συνήθως δεν υπάρχει οπότε η πιο λογική απάντηση είναι η ουδετερότητα. Στην **2^η και στην 4^η ερώτηση** $mean > media$ (3,23 > 3 & 3,32 > 3) **θετική ασυμμετρία**. Οι υπάλληλοι σε ποσοστό 57,4% διαφωνούν στο ότι «Εκείνοι που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν μια ευκαιρία για προαγωγή». Επίσης σε ποσοστό 50,4% ΔΕΝ είναι ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες για προαγωγή.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η δυνατότητα για «**Προαγωγή**», ως παράγων εργασιακής ικανοποίησης, **δεν ικανοποιεί** στο βαθμό που θα ήθελαν τους Τελωνειακούς υπαλλήλους Ελλάδος.

5.3.9 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ τα ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Δυστυχώς και σε αυτή την ομάδα των ερωτήσεων τα αποτελέσματα είναι αρνητικά. (πίνακας B9 του Παραρτήματος Β). Συγκεκριμένα και στις 3^{εις} ερωτήσεις $mean > media$ (2,74 > 2, 2,84 > 2, 2,63 > 2), **θετική ασυμμετρία** στο δείγμα. Οι υπάλληλοι με ποσοστά: 70,5%, 66,2% και 70,7% απάντησαν ότι **Διαφωνούν** στο ότι «Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης μου είναι κατάλληλα», «Έχω ευκαιρίες για να κερδίσω υψηλό βαθμό απόδοσης» και «Είμαι ικανοποιημένος με το σύστημα εκτίμησης της απόδοσης μου που εφαρμόζει η υπηρεσία μου».

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τα «Κριτήρια αξιολόγησης», ως παράγων εργασιακής ικανοποίησης, δεν ικανοποιεί στο βαθμό που θα ήθελαν τους Τελωνειακούς υπαλλήλους Ελλάδος.

5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson δείχνει τη γραμμική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών (interval ή scale). Είναι ένα αριθμητικό μέτρο ή δείκτης του μεγέθους της συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών. Κυμαίνεται σε μέγεθος από +1.00 μέχρι -1.00 περνώντας και από το 0.00. ⇒) Το πρόσημο “+” σημαίνει θετική συσχέτιση — δηλαδή, Οι τιμές μίας μεταβλητής αυξάνονται όταν αυξάνονται και της άλλης. Ένα πρόσημο “—” σημαίνει αρνητική συσχέτιση — δηλαδή, οι τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται καθώς μειώνονται της άλλης. Συντελεστής συσχέτισης 1.00 σημαίνει μια τέλεια συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Με άλλα λόγια, ένα γράφημα διασποράς των δύο μεταβλητών θα δείξει ότι όλα τα σημεία προσαρμόζονται απόλυτα σε μια ευθεία γραμμή. Μία τιμή 0.00 σημαίνει ότι τα σημεία του γραφήματος διασποράς είναι κατανομημένα τυχαία γύρω από οποιοδήποτε ευθεία σχεδιαστεί ή είναι διατεταγμένα έτσι ώστε να πλησιάζουν κάποια καμπύλη, (Martin,1978,Σιώμοκος κ Βασιλακοπούλου,2005).

5.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: ΑΜΟΙΒΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ

(Πίνακας Γ1 Παραρτήματος Γ)

Ο πίνακας Γ1 παρουσιάζει τη συσχέτιση ανά ζεύγη μεταξύ των μεταβλητών. Ο αριθμός των γραμμών και των στηλών αντιπροσωπεύει τον αριθμό των μεταβλητών της ανάλυσης. Ο συντελεστής **0,098*** αντιπροσωπεύει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης κ της ερώτησης «Αυξήσεις ελάχιστες που αργούν». Η συσχέτιση λοιπόν είναι θετική (πρόσημο). Δηλαδή όσο πιο υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης έχει κάποιος τόσο περισσότερο πιστεύει ότι οι αυξήσεις είναι ελάχιστες και αργούν. Ο έλεγχος σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης πιστοποιεί ότι η συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,005$.

Ο συντελεστής **0,084*** δείχνει ότι όσα αυξάνεται το εισόδημα των ατόμων τόσο αυξάνει και η πεποίθηση τους ότι η αμοιβή που παίρνουν για την εργασία τους είναι δίκαιη. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,005$.

Ο συντελεστής **0,054**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνεται το εισόδημα των ατόμων τόσο αυξάνει και η ικανοποίηση τους από τις ευκαιρίες για αύξηση μισθού. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **-0,102**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή αρνητική συσχέτιση. Όσο αυξάνει η μόρφωση κάποιου τόσο μειώνεται η ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για αύξηση μισθού. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

5.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: ΛΟΙΠΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΟΦΕΛΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ

(Πίνακας Γ2 Παραρτήματος Γ)

Ο συντελεστής **0,149**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνεται το εισόδημα των ατόμων τόσο αυξάνει η πεποίθηση ότι το πακέτο ωφελειών από τη εργασία είναι δίκαιο ως προς αυτήν. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,082*** αντιπροσωπεύει μια ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο πιο υψηλόβαθμο είναι το άτομο τόσο αυξάνει η πεποίθηση ότι υπάρχουν οφέλη που δεν έχουν στην εργασία και θα έπρεπε να έχουν. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,005$.

5.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: ΣΧΕΣΕΙΣ με ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ

(Πίνακας Γ3 Παραρτήματος Γ)

Ο συντελεστής **0,113**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνεται το εισόδημα των ατόμων τόσο αυξάνει η πεποίθηση ότι το σύστημα επικοινωνίας στην υπηρεσία δουλεύει καλά. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,105**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνουν τα έτη εργασίας των ατόμων στο Τελωνείο (όσο πιο παλιοί είναι), τόσο

αυξάνει η πεποίθηση τους ότι δουλεύουν σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας κάποιων συνεργατών τους. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

5.4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: ΣΧΕΣΕΙΣ με ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ

(Πίνακας Γ4 Παραρτήματος Γ)

Ο συντελεστής **0,100**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνεται το εισόδημα των ατόμων τόσο αυξάνει η πεποίθηση ότι ο Προϊστάμενος δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **-0,079**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή αρνητική συσχέτιση. Όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας των ατόμων (όσο πιο παλιοί είναι), τόσο πιστεύουν ότι οι Προϊστάμενοι δεν είναι αρκετά ικανοί στην δουλειά τους. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,082*** αντιπροσωπεύει μια ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας των ατόμων (όσο πιο παλιοί είναι), τόσο πιστεύουν ότι οι Προϊστάμενοι είναι άδικοι απέναντί τους. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,005$.

Ο συντελεστής **0,118**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας των ατόμων (όσο πιο παλιοί είναι), τόσο πιστεύουν ότι οι Προϊστάμενοι δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων τους. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **-0,115**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή αρνητική συσχέτιση. Όσο αυξάνονται τα έτη εργασίας των ατόμων (όσο πιο παλιοί είναι), τόσο δεν συμπαθούν τον Προϊστάμενό τους. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Γενικά παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι με πολλά έτη υπηρεσίας δείχνουν μια αρνητική στάση έναντι των Προϊσταμένων. Δεν τους θεωρούν ικανούς, δεν θεωρούν ότι νοιάζονται για τους υφισταμένους τους, είναι άδικοι. Στον δημόσιο τομέα όπως και στον στρατό υπάρχει και η άτυπη ιεραρχία των ετών προϋπηρεσίας καθώς και της ηλικίας. Σαφώς λοιπόν ενοχλεί τους μεγαλύτερους να Προϊστανται νέοι υπάλληλοι με λιγότερα έτη προϋπηρεσίας αλλά προφανώς περισσότερα τυπικά προσόντα.

Τελευταία με τον νέο Δημοσιούπαλληλικό κώδικα δεν μπορούν να κρίνονται ως Προϊστάμενοι οι ΔΕ υπάλληλοι, κάτι που δεν ίσχυε παλιά (άρθρο 84, Ν. 4057/2012).

5.4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: ΦΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ

(Πίνακας Γ5 Παραρτήματος Γ)

Ο συντελεστής **-0,131**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή αρνητική συσχέτιση. Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων τόσο δεν πιστεύουν ότι λαμβάνουν υποστήριξη από την εργασία ώστε να την βελτιώσουν. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **-0,081*** αντιπροσωπεύει μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση. Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων τόσο δεν πιστεύουν ότι μπορούν να δείξουν πλήρως τις ικανότητές τους. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,005$.

Ο συντελεστής **0,196**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνεται το εισόδημα των ατόμων τόσο αυξάνει η αίσθηση ικανοποίησης από την δημιουργία νέων ιδεών . Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,129**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνεται το εισόδημα των ατόμων τόσο αυξάνει η αίσθηση ικανοποίησης από την διάπραξη λεπτομερών εργασιών . Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,140**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνεται το εισόδημα των ατόμων τόσο αυξάνει η αίσθηση ότι τα άτομα μπορούν να δείξουν πλήρως τις ικανότητές τους. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,141**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας (όσο πιο παλιός είναι κάποιος) τόσο αυξάνει η ικανοποίηση που λαμβάνει από την δημιουργία νέων ιδεών κ διαδικασιών. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,124**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας (όσο πιο παλιός είναι κάποιος) τόσο αυξάνει η ικανοποίηση που λαμβάνει από τη διάπραξη λεπτομερών εργασιών. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,093**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας (όσο πιο παλιός είναι κάποιος) τόσο αυξάνει η πεποίθηση ότι μπορεί να δείξει πλήρως τις ικανότητές του. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,110**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας (όσο πιο παλιός είναι κάποιος) τόσο αυξάνει η ικανοποίηση που λαμβάνει από την δουλειά που κάνει. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,097**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο υψηλότερη είναι η θέση του ατόμου στην υπηρεσία τόσο αυξάνει η ικανοποίηση που λαμβάνει από τη διάπραξη λεπτομερών εργασιών. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,111**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο υψηλότερη είναι η θέση του ατόμου στην υπηρεσία τόσο αυξάνει η ικανοποίηση του από την εργασία λόγω της ωφέλειας που προσφέρει η δουλειά του σε άλλους ανθρώπους. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,080**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο υψηλότερη είναι η θέση του ατόμου στην υπηρεσία τόσο αυξάνει η πεποίθηση ότι μπορεί να δείξει πλήρως τις ικανότητές του. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,148**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο υψηλότερη είναι η θέση του ατόμου στην υπηρεσία τόσο αυξάνει η ικανοποίηση του λόγω της μίξης των δεξιοτήτων του. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

5.4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ

(Πίνακας Γ6 Παραρτήματος Γ)

Οι συντελεστές συσχέτισης **0,079*** και **0,086*** αντιπροσωπεύουν μια ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο πιο μορφωμένα είναι τα άτομα τόσο τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένα από την εμπλοκή τους στην επίλυση προβλημάτων καθώς και στο

πόσο συχνά μοιράζονται την γνώση τους με άλλους. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,005$.

Οι συντελεστές **0,256****, **0,237****, **0,260****, **0,172**** αντιπροσωπεύουν μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Συγκεκριμένα όσο αυξάνει το εισόδημα των ατόμων τόσο αυξάνει η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εμπλοκή τους σε επίλυση προβλημάτων, από το πόσο συχνά μοιράζονται τη γνώση τους με άλλους, από το πόσο συχνά πείθουν άλλους καθώς και από την συνεισφορά τους σε εργασίες ανάθεσης. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Οι συντελεστές **0,176****, **0,162****, **0,224****, **0,191**** αντιπροσωπεύουν μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Συγκεκριμένα όσο αυξάνουν τα έτη δουλειά στο δημόσιο τόσο αυξάνει η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εμπλοκή τους σε επίλυση προβλημάτων, από το πόσο συχνά μοιράζονται τη γνώση τους με άλλους, από το πόσο συχνά πείθουν άλλους καθώς και από την συνεισφορά τους σε εργασίες ανάθεσης. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Οι συντελεστές **0,229****, **0,186****, **0,220****, **0,200**** αντιπροσωπεύουν μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Συγκεκριμένα όσο υψηλότερη είναι η θέση που κατέχουν τόσο αυξάνει η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εμπλοκή τους σε επίλυση προβλημάτων, από το πόσο συχνά μοιράζονται τη γνώση τους με άλλους, από το πόσο συχνά πείθουν άλλους καθώς και από την συνεισφορά τους σε εργασίες ανάθεσης. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

5.4.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΞΙΑΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ

(Πίνακας Γ7 Παραρτήματος Γ)

Ο συντελεστής **-0,097*** αντιπροσωπεύει μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση. Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων τόσο τείνουν να μην πιστεύουν ότι κάνοντας καλά την δουλειά τους θα λάβουν την αναγνώριση που πρέπει. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,005$.

Οι συντελεστές **0,110****, **0,086**** αντιπροσωπεύουν μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Τα άτομα όσο αυξανόμενο εισόδημα πιστεύουν ότι κάνοντας καλά την δουλειά τους θα αυξηθεί και η αναγνώριση που θα λάβουν και ταυτόχρονα αυξάνεται

και η υπερηφάνεια τους (η αυτοεκτίμησή τους), γι αυτό που πράττουν. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **0,146**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας (όσο πιο παλιός είναι κάποιος) τόσο αυξάνει η υπερηφάνεια του, η αίσθηση ότι κάνει καλά τη δουλειά του. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Οι συντελεστές **0,117****, **0,110****, **0,145**** αντιπροσωπεύουν μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Τα άτομα όσο πιο υψηλόβαθμα είναι τόσο τείνουν να θεωρούν ότι κάνοντας καλά την δουλειά τους θα λάβουν υψηλή αναγνώριση, εκτίμηση για την εργασία τους και υπερηφάνεια. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

5.4.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: ΠΡΟΑΓΩΓΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ

(Πίνακας Γ8 Παραρτήματος Γ)

Οι συντελεστές **0,093***, **0,157**** αντιπροσωπεύουν μια ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο πιο αυξημένο είναι το εισόδημα των ατόμων τόσο πιστεύουν ότι εκείνη που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν ευκαιρίες για προαγωγή και λαμβάνουν αυξημένη ικανοποίηση από τις ευκαιρίες αυτές.

Ο συντελεστής **0,101**** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας (όσο πιο παλιός είναι κάποιος) τόσο αυξάνει η ικανοποίηση του από τις ευκαιρίες για προαγωγή. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

Ο συντελεστής **-0,084*** αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή αρνητική συσχέτιση. Όσο πιο υψηλόβαθμος είναι κάποιος τόσο ΔΕΝ πιστεύει ότι υπάρχουν μικρές πιθανότητες για προαγωγή. Λογικό αφού κρίνει εκ του δικού του αποτελέσματος, δηλαδή της θέσης ευθύνης που έχει καταλάβει. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,005$.

Οι συντελεστές **0,189****, **0,082***, **0,247**** αντιπροσωπεύουν μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Τα άτομα όσο πιο υψηλόβαθμα είναι τόσο τείνουν να θεωρούν ότι εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους θα προαχθούν, προχωρούν ιεραρχικά το ίδιο γρήγορα όπως και στις άλλες υπηρεσίες και έχουν αυξημένη ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή.

5.4.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΠΡΟΥΠΗΡΑΣΙΑ - ΘΕΣΗ

(Πίνακας Γ9 Παραρτήματος Γ)

Οι συντελεστές **0,104****, **0,101****, **0,113****, αντιπροσωπεύουν μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Συγκεκριμένα όσο αυξάνει το εισόδημα των ατόμων τόσο θεωρού κατάλληλα τα κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης, ότι έχουν ευκαιρίες να κερδίσουν υψηλότερο βαθμό απόδοσης και αυξάνει η ικανοποίηση τους από το σύστημα εκτίμησης της απόδοσης που εφαρμόζει η υπηρεσία. Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,001$.

5.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (Factor Analysis)

Η Παραγοντική ανάλυση είναι μια τεχνική που απαιτεί μεγάλο αριθμό δείγματος. Σύμφωνα με τις Tabachnick & Fidell (2011), ένα δείγμα των 500-1000 θεωρείται «Πολύ καλό» ενώ >1000 «Εξαιρετικά καλό». Το δικό μας δείγμα των 679 απαντημένων ερωτηματολογίων, σύμφωνα με τα ανωτέρω, είναι ένα πολύ καλό δείγμα. Προκειμένου να μειώσουμε τον μεγάλο αριθμό παρατηρούμενων μεταβλητών σε ένα μικρότερο αριθμό σημαντικών παραγόντων (ή διαστάσεων), χρησιμοποιήσαμε principal components factor analysis (η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος, αναζητεί το γραμμικό συνδυασμό των μεταβλητών έτσι ώστε να επεξηγείται από τους παράγοντες η μέγιστη μεταβλητότητα των μεταβλητών), τα αποτελέσματα της οποίας, μετά την varimax περιστροφή, παρουσιάζονται στους **Πίνακες 5.2 και 5.3** και τα οποία εξήχθησαν μέσω SPSS 23. Για να εφαρμοστεί με επιτυχία η Factor Analysis θα πρέπει να υπάρχει μια υπόθεση, ότι μια ομάδα μεταβλητών μπορεί να ομαδοποιηθεί σε μια μικρότερη (Anderson & Engledow 1980).

Όπως βλέπουμε και στον κάτωθι πίνακα προέκυψαν επτά (7) παράγοντες των οποίων οι τιμές (eigenvalues) ξεπερνούν την μονάδα, οι οποίες εξηγούν το 61,699% της συνολικής διακύμανσης. Το ποσοστό αυτό είναι αποδεκτό και ικανοποιητικό καθώς ξεπερνά το 50% που αποτελεί όριο ελάχιστου αποδεκτού ποσοστού. Επιπλέον τα factor loadings είναι όλα στατιστικά σημαντικά επειδή είναι όλα μεγαλύτερα του 0,5 οπότε συμμετέχουν ως μεταβλητές (items) στην ονομασία των παραγόντων, που έχουν αντιστοιχηθεί σε αυτή την ανάλυση (Hail et al.,2006, Σιώμοκος κ Βασιλακοπούλου,2005).

5.5.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ Exploratory Factor Analysis (EFA)

Το μέτρο **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)**, **Μέτρο της δειγματοληψίας επάρκειας**, μας παρέχει μια εκτίμηση του βαθμού ομοιογένειας των μεταβλητών ή αλλιώς σε ποιο βαθμό ο συγκεκριμένος πίνακας συσχέτισης είναι κατάλληλος για παραγοντική ανάλυση. Αυτό κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1. Τα αποδεκτά αποτελέσματα είναι μεγαλύτερα του 0,55 και στην δική μας περίπτωση είναι **KMO= 0,869>0,55** (πίνακας 5.2). Όσο πιο κοντά στο 1 τείνει να είναι το αποτέλεσμα τόσο καλύτερο είναι (Σιώμος κ Βασιλακοπούλου,2005).

Στον **πρώτο παράγοντα** ομαδοποιούνται όλες οι ερωτήσεις για την Εργασιακής συμμετοχής (PARTICIPATION) και δύο ερωτήσεις για την Φύση της εργασίας (NATURE of WORK). Συγκεκριμένα δηλώσεις που αναφέρονται στην επίλυση προβλημάτων, μοίρασμα γνώσεων, συζήτηση και πειθώ συναδέλφων, συνεισφορά σε εργασίες ανάθεσης, δημιουργία νέων ιδεών, διαδικασιών και πραγμάτων και διάπραξη λεπτομερών εργασιών. Αυτόν λοιπόν τον παράγοντα τον ονομάζουμε **PARTWORK**.

Στον **δεύτερο**, ομαδοποιούνται τρεις ερωτήσεις από την ομάδα Σχέσεις με συναδέλφους (COLLEAGUES) και δύο ερωτήσεις από την ομάδα Σχέσεις με τον Προϊστάμενο (MANAGER). Οι ερωτήσεις αφορούν την αντίληψη των Τελωνειακών για τους συναδέλφους τους, για το σύστημα επικοινωνίας στην εργασία, για την μεταξύ τους σχέση καθώς και για την ικανότητα των Προϊσταμένων στον ρόλο τους και για τα συναισθήματα συμπάθειας ή μη που μπορεί να τρέφουν γι αυτούς. Αυτόν τον παράγοντα τον ονομάζουμε **COLMAN**.

Στον **τρίτο παράγοντα** έχουμε και τις τρεις ερωτήσεις της ομάδας Αξιολόγηση απόδοσης (EVALUATION) και την τέταρτη ερώτηση από την ομάδα της Προαγωγής (PROMOTION) και τον ονομάζουμε **EVVAL**. Οι ερωτήσεις αφορούν την αντίληψη των Τελωνειακών για τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης τους, τις ευκαιρίες για υψηλότερο βαθμό απόδοσης, και για το σύστημα εκτίμησης της απόδοσης τους καθώς και για τις ευκαιρίες για προαγωγή.

Στον **τέταρτο παράγοντα** συγκεντρώνονται δύο ερωτήσεις από τα Λοιπά εργασιακά οφέλη (BENEFIT) και μία από την Αμοιβή (PAYMENT), και τον ονομάζουμε **BEN.PAY**. Οι ερωτήσεις αφορούν την αντίληψη των Τελωνειακών για τα οφέλη που λαμβάνουν, τις ανταμοιβές των προσπαθειών τους.

Στον **πέμπτο παράγοντα** συγκεντρώνονται δύο ερωτήσεις από την ομάδα της Φύσης της εργασίας (NATURE of WORK) και μία από την Αναγνώριση αξίας (VALUE) και την ονομάζουμε **VAWORK**. Οι ερωτήσεις αφορούν την αντίληψη των Τελωνειακών για την μίξη των δεξιοτήτων τους, την λήψη αισθήματος ικανοποίησης από την συγκεκριμένη εργασία και αισθήματος υπερηφάνειας όταν η εργασία εκτελείται σωστά.

Στον **έκτο παράγοντα** συγκεντρώνονται δύο ερωτήσεις από την ομάδα της Αμοιβής, μία από την ομάδα της Αξίας και μία από την ομάδα της Προαγωγής και επειδή όλες εκφράζουν δυσαρέσκεια ονομάσαμε αυτόν τον παράγοντα **PAYSAT**.

Στον **έβδομο** και τελευταίο παράγοντα συγκεντρώνονται δύο ερωτήσεις από την ομάδα της Αμοιβής και μία από τα Λοιπά οφέλη και τον ονομάζουμε **PAYPRO** (Πίνακας 5.4).

Πίνακας 5.2: Δείκτης KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,869
Bartlett's Approx. Chi-Square	8728,463
Test of df	435
Sphericity Sig.	,000

Πίνακας 5.3: Αποτελέσματα Συνολικής Διακύμανσης

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,463	24,876	24,876	7,463	24,876	24,876	4,269	14,229	14,229
2	3,028	10,094	34,970	3,028	10,094	34,970	3,409	11,364	25,593
3	2,156	7,186	42,156	2,156	7,186	42,156	3,187	10,622	36,215
4	1,882	6,274	48,430	1,882	6,274	48,430	2,150	7,166	43,381
5	1,556	5,186	53,616	1,556	5,186	53,616	1,964	6,546	49,926
6	1,307	4,357	57,973	1,307	4,357	57,973	1,785	5,951	55,877
7	1,118	3,726	61,699	1,118	3,726	61,699	1,746	5,821	61,699

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 5.4: Αποτελέσματα EFA

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
PARTICIPATION1	,834						
PARTICIPATION2	,814						
PARTICIPATION3	,812						
NATURE OF WORK2	,750						
PARTICIPATION4	,580						
NATURE OF WORK1	,538						
COLLEAGUES1		,830					
COLLEAGUES4		,788					
MANAGER1		,745					
MANAGER4		,714					
COLLEAGUES2		,653					
EVALUATION3			,848				
EVALUATION1			,825				
EVALUATION2			,776				
PROMOTION4			,609				
BENEFIT4				,773			
BENEFIT1				,748			
PAYMENTS5				,665			
NATURE OF WORK7					,727		
NATURE OF WORK6					,703		
VALUE3					,548		
PAYMENT2						,581	
PAYMENT3						,556	
VALUE2						,552	
PROMOTION1						,552	
PAYMENT1							,680
PAYMENT4							,680
BENEFIT3							,599

5.5.1.α ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (EFA)

Ο πίνακας 5.4: Rotated Component Matrix, περιέχει τις επιβαρύνσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή. Από τον πίνακα αυτό μπορούμε να «ερμηνεύσουμε» τους παράγοντες. Η διαδικασία αυτή είναι κατά κάποιο τρόπο υποκειμενική αφού έγκειται αποκλειστικά στην κρίση του κάθε επιστήμονα και ουσιαστικά αποτυπώνονται σε αυτή η νοοτροπία και οι απόψεις του ερευνητή αναφορικά με το πρόβλημα. Δεν είναι σπάνιο αλλά ούτε και παράδοξο δύο ή και περισσότερα άτομα να δίνουν διαφορετική ερμηνεία σε ακριβώς ίδια αριθμητικά αποτελέσματα (Steward, 1981, Ντιό, 2004). Ο ρόλος της παραγοντικής ανάλυσης σε κάθε στατιστική μελέτη είναι η ανάδειξη παραγόντων που είναι βαθιά κρυμμένοι και επηρεάζουν την έκβαση ενός προβλήματος (θέματος) ή μίας συγκεκριμένης κατάστασης. Επίσης μας δίνει πολύ σημαντικά στοιχεία για τις σχέσεις που συνδέουν μια σειρά από παρατηρήσεις- μεταβλητές. Τέλος μπορούμε να πούμε ότι

αποτελεί μέσω για την εκτίμηση μη μετρήσιμων παραγόντων, καθοριστικών όμως για την εξέλιξη μίας κατάστασης (Ντιό, 2004).

Στον **Πίνακα 5.5** παραθέτουμε την ομαδοποίηση των νέων υπέρ-μεταβλητών που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση.

Πίνακας 5.5: Ομαδοποίηση μεταβλητών

PARTWORK	PARTICIPATION 1
	PARTICIPATION 2
	PARTICIPATION 3
	NATURE of WORK 2
	PARTICIPATION 4
	NATURE of WORK 1
COLMAN	COLLEAGUES 1
	COLLEAGUES 4
	MANAGER 1
	MANAGER 4
	COLLEAGUES 2
EVAL	EVALUATION 3
	EVALUATION 1
	EVALUATION 2
	PROMOTION 4
BEN.PAY	BENEFIT 4
	BENEFIT 1
	PAYMENT 5
VAWORK	NATURE of WORK 7
	NATURE of WORK 6
	VALUE 3
PAYSAT	PAYMENT 2
	PAYMENT 3
	VALUE 2
	PROMOTION 1
PAYPRO	PAYMENT 1
	PAYMENT 4
	BENEFIT 3

PARTWORK

Πολύ σημαντικός παράγοντας αναδείχθηκε η ικανοποίηση από την ενεργό συμμετοχή στο περιβάλλον εργασίας. Τα στελέχη νιώθουν ικανοποιημένα όταν καλούνται διαμορφώσουν αποφάσεις, να πείσουν συνεργάτες και να συντελέσουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων (Kaiser, 2014). Ειδικότερα οι τρεις πρώτες μεταβλητές **PARTICIPATION** (1,2,3) λαμβάνουν πολύ υψηλές τιμές (> 0,800), γεγονός που σημαίνει ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος όταν αναλαμβάνει ρόλους ηγεσίας, διάγνωσης προβλημάτων και μεταλαμπαδεύει την τεχνογνωσία του στους

γύρο του. Οι επόμενες δύο μεταβλητές NATURE of WORK (1,2) μας δείχνουν ότι ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος όταν είναι δημιουργικός. Νέες ιδέες, διαδικασίες και πράγματα καινοτόμα αλλά και λεπτομερείς αναθέσεις που θέλουν εξειδίκευση και ίσως μεράκι οδηγούν τον εργαζόμενο σε υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης, (Wright & Davis, 2003).

COLMAN

Πολύ σημαντικοί παράγοντες αναδείχθηκαν σε αυτή την υπέρ-μεταβλητή οι σχέσεις μέσα στον εργασιακό χώρο, τόσο με τους συναδέλφους, όσο και με τον Προϊστάμενο. Συγκεκριμένα οι μεταβλητές COLLEAGUE (1.2.4) και MANAGER (1,4), υποδηλώνουν την κοινωνικότητα του ανθρώπου και στον εργασιακό χώρο (Davis, 2013). Το να έχεις καλές σχέσεις με τους ανθρώπους με τους οποίους περνάς τουλάχιστον οχτώ ώρες μαζί τους καθημερινά (στα Τελωνεία λόγω των βαρδιών οι ώρες είναι πολύ περισσότερες και οι συνθήκες ιδιαίτερες π.χ. σύνορα, αεροδρόμια κλπ), να υπάρχει ένας καλός κώδικας επικοινωνίας και συνεργασίας οδηγεί σε υψηλά ποσοστά ικανοποίησης. Ο υπάλληλος περιμένει από τον Προϊστάμενο να αναλάβει το ρόλο που του αναλογεί. Θέλει να πιστεύει πως είναι ικανός και άξιος για τη θέση που κατέχει ώστε να αισθάνεται ασφαλής και σίγουρος στον δικό του ρόλο (Voon, Lo *et al.* 2011).

EVAL

Σε έναν πολύ σημαντικό παράγοντα αναδείχθηκαν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης στο περιβάλλον εργασίας. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ικανοποιημένοι όταν πιστεύουν ότι τους αξιολογούν δίκαια και με τα κατάλληλα εργαλεία. Η αξιοκρατία στις αξιολογήσεις είναι παράγοντας μεγάλης ικανοποίησης αφού λαμβάνει πολύ υψηλές τιμές (> 0,800), EVALUATION (3,1). Οι επόμενες δύο μεταβλητές EVALUATION 3 και PROMOTION 4 μας δείχνουν ότι μια δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση που θα οδηγήσει σε μια αντίστοιχη προαγωγή σε θέση ευθύνης, είναι συνθήκες που θα οδηγήσουν σε μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση, (Vatiou & Valkanos, 2013, Kaiser, 2014).

BEN.PAY

Ο τέταρτος παράγοντας έχει υψηλά loadings από τρεις μεταβλητές (BENEFIT 4,1 & PAYMENT 5). Και οι τρεις παράγοντες συνοψίζουν το ανικανοποίητο στις αμοιβές και στα λοιπά οφέλη. Οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους ούτε από τα λοιπά οφέλη και πιστεύουν ότι η συγκεκριμένη εργασία θα έπρεπε να αμείβεται περισσότερο (Spector, 1997, Candan, 2013, Zaheer, Sharif *et al*, 2015).

VAWORK

Πολύ σημαντικοί παράγοντες αναδείχθηκαν σε αυτή την υπέρ-μεταβλητή η φύση της εργασίας (NATURE of WORK 7,6 & VALUE 3). Και οι τρεις παράγοντες έχουν κοινό σημείο το αίσθημα υπερηφάνειας. Επειδή το Τελωνειακό αντικείμενο είναι πολυδιάστατο και συμβάλει στην περιστολή των παθογενειών του εμπορίου και την καταπολέμηση φαινομένων που οδηγούν σε εκτροπές που εγκυμονούν κινδύνους για την υγεία και ασφάλεια των πολιτών (ναρκωτικά, όπλα, λαθραία-ακατάλληλα προϊόντα), είναι λογικό οι υπάλληλοι να αισθάνονται ικανοποίηση και υπερηφάνεια όταν κάνουν καλά την δουλειά τους και προστατεύουν τους πολίτες. Πέρα από το καθαρά γραφειοκρατικό κομμάτι της εργασίας τους λοιπόν υπάρχει και το διωκτικό, οπότε για να ενωθούν καλά αυτά τα δύο χρειάζεται ...μίξη των δεξιοτήτων τους. Οι Andersen & Kjeldsen (2010) απέδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται και από το Οργανωτικό έργο και την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο της κάθε υπηρεσίας του Δημοσίου τομέα.

PAYSAT

Ο έκτος παράγοντας έχει υψηλά loadings σε (PAYMENT 2.3, VALUE 2) και (PROMOTION 1). Αντικατοπτρίζει μια έντονη δυσαρέσκεια που αφορά την αμοιβή, την εκτίμηση της εργασίας και τη δυνατότητα για προαγωγή (Candan, 2013). Οι υπάλληλοι δεν αισθάνονται ότι η εργασία τους εκτιμάται όταν αναλογίζονται την αμοιβή τους και τις αυξήσεις ...που δεν υπάρχουν πια. Επίσης το σύστημα προαγωγών δεν λειτουργεί αποτελεσματικά ώστε τουλάχιστον αυτό να συμβάλει στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

PAYPRO

Ο έβδομος και τελευταίος παράγοντας συνοψίζει (PAYMENT 1,4 και BENEFIT 3). Και οι τρεις μεταβλητές εκφράζουν μια θετική στάση στην αμοιβή και στα λοιπά εργασιακά οφέλη (Spector, 1997, Candan, 2013). Αυτή την θετική στάση όμως δεν την επιβεβαιώνουν οι απαντήσεις των Τελωνειακών υπαλλήλων οι οποίες εξέφρασαν έντονη δυσαρέσκεια σε ποσοστά 56,7%, 75,2% και 66,3% αντίστοιχα.

5.5.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ Cronbach a

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach a πληροφορεί τον ερευνητή για την αξιοπιστία των νέων παραγόντων που δημιουργήθηκαν. Θεωρητικά μπορεί να κυμαίνεται από το άπειρο έως το 1 (μόνο οι θετικές τιμές έχουν νόημα). Αν το αποτέλεσμα είναι $<0,6$ τότε είναι αναξιόπιστο, το 0,6 είναι το ελάχιστο αποδεκτό (μη αποδεκτό όμως για κλίμακες με πολλά items), το 0,7 θεωρείται επαρκές, το 0,8 καλό και το 0,95 πολύ καλό (πολύ υψηλή αξιοπιστία) αν και σπάνιο (Ουζούνη και Νακάκης, 2011, Σιώμκος και Βασιλακοπούλου, 2005).

Ο πίνακας 5.6 μας δείχνει τους συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach a των υπέρ-μεταβλητών που δημιουργήσαμε:

Πίνακας 5.6: Δείκτη αξιοπιστίας Cronbach a

	Cronbach Alpha	N of items
PORTWORK	0.871	6
COLMAN	0.847	5
EVAL	0.832	4
BEN.PAY	0.660	3
VAWORK	0.603	3
PAYSAT	0.453	4
PAYPRO	0.649	3

Παρατηρούμε ότι όλα τα αποτελέσματα είναι $> 0,6$ (ελάχιστο αποδεκτό όριο) εκτός του αποτελέσματος της μεταβλητής PAYSAT ($0.453 < 0.6$) που είναι μη αποδεκτή. Τα αποτελέσματα για τις τρεις πρώτες υπέρ-μεταβλητές (PORTWORK, COLMAN, EVAL) είναι $>0,8$ και συμπεραίνουμε ότι η αξιοπιστία της κλίμακας είναι πολύ

υψηλή. Οι υπόλοιπες τρεις (BEN.PAY, VAWORK, PAYPRO) είναι $>0,6$ (ελάχιστου αποδεκτού ορίου) και δείχνουν μια αξιοπιστία αποδεκτή μεν αλλά όχι υψηλή. Κατ' επέκταση καταλήγουμε να έχουμε έξι (6) υπέρ-μεταβλητές οι οποίες αναδεικνύουν κρυμμένους παράγοντες που όμως επηρεάζουν σημαντικά το δικό μας θέμα, δηλαδή την «Εργασιακή ικανοποίηση». Ταυτόχρονα μας δίνουν τις συνδέσεις και τις σχέσεις σε μια σειρά από παρατηρήσεις-μεταβλητές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε ένα δείγμα εξακοσίων εβδομήντα εννέα (679) συμμετεχόντων, από τα περισσότερα Τελωνεία της Ελλάδος, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντικά τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής άποψης. Ψάχνοντας να βρούμε τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των Τελωνειακών υπαλλήλων Ελλάδος, συγκεντρώσαμε 679 απαντημένα πλήρως ερωτηματολόγια τα οποία μας δίνουν ικανοποιητική εικόνα για το «τι ικανοποιεί», «τι δυσαρεστεί» και τι «αφήνει αδιάφορη» την ομάδα αυτή υπαλλήλων, (περίπου το 31% των εν ενεργεία υπαλλήλων απάντησαν). Επίσης λάβαμε υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος, που είναι πολλά. Το μέγεθος του δείγματος, η διασπορά των συμμετεχόντων ανά τελωνείο, η θετική ανταπόκριση που βιώσαμε στην έρευνα μας, και τα αποτελέσματα, μας αντάμειψαν για την επιλογή ενός τόσο πολυσυζητημένου θέματος όπως είναι η «Εργασιακή ικανοποίηση».

Από τις πρώτες αναλύσεις δεδομένων φάνηκε η δυσαρέσκεια των υπαλλήλων απέναντι στις αμοιβές που λαμβάνουν και στα υπόλοιπα εργασιακά οφέλη, (ταύτιση με Κουράκο, Καυκιά κ αλ., 2012). Ένας κλάδος που έχει χάσει τα τελευταία χρόνια πάνω από το 30% των αποδοχών του, ήταν αναμενόμενο να μην αισθάνεται ικανοποιημένος σε αυτόν τον τομέα. Μέσα από ανάλυση συσχετίσεων διαπιστώσαμε ότι όσο πιο υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης έχει κάποιος τόσο πιο απογοητευμένος αισθάνεται από τις αμοιβές που λαμβάνει. Σαφώς και το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης τον έκανε να ελπίζει σε μια θέση στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα που να του εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο αμοιβών. Οι μειώσεις μισθών των τελευταίων ετών, της Ελλάδας της κρίσης, παγίδευσαν πολλούς υπαλλήλους οι οποίοι κάτω από την ομπρέλα της ασφάλειας της μονιμότητας και του υψηλού μισθολογίου δημιούργησαν υποχρεώσεις που σήμερα, με τα νέα δεδομένα, δεν μπορούν να καλύψουν και ασφυκτιούν.

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους αποδείχθηκε ότι είναι σε καλό δρόμο. Οι υπάλληλοι αντλούν ικανοποίηση από τις ενδοεπαγγελματικές σχέσεις αν και στην ερώτηση για το σύστημα επικοινωνίας οι απόψεις δίστανται. Οι πιο παλαιοί και άρα μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι, κρίνουν αυστηρά τους νεότερους ως προς τις ικανότητές τους και το ενδιαφέρον τους για την δουλειά. Παρόλα αυτά η

παραγοντική ανάλυση κατέδειξε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σε πολύ σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης. Εδώ η ικανοποίηση κρύβεται στις διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Το να δουλεύεις σε ένα χώρο με καλούς συνεργάτες είναι σημαντικό, το να έχεις αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης, εκτίμησης, αλληλοσεβασμού και φιλίας, είναι σημαντικότερο, (Anderfuhren, Biget et al, 2010). Ο άνθρωπος είναι «φύσει κοινωνικό ον» κατά τον Αριστοτέλη, έχει ανάγκη την επαφή με άλλους ανθρώπους, την επικοινωνία την συμμετοχή.

Η σχέση με τον Προϊστάμενο επίσης αποδείχθηκε ικανή να ικανοποιήσει τους υπαλλήλους. Γενικά οι Προϊστάμενοι, χρίζουν αποδοχής τυπικής αλλά και ουσιαστικής. Ένας ικανός Προϊστάμενος που θα μπορούσε να δώσει λύσεις και απαντήσεις, να στηρίξει τον υπάλληλο στις δικές του επιλογές να δημιουργήσει κλίμα αλληλοβοήθειας και υποστήριξης, ώστε ο υπάλληλος να νιώσει ασφαλής, οδηγεί σε υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης. Το να εκμαιούσει από κάθε υπάλληλο τον καλύτερο του εαυτό καθώς και το να τοποθετήσει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση είναι αποτέλεσμα διοικητικών ικανοτήτων και απαιτεί και βαθιά γνώση των αναγκών και των δομών της υπηρεσίας. Ο Προϊστάμενος οφείλει να είναι ξεκάθαρα τοποθετημένος απέναντι στους υπαλλήλους, να μοιράσει ρόλους και αρμοδιότητες, να αποσαφηνίσει τυχών σκοτεινά σημεία και να ενδυναμώνει με ενθουσιασμό και τόλμη προς ένα κοινό όραμα, (Voon, Lo et al., 2011). Η κατανόηση της αναγκαιότητας, από την πλευρά των υπαλλήλων, των κανονισμών και η σύνδεση αυτών με τις προσδοκίες και το όραμα του κλάδου, μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει και για τον οργανισμό αλλά και για το job satisfaction των υπαλλήλων, (Wright, Davis, 2003). Κατά την ανάλυση συσχετίσεων προέκυψαν αποτελέσματα όπου οι πιο παλαιοί συνάδελφοι (με τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας) έχουν διαφορετική άποψη από τους υπολοίπους. Συγκεκριμένα δεν θεωρούν και τόσο ικανούς τους Προϊσταμένους, πιστεύουν ότι είναι άδικοι μαζί τους, δεν έχουν ενδιαφέρον για την υπηρεσία αλλά ούτε και για τα συναισθήματα που δημιουργούν στους υφισταμένους τους. Νομίζω αυτή η συσχέτιση θα μπορούσε να εξηγηθεί υπό το πρίσμα της ίδιας της «ηλικίας». Σαφώς και ένα άτομο νεαρής ηλικίας δύσκολα θα μπορούσε να επιβληθεί σε ένα άτομο ηλικιακά πολύ μεγαλύτερό του (μέσα στις υπάρχουσες δομές). Το δημόσιο ως τώρα ιεραρχούσε τους υπαλλήλους του με βάση τα έτη υπηρεσίας τους κυρίως και

όχι με βάση τα τυπικά προσόντα που κατείχαν, κάτι που έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Παρόλα αυτά, η αλλαγή της νοοτροπίας των υπαλλήλων είναι αυτή που θα φέρει την ουσιαστική αλλαγή και θα δώσει πνοή ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο, κάτι όμως που θέλει τον χρόνο του. Η έρευνα των (Bourantas, Papalexandris, 1993) καταδεικνύει την περιορισμένη ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να εποπτεύσει, ώστε να υπάρχει σεβασμός στην ιεραρχία, να καθοριστούν οι σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων, και να διατηρηθούν οι σωστές αποστάσεις. Οι αιτίες εντοπίζονται κυρίως στον μεγάλο όγκο των κανόνων – κανονισμών και στην γραφειοκρατία. Η αύξηση επενδύσεων στην έρευνα και την εκπαίδευση θα οδηγήσουν σε αλλαγή νοοτροπίας, μείωση των υπερβολικών διαδικαστικών περιορισμών και θα πρέπει να δίνει δυνατότητα στους υπαλλήλους να δοκιμάσουν, (Wright, Devis, 2003).

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την *φύση της εργασίας* μας εξέπληξαν ευχάριστα, αφού λόγω αυτού του παράγοντα απολαμβάνουν μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση. Πέρα από τη σημαντικότητα του παράγοντα που επιβεβαιώνεται μέσα από έρευνες (Wright, Davis, 2003), αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του Τελωνειακού αντικειμένου. Οι υπάλληλοι βιώνουν καθημερινή εναλλαγή στην εργασία τους που δεν τους αφήνει να μουν σε καθεστώς ρουτίνας και πλήξης. Κατά την ανάλυση συσχέτισης διαπιστώσαμε ότι τα άτομα με υψηλότερο ατομικό εισόδημα, με τα περισσότερα έτη υπηρεσίας αλλά και αυτοί που είναι σε θέσεις ευθύνης απολαμβάνουν υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης μέσα από την δημιουργία νέων ιδεών, λεπτομερών εργασιών, αίσθησης καθήκοντος απέναντι στους συναθρώπους.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας κατατάσσουν την *εργασιακή συμμετοχή* πολύ ψηλά στους παράγοντες επηρεασμού της ικανοποίησης από την εργασία. Διαπιστώσαμε θετική συσχέτιση του επιπέδου εκπαίδευσης, του εισοδήματος, των ετών υπηρεσίας και της θέσης εργασίας με όλες της ερωτήσεις της κατηγορίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων ταυτίστηκαν με τα ανωτέρω ενώ ταυτόχρονα έριξαν περισσότερο φως στις σχέσεις σύνδεσης και αλληλεξάρτησης των μεταβλητών. Η συμμετοχή στην ομάδα, το μοίρασμα σκέψεων, γνώσεων και εμπειριών, η αλληλεπίδραση, η επιρροή και η βαρύτητα της γνώμης στους συναδέλφους και στους συναλλασσομένους, ο ηγετικός ρόλος δημιουργούν ένα άτυπο σύστημα αξιολόγησης για τον καθέναν από εμάς (Scarpello, Cambell, 1983). Η αυτοεκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση τις περισσότερες φορές δεν έχουν να

κάνουν με θέσεις, χρήματα κ προαγωγές (που επί το πλείστον διαδραματίζονται κάτω από ύποπτες συνθήκες), αλλά με την γνώμη των γύρω μας- συναδέλφων μας, που στον δικό μας πίνακα αξιολόγησης είναι ψηλά και άρα η γνώμη τους μετράει. Η ικανοποίηση λοιπόν αυτή είναι η μέγιστη, όχι γιατί μας δείχνει μεγάλους στα μάτια των άλλων, αλλά γιατί μας καταξιώνει απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό.

Είναι κοινός παραδεκτή η ιδιαιτερότητα του Τελωνειακού αντικειμένου. Ο υπάλληλος δεν είναι ένας απλός υπάλληλος γραφείου, με διεκπεραιωτικές μόνο υποχρεώσεις. Τις περισσότερες φορές, κυρίως στα μικρά Τελωνεία, λόγω των πολλών και διαφορετικών εργασιών, ένας υπάλληλος μπορεί να κάνει πολλές και διαφορετικές δουλειές ταυτόχρονα. Χαριτολογώντας λέγεται πως μπορεί να είσαι «από καθαριστής έως διευθυντής». Τα αντικείμενα του ελέγχου, της παράδοσης καυσίμων ατελώς σε σκάφη, της ελευθεροκοινωνίας στα πλοία κ.λ.π. απαιτούν την φυσική παρουσία του υπαλλήλου στα σύνορα, στο λιμάνι, στον προβλήτα και σε πολλά άλλα μέρη εκτός γραφείου. Αυτή η μόνιμη κίνηση και καθημερινή εναλλαγή δεν αφήνει τον υπάλληλο να χαλαρώσει ούτε λεπτό αλλά ταυτόχρονα τον απομακρύνει από καταστάσεις ρουτίνας, πλήξης και ανίας (Wright, Devis, 2003). Η εφεύρεση καθημερινά καινούριων πρακτικών και μεθόδων για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας (που δεν είναι και οι καλύτερες) και των αποτελεσμάτων αυτής, κρύβουν μια δυναμική που αν χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα win-win-win για κράτος-υπαλλήλους-πολίτες (Kaiser, 2014).

Ο τρόπος αξιολόγησης, αλλά και οι προοπτικές στις οποίες αυτός οδηγεί για την κατάκτηση μιας υψηλότερης θέσεις εργασίας, (με ότι αυτό συνεπάγεται), αναδείχθηκε σε σημαντικότατο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Επιπρόσθετα κάθε εργαζόμενος σχηματίζει αντιλήψεις περί της «διαδικαστικής δικαιοσύνης», η οποία εστιάζεται στην ορθότητα των διαδικασιών και μέσων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα έρευνες των Cotton, Tuttle (1986) και Hom, Griffith (1991), δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η αφοσίωση μπορούν να προβλέψουν την πιθανή έξοδο από την εργασία (τάση φυγής ή φυγή). Η αντικειμενικότητα των κριτηρίων αξιολόγησης, η αποδοχή των ατόμων που θα οριστούν στο ρόλο αυτό, η αδιαβλητότητα των διαδικασιών, απασχολούν πολύ έντονα τον τελευταίο καιρό όλους τους δημοσίους υπαλλήλους. Με ένα γραφειοκρατικό και κεντροποιημένο τρόπο λειτουργίας, η δημόσια διοίκηση έπειτα από ένα παρελθόν έντονης πολιτικής παρέμβασης, δεν πείθει για την χρήση κοινός

αποδεκτών μεθόδων και πρακτικών αξιολόγησης. Η πλήρης απαξίωση του προηγούμενου συστήματος αξιολόγησης (που δεν λειτούργησε ποτέ ουσιαστικά), το νέο σύστημα που κι αυτό έχει πολλά ύποπτα και σκοτεινά σημεία και δεν χρίζει αποδοχής, η επισφάλεια και το πέπλο αβεβαιότητας για το μέλλον της δημόσιας διοίκησης και οι απανταχού αφορεσμοί, γεμίζουν με σύγχυση και ανασφάλεια τους υπαλλήλους, (Ματζιάρη, 2012).

Ολοκληρώνοντας την παρούσα έρευνα θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε σε ορισμένους περιορισμούς που υπάρχουν. Ένας πολύ σημαντικός περιορισμός είναι ότι στο εμπειρικό κομμάτι της συγκεκριμένης έρευνας αναζητήσαμε και αναλύσαμε την εργασιακή ικανοποίηση των Τελωνειακών υπαλλήλων Ελλάδας. Ασχοληθήκαμε δηλαδή με μελέτη περίπτωσης, οπότε δεν μας επιτρέπεται να γενικεύσουμε με ασφάλεια τα αποτελέσματα της έρευνάς μας στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα, κατά την διαδικασία περισυλλογής των ερωτηματολογίων, διαπιστώσαμε μια επιφύλαξη ως προς την διαφύλαξη της ανωνυμίας. Συγκεκριμένα κάποιοι συμμετέχοντες έκλειναν το ερωτηματολόγιο σε ατομικό φάκελο πριν το παραδώσουν στις Γραμματείες των Τελωνείων ,ώστε να αποσταλούν συνολικά. Τέλος, καθώς χρησιμοποιήθηκε ένα συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης, ίσως υπάρχουν κι άλλες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης οι οποίες θα μας βοηθούσαν να κατανοήσουμε καλύτερα τις αντιλήψεις και εργασιακές στάσεις, αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Μελλοντικά θα ήταν ενδιαφέρον να ερευνηθεί η εργασιακή ικανοποίηση σε όλους τους κλάδους του Υπουργείου οικονομικών ή και του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Επίσης θα μπορούσαν να συνδυαστούν ερωτηματολόγια απευθυνόμενα στους συναλλασσομένους των Τελωνείων ώστε να μετρηθεί η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πολίτες μέσω της εξυπηρέτησης, της κατάρτισης, της ευγένειας ή μη των υπαλλήλων και μιας διαδικασίας feedback μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών-συναλλασσομένων. Μια γενικευμένη έρευνα, στα Τελωνεία της Ευρωπαϊκής ένωσης που διέπονται από την 01.05.2016 από κοινούς κανόνες (Ενωσιακός Τελωνειακός Κώδικας (UCC), ΚΑΝ. 952/2013), θα μπορούσε να εξετάσει ομοιότητες – διαφορές σε όλα τα επίπεδα και να εξάγει ασφαλή και γενικευμένα συμπεράσματα για την εργασιακή ικανοποίηση των Τελωνειακών υπαλλήλων στην Ευρώπη.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνουμε ότι σε μια περίοδο που ο κόσμος κατακλύζεται από συνεχείς αλλαγές σε εργασιακό, πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, βιώνοντας την «Ελληνική κρίση» σε όλα τα στάδια και τις εκφάνσεις της, με μια οικονομία βυθισμένη στην ύφεση και τους πολίτες σε κατάσταση αβεβαιότητας, σύγχυσης και φόβου, υπάρχει η δυνατότητα με την ενεργοποίηση κάποιων κυρίως ενδογενών κινήτρων να αδράξουμε εργασιακή ικανοποίηση, χωρίς να βάλουμε το χέρι στην τσέπη, (Crewson, 1997). Βέβαια γίνεται σαφές ότι καμιά διάσταση ή παράγοντας δεν μπορεί να ικανοποιήσει πλήρως το ανθρώπινο όν· γιατί η ικανοποίηση είναι μια κατάσταση... μυαλού!

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ξενόγλωση βιβλιογραφία

Acito, F., Anderson, R. D., & Engledow, J. L. (1980). A simulation study of methods for hypothesis testing in factor analysis. *Journal of Consumer Research*, 141-150.

Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giaque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter? *International public management journal*, 13(3), 213-246.

Andersen, B. L. & A. M. Kjeldsen (2010), How public service motivation affects job satisfaction: A question of employment sector or 'public service jobs', pp. 3-18

Ashraf, M., Ahmad N., Shaikh A. O. Bhatti S. R. & A. H. Soomro (2013), The Determinants of Job Satisfaction in Public Service Organization, *European Scientific Journal*, edition vol.9, No.35, pp. 1-14

Azeem, S. M. & Nadeem A. (2014), Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 7, pp. 1-5

Batiou, V. & E. Valkanos (2013), Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 11, pp. 1-11

Borges, R. (2013), Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil, *Rev. Adm. Publica - Rio de Janeiro* 47(6), pp. 1-17

Brown, A., Forde C., Spencer D. & A. Charlwood (2008), Changes in HRM and job satisfaction, 1998-2004: evidence from the Workplace Employment Relations Survey, *Human Resource Management Journal*, Vol 18, no 3, pp. 1-16

Candan, H. (2013), A research towards determination of job satisfaction level of public employees: Karaman governorship sample, *Journal of Human Resource Management*. Vol. 1, No. 2, pp. 1-8

Cankar, S. S. και V. Petkoviek (2014), Measuring Employee Satisfaction In Public Sector Organizations: A Case Study From Slovenia, *The Clute Institute International Academic Conference*, Munich, German, pp. 1- 8

Chiang, C. F. & K. P. Wu (2014), The influences of internal service quality and job standardization on job satisfaction with supports as mediators: flight attendants at branch

workplace, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 19, pp. 2-21

Clark, A. E. (1998), "Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries", *OECD Labor Market and Social Policy Occasional Papers*, No. 34, OECD Publishing, pp. 8-14

Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*,7(4), 499-518.

Cun, X. (2012), Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors, *Chinese Management Studies*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 6 No. 2, , pp. 2-10

Danzer, N. (2013), Job Satisfaction and Self-Selection into the Public or Private Sector: Evidence from a Natural Experiment, *IZA DP No. 7644*, pp. 4-26

Davis, S. R. (2013), Unionization and Work Attitudes: How Union Commitment Influences Public Sector Job Satisfaction, *Public Administration Review*, Vol. 73, Iss. 1, pp. 1-9

Devi, S. & A. Suneja (2013), Job Satisfaction Among Bank Employees: A Comparative Study of Public Sector And Private Sector Banks, *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, Vol. 1, No. 2, pp. 1-8

Eyupoglu, S. Z., & Saner, T. (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 686-691.

Grimshaw, D., Rubery J. & M. Marchington (2010), Managing people across hospital networks in the UK: multiple employers and the shaping of HRM, *Human Resource Management Journal*, Vol 20, no 4, pp. 1-14

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hamid, S., Malik A. U., Kamran I. & M. Ramzan (2014), Job satisfaction among nurses working in the private and public sectors: a qualitative study in tertiary care hospitals in Pakistan, *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, Vol 7, pp. 25-35

Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 241-252.

Heyes, J. & M. Stuart, Does Training Matter? Employee Experiences And Attitudes, *Human Resource Management Journal*, Vol 6, No. 3, pp. 1-12

Huang, Q. & J. Gamble (2015), Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector, *Human Resource Management Journal*, Vol 25, no 3, pp. 1-14

Hyder, M. & S. H. Batool (2013), Job Satisfaction Among Public and Private University/Degree Awarding Institution Librarians of Lahore: A Comparative Study, *Pakistan journal of library and information science*, Vol. 14, pp. 1-9

Javed, M., Rafiq M., Ahmed M. & M. Khan (2012), Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 4, No 1, pp. 2-10

Jiskani, S. N., K. R. Bhatti & A. Shoaib (2011), Measuring Job Satisfaction Level of Government Sector Employees: A case of Bureau of Statistics, Government of Sindh, Pakistan, *Journal of Management and Social Sciences*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-7

Jung, C. S. (2013), Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access*, pp. 1-20

Kaiser, L. C. (2014), Job Satisfaction and Public Service Motivation, *IZA DP No. 7935*, pp. 4-15

Kjeldsen, A. M. & J. R. Hansen (2013), Sector differences in the public service motivation-job satisfaction relationship: The role of organizational characteristics, pp. 2-20

Knight, G. & W. Zhang (2014), Labour mobility and public-private earning and job satisfaction in Australia, *National institute of Labour Studies Flinders University, Adelaide, Australia*, pp. 2-21

Koch, L. J. & R. M. Steers (1978), Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees, *Journal of Vocational Behavior* 12, 119-128, pp. 1-9

Kumar, R., Ahmed J., Tasneem B. S., Hafeez R. & A. Hafeez (2013), Job satisfaction among public health professionals working in public sector: a cross sectional study from Pakistan, *Kumar et al. Human Resources for Health*, 11:2, pp. 1-4

Kumari, G. & K. M Pandey (2011), Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 2, No. 3, pp. 1-7

- Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational behavior and human performance*, 9(3), 482-503.
- Lindsay, C. (2005), 'McJobs', 'good jobs' and skills: job-seekers' attitudes to low-skilled service work, *Human Resource Management Journal*, Vol 15, no 2, pp. 1-14
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.
- Macdonald, S. & P. M. Intyre (1997), The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates, *Employee Assistance Quarterly*, Vol. 13(2), pp. 1-14
- Malik, M. E., Nawab S., Naeem B. & R. Q. Danish (2010), Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 6, pp. 2-10
- Malik, M. E., Nawab S., Naeem B. & R. Q. Danish (2010), Job Satisfaction and Organizational Commitment of University: Teachers in Public Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 6, pp. 1-7
- Martin, W. S. (1978). Effects of scaling on the correlation coefficient: Additional considerations. *Journal of marketing research*, 304-308.
- Measuring job satisfaction in surveys- Comparative analytical report (2007), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, pp. 2-26
- Mengistu, M. M. and A. G. Bali (2015), Factors Associated to Job Satisfaction Among Healthcare Workers at Public Hospitals of West Shoa Zone, Oromia Regional State, Ethiopia: A Cross Sectional Study, *Science Journal of Public Health*, Vol. 3, No. 2, pp. 1-6
- Mulinge, M. M. (2000), Towards an explanation of cross- section differences in Job Satisfaction and Organizational attachment among Agricultural Technicians in Kenya, *African Sociological Review* 4, (1), pp. 3-5
- Nickson, D., Warhurst C., Dutton E. & S. Hurrell (2008), A job to believe in: recruitment in the Scottish voluntary sector, *Human Resource Management Journal*, Vol 18, no 1, pp. 1-14
- Quinn, R. P και T. W. Mangione (1973), Evaluating Weighted Models of Measuring Job Satisfaction: A Cinderella Story, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 10, 1-23, pp. 1-21

- Rana, S. (2015), Job Satisfaction Effecting Factors of Employees in Bangladesh Banking Sector, *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, Vol. 3, No. 4, pp. 1-5
- Rehman, S. (2012), A Study of Public Sector Organizations with Respect to Recruitment, Job Satisfaction and Retention, *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 1-10
- Saane, V. N., J. K. Sluiter, J. H. A. M. Verbeek and M. H. W. Frings-Dresen (2003), Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction-a systematic review, *Occupational Medicine*, Vol. 53 No. 3, pp. 1-8
- Saibou, H. (2006), Employee Job Satisfaction in Public Sector: A Study Based on the Case of Niger, *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*, pp. 1-3
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there?. *Personnel psychology*, 36(3), 577-600.
- Smith, C. P., The development of a method of measuring job satisfaction: the Cornell studies, pp. 272-279
- Sowmya, K. R. & N. Panchanatham (2011), Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India, *Journal of Law and Conflict Resolution* Vol. 3(5), pp. 1-4
- Stewart, D. W. (1981). The application and misapplication of factor analysis in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 51-62.
- Theodoropoulos, S. (2013). The role of crowding out pursuit of fiscal policy and the case of the Greek economic crisis. *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 60(1-2), 97-117.
- Tlaiss, H. A. & M. B. Mendelson (2013), Predicting women's job satisfaction with personal demographics: evidence from a Middle Eastern country, *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, Vol. 25, No. 3, pp. 5-21
- Turkyilmaz, A., Akman G., Ozkan C. and Z. Pastuszak (2011), Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 No. 5, Emerald Group Publishing Limited, pp. 2-18
- Varshney, M. G. & S. Malpani (2014), Paper on job satisfaction of SBI Employees Job Satisfaction of Public Sector Bank Employees (A Case study of Udaipur and Rajsamand Districts S.B.I.), *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 16, Issue 1. Ver. V, pp. 1-9

Voon, M.L., Lo M.C., Ngui K.S., & N.B. Ayob (2011), The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia, *International Journal of Business, Management and Social Sciences* Vol. 2, No. 1, pp. 1-7

Wright, B. E. & S. D. Brian (2002), Job Satisfaction in the public sector: The Role of the Work Environment, *American Review of Public Administration*, Vol. 33 No. 1, pp. 1-17

Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.

Zaheer, N., Tariq S. M., Shahid Y. R. M. & F. J. Baig (2015), Factors Affecting Job Satisfaction at public Sector Secondary Schools of Rahim Yar Khan, *Developing Country Studies*, Vol.5, No.5, pp. 1-8

Zhu C., Wu C. & M. Yan (2014), Evidence of Public Service Motivation and Job Satisfaction of Public Sector Employees in China, *Business and Public Administration Studies*, 2014, Vol. 8, No. 1, pp. 1-12

Ελληνική βιβλιογραφία

Goleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, ΙΓ έκδοση, ΑΘΗΝΑ.

KOURAKOS, M., KAFKIA, T., REKLITI, M., ZYGA, S., KOTROTSIOU, E., & GOUVA, M. (2012). A job satisfaction study among healthcare professionals-nurses in medical wards in the Greek National Health System. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 29(1).

Ασπιώτη, Β. (2013). Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ (Doctoral dissertation).

Λαπαναΐτη, Α. (2012). Η εργασιακή ικανοποίηση του ακαδημαϊκού προσωπικού. Μία εμπειρική διερεύνηση στο Πανεπιστήμιο Πατρών (Doctoral dissertation).

Λορέντζου, Δ., & Καλογραιάκη, Γ. (2011). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύγκριση ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Μαντζιάρη, Μ. (2012). Η Διαχείριση αλλαγών υπό την προοπτική των εργαζομένων: Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, σελ.

- Μπουραντάς, Δ. Κ., & Παπαλεξανδρή, Ν. Α. (1993). Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. *Επιστημονική Επετηρίδα ΠαΜακ*, 11.
- Νικολαΐδου Ασπασία (2010), Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σελ. 13-43, 53-56
- Ντάνος, Α. (2014). Η θεσμική προσέγγιση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, υπό το πρίσμα της σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης. *B'-ECONOMICS, BUSINESS, SOCIAL SCIENCES AND EDUCATION*, (2), 1-20.
- Ντιό, Δ. Δ. (2004). Η Εφαρμογή της Παραγοντικής Ανάλυσης στο Μαρκετινγκ, σελ. 10-18
- Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. (2011). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες, σελ. 234-235
- Σιώμοκος, Γ., & Βασιλικοπούλου, Α. Ι. (2005). Εφαρμογή μεθόδων ανάλυσης στην έρευνα αγοράς. *Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, Κεφάλαιο, 7*, 285-312.
- Συντηγάκη, Ε. (2014), Ικανοποίηση από την Εργασία: Η Περίπτωση των Εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης
- Τσερέμογλου, Ι. (2014). Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση στην Πολεμική Αεροπορία: μελέτη περίπτωσης 116 Πτέρυγα Μάχης (Doctoral dissertation).

Ιστοσελίδες

<http://www.economist.com/node/12370445>

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13286/2/MpatsiouMsc2009.pdf>

<https://prezi.com/-uhoe9kq-vxa/dispositional-personality-theory/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών

«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

Κατεύθυνση

«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ :**

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Υπεύθυνος Έρευνας

Δρ. Θεόδωρος Μεταξάς

Επίκουρος Καθηγητής Οικονομικής Ανάπτυξης

Email: metaxas@econ.uth.gr

ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

ΟΜΑΔΑ Α :

ΠΡΟΦΙΛ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο	Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα <input type="checkbox"/>
Ηλικία	25-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/> >65 <input type="checkbox"/>
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Τ.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Α.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου <input type="checkbox"/>
Ξένη γλώσσα (αποδεδειγμένη)	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η <input type="checkbox"/> Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Με παιδιά <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> Χήρος/α <input type="checkbox"/>
Εισόδημα (ατομικό)	έως 1000€ <input type="checkbox"/> 1001-1500€ <input type="checkbox"/> 1501-2000€ <input type="checkbox"/> 2000-2500€ <input type="checkbox"/> > 2500€ <input type="checkbox"/>

ΕΡΓΑΣΙΑ

Προϋπηρεσία στο Τελωνείο	< 5 έτη <input type="checkbox"/> 6-15 έτη <input type="checkbox"/> 16-26 έτη <input type="checkbox"/> >27 έτη <input type="checkbox"/>
Θέση εργασίας	Απλό στέλεχος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος Τμήματος <input type="checkbox"/> Υποδ/ντής <input type="checkbox"/> Διευθυντής <input type="checkbox"/>

**ΟΜΑΔΑ Β : Η ΑΜΟΙΒΗ ως παράγων επηρεασμού της
ικανοποίησης από την εργασία**

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-7 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή
(1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ πολύ, 3: διαφωνώ λίγο, 4: είμαι ουδέτερος/η, 5: συμφωνώ λίγο, 6: συμφωνώ πολύ, 7: συμφωνώ απόλυτα)

1	Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για την δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5	6	7
2	Οι αυξήσεις είναι ελάχιστες και αργούν	1	2	3	4	5	6	7
3	Νιώθω ότι δεν με εκτιμούν στην Υπηρεσία όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου	1	2	3	4	5	6	7
4	Νιώθω ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες για αύξηση του μισθού	1	2	3	4	5	6	7
5	Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειες μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6	7

**ΟΜΑΔΑ Γ : ΛΟΙΠΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΟΦΕΛΗ ως παράγων
επηρεασμού της ικανοποίησης από την εργασία**

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-7 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή
(1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ πολύ, 3: διαφωνώ λίγο, 4: είμαι ουδέτερος/η, 5: συμφωνώ λίγο, 6: συμφωνώ πολύ, 7: συμφωνώ απόλυτα)

1	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η με τα οφέλη που λαμβάνω	1	2	3	4	5	6	7
2	Τα οφέλη που λαμβάνουμε είναι τα ίδια με αυτά που προσφέρουν και άλλες υπηρεσίες	1	2	3	4	5	6	7
3	Το πακέτο ωφελειών που λαμβάνουμε είναι δίκαιο ως προς την εργασία που εκτελούμε	1	2	3	4	5	6	7
4	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για εκείνους που δουλεύουν εδώ	1	2	3	4	5	6	7
5	Υπάρχουν οφέλη που δεν έχουμε και θα έπρεπε να είχαμε	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΒΟΛΟΣ 2016

ΟΜΑΔΑ Δ : ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ως παράγων**επηρεασμού της ικανοποίησης από την εργασία**

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-7 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή (1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ πολύ, 3: διαφωνώ λίγο, 4: είμαι ουδέτερος/η, 5: συμφωνώ λίγο, 6: συμφωνώ πολύ, 7: συμφωνώ απόλυτα)								
1	Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους δουλεύω μαζί	1	2	3	4	5	6	7
2	Το σύστημα επικοινωνίας φαίνεται να δουλεύει καλά μέσα στην υπηρεσία	1	2	3	4	5	6	7
3	Βρίσκω ότι πρέπει να δουλεύω σκληρότερα στην εργασία μου εξαιτίας της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους δουλεύω μαζί	1	2	3	4	5	6	7
4	Απολαμβάνω τις σχέσεις με τους συνεργάτες μου	1	2	3	4	5	6	7
5	Γίνονται πολλές λογομαχίες και καυγάδες στην δουλειά	1	2	3	4	5	6	7

ΟΜΑΔΑ Ε : ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ως παράγων**επηρεασμού της ικανοποίησης από την εργασία**

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-7 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή (1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ πολύ, 3: διαφωνώ λίγο, 4: είμαι ουδέτερος/η, 5: συμφωνώ λίγο, 6: συμφωνώ πολύ, 7: συμφωνώ απόλυτα)								
1	Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του	1	2	3	4	5	6	7
2	Ο προϊστάμενος μου είναι άδικος μαζί μου	1	2	3	4	5	6	7
3	Ο προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	1	2	3	4	5	6	7
4	Συμπαθώ τον Προϊστάμενο μου	1	2	3	4	5	6	7

ΟΜΑΔΑ ΣΤ : ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ως παράγων**επηρεασμού της ικανοποίησης από την εργασία**

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-7 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή (1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ πολύ, 3: διαφωνώ λίγο, 4: είμαι ουδέτερος/η, 5: συμφωνώ λίγο, 6: συμφωνώ πολύ, 7: συμφωνώ απόλυτα)								
1	Είμαι ικανοποιημένος/η από το πόσο συχνά δημιουργώ νέες ιδέες, διαδικασίες και πράγματα	1	2	3	4	5	6	7
2	Είμαι ικανοποιημένος/η με το πόσο συχνά διαπράττω λεπτομερείς εργασίες	1	2	3	4	5	6	7
3	Νιώθω καλά με το πόσο η δουλειά μου ωφελεί άλλους ανθρώπους	1	2	3	4	5	6	7
4	Είμαι σε θέση να βελτιώσω την δουλειά μου εξαιτίας της υποστήριξης που λαμβάνω από αυτή	1	2	3	4	5	6	7
5	Μπορώ να δείξω πλήρως τις ικανότητές μου μέσω της δουλειάς μου	1	2	3	4	5	6	7
6	Η δουλειά μου απαιτεί μια μίξη των δεξιοτήτων μου	1	2	3	4	5	6	7
7	Λαμβάνω την αίσθηση της ικανοποίησης από την δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5	6	7

ΟΜΑΔΑ Ζ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ως παράγων**επηρεασμού της ικανοποίησης από την εργασία**

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-7 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή (1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ πολύ, 3: διαφωνώ λίγο, 4: είμαι ουδέτερος/η, 5: συμφωνώ λίγο, 6: συμφωνώ πολύ, 7: συμφωνώ απόλυτα)								
1	Είμαι ικανοποιημένος/η με το πόσο συχνά παίρνω μέρος στην επίλυση προβλημάτων	1	2	3	4	5	6	7
2	Στη δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος/η με το πόσο συχνά μοιράζομαι τη γνώση μου με άλλους	1	2	3	4	5	6	7
3	Στη δουλειά μου είμαι ικανοποιημένος/η με το πόσο συχνά πείθω τους άλλους	1	2	3	4	5	6	7
4	Μπορώ να αναγνωρίσω πως έχω συνεισφέρει σε διάφορες εργασίες / αναθέσεις	1	2	3	4	5	6	7

ΟΜΑΔΑ Η: ΑΝΑΓΝΩΡΗΣΗ ΑΞΙΑΣ ως παράγων**επηρεασμού της ικανοποίησης από την εργασία**

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-7 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή

(1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ πολύ, 3: διαφωνώ λίγο, 4: είμαι ουδέτερος/η, 5: συμφωνώ λίγο, 6: συμφωνώ πολύ, 7: συμφωνώ απόλυτα)

1	Όταν κάνω καλά την δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει	1	2	3	4	5	6	7
2	Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται	1	2	3	4	5	6	7
3	Νιώθω ένα αίσθημα υπερηφάνειας όταν κάνω την δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7

ΟΜΑΔΑ Θ: Η ΠΡΟΑΓΩΓΗ ως παράγων**επηρεασμού της ικανοποίησης από την εργασία**

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-7 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή

(1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ πολύ, 3: διαφωνώ λίγο, 4: είμαι ουδέτερος/η, 5: συμφωνώ λίγο, 6: συμφωνώ πολύ, 7: συμφωνώ απόλυτα)

1	Υπάρχει πραγματικά μικρή πιθανότητα για προαγωγή στην δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
2	Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια ευκαιρία για προαγωγή	1	2	3	4	5	6	7
3	Οι άνθρωποι προχωρούν το ίδιο γρήγορα στην υπηρεσία μας, όπως και σε άλλες υπηρεσίες	1	2	3	4	5	6	7
4	Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες μου για προαγωγή	1	2	3	4	5	6	7

**ΟΜΑΔΑ Ι: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ως παράγων
επηρεασμού της ικανοποίησης από την εργασία**

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-7 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή
(**1:** διαφωνώ απόλυτα, **2:** διαφωνώ πολύ, **3:** διαφωνώ λίγο, **4:** είμαι ουδέτερος/η, **5:** συμφωνώ λίγο, **6:** συμφωνώ πολύ, **7:** συμφωνώ απόλυτα)

1	Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης μου είναι κατάλληλα	1	2	3	4	5	6	7
2	Έχω ευκαιρίες (όπως απαιτητικές εργασίες ή μελέτες ανάθεσης) για να κερδίσω υψηλό βαθμό απόδοσης	1	2	3	4	5	6	7
3	Είμαι ικανοποιημένος/η με το σύστημα εκτίμησης της απόδοσης μου που εφαρμόζει η υπηρεσία μου	1	2	3	4	5	6	7

ΟΜΑΔΑ Κ: ΣΥΝΟΛΟΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (Παραγόντων - Κριτηρίων)

Παρακαλούμε αξιολογήστε **συνολικά** σε κλίμακα 1-7 την ικανοποίηση που λαμβάνετε από την εργασία σας από τους παρακάτω παράγοντες – κριτήρια
(**1:** Απόλυτα ικανοποιημένος, **2:** Πολύ ικανοποιημένος, **3:** Λίγο ικανοποιημένος, **4:** είμαι ουδέτερος/η, **5:** Λίγο δυσαρεστημένος, **6:** Πολύ δυσαρεστημένος, **7:** Απόλυτα δυσαρεστημένος)

1	ΑΜΟΙΒΗ	1	2	3	4	5	6	7
2	ΛΟΙΠΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΟΦΕΛΗ	1	2	3	4	5	6	7
3	ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	1	2	3	4	5	6	7
4	ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ	1	2	3	4	5	6	7
5	ΦΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	2	3	4	5	6	7
6	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	1	2	3	4	5	6	7
7	ΑΝΑΓΝΩΡΗΣΗ ΑΞΙΑΣ	1	2	3	4	5	6	7
8	ΠΡΟΑΓΩΓΗ	1	2	3	4	5	6	7
9	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	1	2	3	4	5	6	7

Σας ευχαριστούμε πολύ !

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΒΟΛΟΣ 2016

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ

Frequencies

Πίνακας B1: Έλεγχος Κανονικότητας για την ομάδα ερωτήσεων: «Αμοιβή»

		Statistics				
		PAYMENT1	PAYMENT2	PAYMENT3	PAYMENT4	PAYMENT5
N	Valid	679	679	679	679	679
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,41	5,80	3,73	2,44	5,14
	Median	3,00	7,00	4,00	2,00	6,00
	Mode	2	7	4	1	6
	Std. Deviation	1,924	1,922	1,951	1,764	1,818
	Skewness	,353	-1,580	,073	1,156	-,862
	Std. Error of Skewness	,094	,094	,094	,094	,094
	Kurtosis	-1,185	1,149	-1,120	,229	-,319
	Std. Error of Kurtosis	,187	,187	,187	,187	,187
	Range	6	6	6	6	6
	Minimum	1	1	1	1	1
	Maximum	7	7	7	7	7
Percentiles	25	2,00	5,00	2,00	1,00	4,00
	50	3,00	7,00	4,00	2,00	6,00
	75	5,00	7,00	5,00	3,00	7,00

**Πίνακας Β2: Έλεγχος Κανονικότητας για την ομάδα ερωτήσεων: «Λοιπά
Εργασιακά Οφέλη»**

Frequencies

		Statistics				
		BENEFIT1	BENEFIT2	BENEFIT3	BENEFIT4	BENEFIT5
N	Valid	679	679	679	679	679
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,98	3,82	2,95	5,02	5,82
Median		5,00	4,00	2,00	6,00	6,00
Mode		7	4	1	7	7
Std. Deviation		1,781	1,828	1,854	1,784	1,560
Skewness		-,608	,149	,688	-,667	-1,571
Std. Error of Skewness		,094	,094	,094	,094	,094
Kurtosis		-,692	-,926	-,704	-,574	1,863
Std. Error of Kurtosis		,187	,187	,187	,187	,187
Range		6	6	6	6	6
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		7	7	7	7	7
Percentiles	25	4,00	2,00	1,00	4,00	5,00
	50	5,00	4,00	2,00	6,00	6,00
	75	6,00	5,00	4,00	7,00	7,00

Πίνακας Β3: Έλεγχος Κανονικότητας για την ομάδα ερωτήσεων: «Συνάδελφοι»

Frequencies

		Statistics				
		COLLEAG1	COLLEAG2	COLLEAG3	COLLEAG4	COLLEAG5
N	Valid	679	679	679	679	679
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		5,11	3,85	4,23	4,69	3,72
Median		5,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Mode		6	6	4	4	5
Std. Deviation		1,409	1,930	1,898	1,500	1,753
Skewness		-,836	-,059	-,237	-,439	,050
Std. Error of Skewness		,094	,094	,094	,094	,094
Kurtosis		,460	-1,277	-1,048	-,342	-1,033
Std. Error of Kurtosis		,187	,187	,187	,187	,187
Range		6	6	6	6	6
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		7	7	7	7	7
Percentiles	25	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00
	50	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00
	75	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00

Πίνακας Β5: Έλεγχος Κανονικότητας για την ομάδα ερωτήσεων: «Φύση Εργασίας»

Frequencies

Statistics

		NATURE1	NATURE2	NATURE3	NATURE4	NATURE5	NATURE6	NATURE7
N	Valid	679	679	679	679	679	679	679
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,94	4,45	5,45	4,36	3,91	5,66	4,77
Median		4,00	5,00	6,00	5,00	4,00	6,00	5,00
Mode		4	6	6	5	5	6	5
Std. Deviation		1,756	1,691	2,776	1,563	1,844	1,352	1,553
Skewness		-,118	-,534	15,168	-,426	-,019	-1,248	-,628
Std. Error of Skewness		,094	,094	,094	,094	,094	,094	,094
Kurtosis		-1,014	-,701	334,145	-,301	-1,182	1,472	-,267
Std. Error of Kurtosis		,187	,187	,187	,187	,187	,187	,187
Range		6	6	65	6	6	6	6
Minimum		1	1	1	1	1	1	1
Maximum		7	7	66	7	7	7	7
Percentiles	25	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	5,00	4,00
	50	4,00	5,00	6,00	5,00	4,00	6,00	5,00
	75	5,00	6,00	7,00	5,00	5,00	7,00	6,00

Πίνακας Β6: Έλεγχος Κανονικότητας για την ομάδα ερωτήσεων: «Εργασιακή Συμμετοχή»

Frequencies

		Statistics			
		PARTICIPATION1	PARTICIPATION2	PARTICIPATION3	PARTICIPATION4
N	Valid	679	679	679	679
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,62	4,81	4,61	5,42
Median		5,00	5,00	5,00	6,00
Mode		6	6	5	6
Std. Deviation		1,638	1,571	1,549	1,259
Skewness		-,670	-,683	-,668	-,844
Std. Error of Skewness		,094	,094	,094	,094
Kurtosis		-,397	-,329	-,032	,682
Std. Error of Kurtosis		,187	,187	,187	,187
Range		6	6	6	6
Minimum		1	1	1	1
Maximum		7	7	7	7
Percentiles	25	4,00	4,00	4,00	5,00
	50	5,00	5,00	5,00	6,00
	75	6,00	6,00	6,00	6,00

Πίνακας Β6: Έλεγχος Κανονικότητας για την ομάδα ερωτήσεων: «**Εργασιακή Συμμετοχή**»

Frequencies

		Statistics			
		PARTICIPATION1	PARTICIPATION2	PARTICIPATION3	PARTICIPATION4
N	Valid	679	679	679	679
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,62	4,81	4,61	5,42
Median		5,00	5,00	5,00	6,00
Mode		6	6	5	6
Std. Deviation		1,638	1,571	1,549	1,259
Skewness		-,670	-,683	-,668	-,844
Std. Error of Skewness		,094	,094	,094	,094
Kurtosis		-,397	-,329	-,032	,682
Std. Error of Kurtosis		,187	,187	,187	,187
Range		6	6	6	6
Minimum		1	1	1	1
Maximum		7	7	7	7
Percentiles	25	4,00	4,00	4,00	5,00
	50	5,00	5,00	5,00	6,00
	75	6,00	6,00	6,00	6,00

Πίνακας Β7: Έλεγχος Κανονικότητας για την ομάδα ερωτήσεων: «Αναγνώριση Αξίας»

Frequencies

		Statistics		
		VALUE1	VALUE2	VALUE3
N	Valid	679	679	679
	Missing	0	0	0
Mean		4,26	3,78	5,50
Median		5,00	4,00	6,00
Mode		5	2	7
Std. Deviation		1,709	1,759	1,384
Skewness		-,386	,145	-,940
Std. Error of Skewness		,094	,094	,094
Kurtosis		-,923	-1,052	,754
Std. Error of Kurtosis		,187	,187	,187
Range		6	6	6
Minimum		1	1	1
Maximum		7	7	7
Percentiles	25	3,00	2,00	5,00
	50	5,00	4,00	6,00
	75	6,00	5,00	7,00

Πίνακας Β8: Έλεγχος Κανονικότητας για την ομάδα ερωτήσεων: «Προαγωγή»

Frequencies

		Statistics			
		PROMOTION1	PROMOTION2	PROMOTION3	PROMOTION4
N	Valid	679	679	679	679
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,59	3,23	3,84	3,32
Median		5,00	3,00	4,00	3,00
Mode		4	1	4	4
Std. Deviation		1,757	1,809	1,470	1,688
Skewness		-,292	,345	-,062	,264
Std. Error of Skewness		,094	,094	,094	,094
Kurtosis		-,889	-1,086	-,095	-,792
Std. Error of Kurtosis		,187	,187	,187	,187
Range		6	6	6	6
Minimum		1	1	1	1
Maximum		7	7	7	7
Percentiles	25	3,00	2,00	3,00	2,00
	50	5,00	3,00	4,00	3,00
	75	6,00	5,00	4,00	4,00

Πίνακας Β9: Έλεγχος Κανονικότητας για την ομάδα ερωτήσεων: «Αξιολόγηση»

Frequencies

		Statistics		
		EVALUATION1	EVALUATION2	EVALUATION3
N	Valid	679	679	679
	Missing	0	0	0
Mean		2,74	2,84	2,63
Median		2,00	2,00	2,00
Mode		2	2	1
Std. Deviation		1,574	1,563	1,557
Skewness		,791	,607	,782
Std. Error of Skewness		,094	,094	,094
Kurtosis		-,129	-,478	-,188
Std. Error of Kurtosis		,187	,187	,187
Range		6	6	6
Minimum		1	1	1
Maximum		7	7	7
Percentiles	25	1,00	2,00	1,00
	50	2,00	2,00	2,00
	75	4,00	4,00	4,00

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ (CORRELATIONS)

Πίνακας Γ1: Ανάλυση συσχέτισης Ερωτήσεων Αμοιβής-Εκπαίδευση - Προς. Εισόδημα - Έτη Προϋπηρεσίας – Θέσης Εργασίας

		Correlations								
		PAYMENT1	PAYMENT2	PAYMENT3	PAYMENT4	PAYMENT5	SCHOOL	PERSONAL_INCOM E	WORK_1	WORK_2
PAYMENT1	Pearson Correlation	1	-,292**	-,128**	,303**	-,215**	-,028	,084*	,023	,027
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,464	,028	,552	,486
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
PAYMENT2	Pearson Correlation	-,292**	1	,260**	-,100**	,121**	,098*	-,012	-,018	,006
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,009	,002	,011	,753	,639	,879
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
PAYMENT3	Pearson Correlation	-,128**	,260**	1	,022	,134**	-,007	,024	-,012	-,027
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,564	,000	,848	,525	,763	,487
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
PAYMENT4	Pearson Correlation	,303**	-,100**	,022	1	-,116**	-,102**	,154**	,039	,006
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,564		,003	,008	,000	,305	,884
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
PAYMENT5	Pearson Correlation	-,215**	,121**	,134**	-,116**	1	-,053	,012	,075	,045
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,003		,169	,748	,051	,237
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
SCHOOL	Pearson Correlation	-,028	,098*	-,007	-,102**	-,053	1	,026	-,267**	,140**
	Sig. (2-tailed)	,464	,011	,848	,008	,169		,501	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
PERSONAL_INCOME	Pearson Correlation	,084*	-,012	,024	,154**	,012	,026	1	,397**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,028	,753	,525	,000	,748	,501		,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_1	Pearson Correlation	,023	-,018	-,012	,039	,075	-,267**	,397**	1	,259**
	Sig. (2-tailed)	,552	,639	,763	,305	,051	,000	,000		,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_2	Pearson Correlation	,027	,006	-,027	,006	,045	,140**	,254**	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	,486	,879	,487	,884	,237	,000	,000	,000	
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679

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

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

Πίνακας Γ2: Ανάλυση συσχέτισης Ερωτήσεων Λοιπά Εργασιακά Οφέλη -Εκπαίδευση - Προς. Εισόδημα - Έτη Προϋπηρεσίας – Θέσης Εργασίας

Correlations

		BENEFIT1	BENEFIT2	BENEFIT3	BENEFIT4	BENEFIT5	SCHOOL	PERSONAL_INC OME	WORK_1	WORK_2
BENEFIT1	Pearson Correlation	1	,025	-,379**	,431**	,366**	-,032	-,015	,045	,030
	Sig. (2-tailed)		,518	,000	,000	,000	,412	,695	,241	,437
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
BENEFIT2	Pearson Correlation	,025	1	,134**	,102**	-,008	,036	,030	,003	,029
	Sig. (2-tailed)	,518		,000	,008	,841	,355	,428	,928	,445
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
BENEFIT3	Pearson Correlation	-,379**	,134**	1	-,319**	-,323**	,031	,149**	,016	,007
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,413	,000	,685	,856
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
BENEFIT4	Pearson Correlation	,431**	,102**	-,319**	1	,379**	,000	-,003	,026	,038
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000		,000	,992	,930	,494	,321
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
BENEFIT5	Pearson Correlation	,366**	-,008	-,323**	,379**	1	-,011	,031	,057	,082*
	Sig. (2-tailed)	,000	,841	,000	,000		,777	,414	,136	,032
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
SCHOOL	Pearson Correlation	-,032	,036	,031	,000	-,011	1	,026	-,267**	,140**
	Sig. (2-tailed)	,412	,355	,413	,992	,777		,501	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
PERSONAL_INCOME	Pearson Correlation	-,015	,030	,149**	-,003	,031	,026	1	,397**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,695	,428	,000	,930	,414	,501		,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_1	Pearson Correlation	,045	,003	,016	,026	,057	-,267**	,397**	1	,259**
	Sig. (2-tailed)	,241	,928	,685	,494	,136	,000	,000		,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_2	Pearson Correlation	,030	,029	,007	,038	,082*	,140**	,254**	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	,437	,445	,856	,321	,032	,000	,000	,000	
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679

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

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

Πίνακας Γ 3: Ανάλυση συσχέτισης Ερωτήσεων για Συναδέλφους -Εκπαίδευση - Προς. Εισόδημα - Έτη Προϋπηρεσίας – Θέσης Εργασίας

		Correlations								
		COLLEAG1	COLLEAG2	COLLEAG3	COLLEAG4	COLLEAG5	SCHOOL	PERSONAL_INC OME	WORK_1	WORK_2
COLLEAG1	Pearson Correlation	1	,587**	-,453**	,698**	-,413**	-,041	,048	-,050	,026
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,290	,215	,194	,507
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
COLLEAG2	Pearson Correlation	,587**	1	-,496**	,572**	-,476**	-,070	,113**	-,009	,019
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,069	,003	,811	,624
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
COLLEAG3	Pearson Correlation	-,453**	-,496**	1	-,462**	,458**	,008	-,009	,105**	,032
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,831	,822	,006	,406
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
COLLEAG4	Pearson Correlation	,698**	,572**	-,462**	1	-,471**	-,046	,068	,004	,019
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,228	,075	,925	,625
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
COLLEAG5	Pearson Correlation	-,413**	-,476**	,458**	-,471**	1	,009	-,016	,032	,015
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,816	,672	,409	,699
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
SCHOOL	Pearson Correlation	-,041	-,070	,008	-,046	,009	1	,026	-,267**	,140**
	Sig. (2-tailed)	,290	,069	,831	,228	,816		,501	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
PERSONAL_INCOME	Pearson Correlation	,048	,113**	-,009	,068	-,016	,026	1	,397**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,215	,003	,822	,075	,672	,501		,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_1	Pearson Correlation	-,050	-,009	,105**	,004	,032	-,267**	,397**	1	,259**
	Sig. (2-tailed)	,194	,811	,006	,925	,409	,000	,000		,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_2	Pearson Correlation	,026	,019	,032	,019	,015	,140**	,254**	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	,507	,624	,406	,625	,699	,000	,000	,000	
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679

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

Πίνακας Γ4: Ανάλυση συσχέτισης Ερωτήσεων για Προϊστάμενο-Εκπαίδευση - Προς. Εισόδημα - Έτη Προϋπηρεσίας – Θέσης Εργασίας

		Correlations							
		MANAGER1	MANAGER2	MANAGER3	MANAGER4	SCHOOL	PERSONAL_INC OME	WORK_1	WORK_2
MANAGER1	Pearson Correlation	1	-,506**	-,472**	,690**	-,041	,017	-,079*	,000
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,290	,661	,039	1,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
MANAGER2	Pearson Correlation	-,506**	1	,607**	-,472**	-,013	,012	,082*	-,058
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,733	,763	,032	,130
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
MANAGER3	Pearson Correlation	-,472**	,607**	1	-,415**	-,030	,100**	,118**	-,001
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,431	,009	,002	,977
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
MANAGER4	Pearson Correlation	,690**	-,472**	-,415**	1	,046	-,018	-,115**	-,013
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,227	,631	,003	,731
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
SCHOOL	Pearson Correlation	-,041	-,013	-,030	,046	1	,026	-,267**	,140**
	Sig. (2-tailed)	,290	,733	,431	,227		,501	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
PERSONAL_INCOME	Pearson Correlation	,017	,012	,100**	-,018	,026	1	,397**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,661	,763	,009	,631	,501		,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_1	Pearson Correlation	-,079*	,082*	,118**	-,115**	-,267**	,397**	1	,259**
	Sig. (2-tailed)	,039	,032	,002	,003	,000	,000		,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_2	Pearson Correlation	,000	-,058	-,001	-,013	,140**	,254**	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	1,000	,130	,977	,731	,000	,000	,000	
	N	679	679	679	679	679	679	679	679

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

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

Πίνακας Γ5: Ανάλυση συσχέτισης Ερωτήσεων για Φύση Εργασίας-Εκπαίδευση - Προσ. Εισόδημα - Έτη Προϋπηρεσίας – Θέσης Εργασίας

		NATURE1	NATURE2	NATURE3	NATURE4	NATURE5	NATURE6	NATURE7	PERSONAL_INCOME	WORK_1	WORK_2
NATURE1	Pearson Correlation	1	,598**	,096*	,293**	,552**	,052	,366**	,196**	,141**	,058
	Sig. (2-tailed)		,000	,012	,000	,000	,176	,000	,000	,000	,133
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679
NATURE2	Pearson Correlation	,598**	1	,181**	,331**	,443**	,141**	,236**	,129**	,124**	,097*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,012
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679
NATURE3	Pearson Correlation	,096*	,181**	1	,192**	,139**	,203**	,207**	,031	,049	,111**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000		,000	,000	,000	,000	,417	,207	,004
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679
NATURE4	Pearson Correlation	,293**	,331**	,192**	1	,412**	,178**	,363**	,016	-,024	,046
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,678	,531	,232
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679
NATURE5	Pearson Correlation	,552**	,443**	,139**	,412**	1	,124**	,420**	,140**	,093*	,080*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,015	,037
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679
NATURE6	Pearson Correlation	,052	,141**	,203**	,178**	,124**	1	,379**	,012	,110**	,148**
	Sig. (2-tailed)	,176	,000	,000	,000	,001		,000	,757	,004	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679
NATURE7	Pearson Correlation	,366**	,236**	,207**	,363**	,420**	,379**	1	,066	,071	,061
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,087	,063	,115
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679
PERSONAL_INCOME	Pearson Correlation	,196**	,129**	,031	,016	,140**	,012	,066	1	,397**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,417	,678	,000	,757	,087		,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_1	Pearson Correlation	,141**	,124**	,049	-,024	,093*	,110**	,071	,397**	1	,259**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,207	,531	,015	,004	,063	,000		,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_2	Pearson Correlation	,058	,097*	,111**	,046	,080*	,148**	,061	,254**	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	,133	,012	,004	,232	,037	,000	,115	,000	,000	
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679
SCHOOL	Pearson Correlation	-,015	,021	-,046	-,131**	-,081*	-,041	-,074	,026	-,267**	,140**
	Sig. (2-tailed)	,699	,583	,232	,001	,035	,281	,055	,501	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679

Πίνακας Γ6: Ανάλυση συσχέτισης Ερωτήσεων για την *Εργασιακή Συμμετοχή-Εκπαίδευση - Προσ. Εισόδημα - Έτη Προϋπηρεσίας - Θέσης Εργασίας*

Correlations

		PARTICIPATION1	PARTICIPATION2	PARTICIPATION3	PARTICIPATION4	SCHOOL	PERSONAL_INC OME	WORK_1	WORK_2
PARTICIPATION1	Pearson Correlation	1	,790**	,695**	,464**	,079*	,256**	,176**	,229**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,040	,000	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
PARTICIPATION2	Pearson Correlation	,790**	1	,713**	,481**	,086*	,237**	,162**	,186**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,025	,000	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
PARTICIPATION3	Pearson Correlation	,695**	,713**	1	,483**	,038	,260**	,224**	,220**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,323	,000	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
PARTICIPATION4	Pearson Correlation	,464**	,481**	,483**	1	,014	,172**	,191**	,200**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,709	,000	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
SCHOOL	Pearson Correlation	,079*	,086*	,038	,014	1	,026	-,267**	,140**
	Sig. (2-tailed)	,040	,025	,323	,709		,501	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
PERSONAL_INCOME	Pearson Correlation	,256**	,237**	,260**	,172**	,026	1	,397**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,501		,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_1	Pearson Correlation	,176**	,162**	,224**	,191**	-,267**	,397**	1	,259**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_2	Pearson Correlation	,229**	,186**	,220**	,200**	,140**	,254**	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	679	679	679	679	679	679	679	679

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

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

Πίνακας Γ7: Ανάλυση συσχέτισης Ερωτήσεων για την *Αναγνώριση Αξίας -Εκπαίδευση - Προσ. Εισόδημα - Έτη Προϋπηρεσίας – Θέσης Εργασίας*

		Correlations						
		VALUE1	VALUE2	VALUE3	SCHOOL	PERSONAL_INC OME	WORK_1	WORK_2
VALUE1	Pearson Correlation	1	-,453**	,350**	-,028	,110**	,058	,117**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,458	,004	,131	,002
	N	679	679	679	679	679	679	679
VALUE2	Pearson Correlation	-,453**	1	-,041	,008	-,044	,013	-,110**
	Sig. (2-tailed)	,000		,284	,825	,257	,741	,004
	N	679	679	679	679	679	679	679
VALUE3	Pearson Correlation	,350**	-,041	1	-,097*	,086*	,146**	,145**
	Sig. (2-tailed)	,000	,284		,011	,026	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679
SCHOOL	Pearson Correlation	-,028	,008	-,097*	1	,026	-,267**	,140**
	Sig. (2-tailed)	,458	,825	,011		,501	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679
PERSONAL_INCOME	Pearson Correlation	,110**	-,044	,086*	,026	1	,397**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,004	,257	,026	,501		,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679
WORK_1	Pearson Correlation	,058	,013	,146**	-,267**	,397**	1	,259**
	Sig. (2-tailed)	,131	,741	,000	,000	,000		,000
	N	679	679	679	679	679	679	679
WORK_2	Pearson Correlation	,117**	-,110**	,145**	,140**	,254**	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,000	,000	,000	,000	
	N	679	679	679	679	679	679	679

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

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

Πίνακας Γ8: Ανάλυση συσχέτισης Ερωτήσεων για Προαγωγή -Εκπαίδευση - Προσ. Εισόδημα - Έτη Προϋπηρεσίας – Θέσης Εργασίας

Correlations

		PROMOTION1	PROMOTION2	PROMOTION3	PROMOTION4	SCHOOL	PERSONAL_INC OME	WORK_1	WORK_2
PROMOTION1	Pearson Correlation	1	-,131**	,000	-,104**	,030	-,015	-,008	-,084*
	Sig. (2-tailed)		,001	,997	,007	,435	,690	,830	,028
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
PROMOTION2	Pearson Correlation	-,131**	1	,331**	,481**	-,045	,093*	,029	,189**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,240	,015	,452	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
PROMOTION3	Pearson Correlation	,000	,331**	1	,410**	-,005	,002	-,010	,082*
	Sig. (2-tailed)	,997	,000		,000	,892	,964	,799	,032
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
PROMOTION4	Pearson Correlation	-,104**	,481**	,410**	1	,023	,157**	,101**	,247**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000		,555	,000	,008	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
SCHOOL	Pearson Correlation	,030	-,045	-,005	,023	1	,026	-,267**	,140**
	Sig. (2-tailed)	,435	,240	,892	,555		,501	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
PERSONAL_INCOME	Pearson Correlation	-,015	,093*	,002	,157**	,026	1	,397**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,690	,015	,964	,000	,501		,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_1	Pearson Correlation	-,008	,029	-,010	,101**	-,267**	,397**	1	,259**
	Sig. (2-tailed)	,830	,452	,799	,008	,000	,000		,000
	N	679	679	679	679	679	679	679	679
WORK_2	Pearson Correlation	-,084*	,189**	,082*	,247**	,140**	,254**	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	,028	,000	,032	,000	,000	,000	,000	
	N	679	679	679	679	679	679	679	679

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

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

Πίνακας Γ9: Ανάλυση συσχέτισης Ερωτήσεων για Αξιολόγηση της Απόδοσης -Εκπαίδευση - Προς. Εισόδημα - Έτη Προϋπηρεσίας – Θέσης Εργασίας

		Correlations						
		EVALUATION1	EVALUATION2	EVALUATION3	SCHOOL	PERSONAL_INC OME	WORK_1	WORK_2
EVALUATION1	Pearson Correlation	1	,640**	,749**	-,005	,104**	-,023	,058
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,888	,007	,542	,133
	N	679	679	679	679	679	679	679
EVALUATION2	Pearson Correlation	,640**	1	,701**	-,002	,101**	,019	,033
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,967	,008	,622	,387
	N	679	679	679	679	679	679	679
EVALUATION3	Pearson Correlation	,749**	,701**	1	-,033	,113**	,011	,036
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,396	,003	,770	,353
	N	679	679	679	679	679	679	679
SCHOOL	Pearson Correlation	-,005	-,002	-,033	1	,026	-,267**	,140**
	Sig. (2-tailed)	,888	,967	,396		,501	,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679
PERSONAL_INCOME	Pearson Correlation	,104**	,101**	,113**	,026	1	,397**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,007	,008	,003	,501		,000	,000
	N	679	679	679	679	679	679	679
WORK_1	Pearson Correlation	-,023	,019	,011	-,267**	,397**	1	,259**
	Sig. (2-tailed)	,542	,622	,770	,000	,000		,000
	N	679	679	679	679	679	679	679
WORK_2	Pearson Correlation	,058	,033	,036	,140**	,254**	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	,133	,387	,353	,000	,000	,000	
	N	679	679	679	679	679	679	679

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