



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΣΤΟΥΣ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΟΥΓΟΓΙΑΝΝΗ ΦΙΛΟΜΗΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ

**ΛΑΡΙΣΑ
ΑΚΑΔΗΜ.ΕΤΟΣ 2019-20**

“Κάματον, τ’ ευκάματον!”

Βάχχες Ευριπίδη

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή, έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Για κάθε μεταπτυχιακό φοιτητή που εκπονεί τη διπλωματική του εργασία το ερευνητικό κομμάτι αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση. Πρόκειται για μια απαιτητική διαδικασία, για την ολοκλήρωση της οποίας παίζουν καθοριστικό ρόλο η σωστή καθοδήγηση και η συνεργασία. Θα ήταν αδιανόητο, επομένως, να μην ευχαριστήσω όλους αυτούς που συνέβαλαν, καθένας από τη θέση του στην ολοκλήρωση της ερευνητικής μου προσπάθειας, ξοδεύοντας χρόνο και κόπο στο πλευρό μου.

Πρώτα από όλους θα ήθελα να εκφράσω την εκτίμηση μου και τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή μου, τον κ. Αθανάσιο Κουστέλιο, Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για τη συνεχή καθοδήγηση, τις καίριες συμβουλές και την ηθική του συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της μεταπτυχιακής αυτής διατριβής, από τον αρχικό σχεδιασμό μέχρι και την τελική μορφή της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω και στα άλλα δύο μέλη της Επιτροπής, στον Αντιπρύτανη Ακαδημαϊκών Υποθέσεων και Φοιτητικής Μέριμνας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Καθηγητή κ. Ιωάννη Θεοδωράκη για το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον του για τη θεματική της εργασίας μου και στον Πρόεδρο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Γιώργο Ασπρίδη, ο οποίος πρώτος μου κέντρισε το ενδιαφέρον στη «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» και με τον οποίο κάναμε πολλές και εποικοδομητικές συζητήσεις καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου.

Συνεχίζοντας, ευχαριστώ τους ανώνυμους συναδέλφους μου στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας χωρίς την πρόθυμη συμμετοχή των οποίων δεν θα μπορούσα να πραγματοποιήσω την παρούσα έρευνα και κυρίως τους ευχαριστώ, επειδή ανταποκρίθηκαν στην έκκλησή μου για συμπλήρωση των ερωτηματολογίων χωρίς χρονοτριβή, διαισθανόμενοι την αξία και την αναγκαιότητα παρόμοιων ερευνών ως ένα βήμα για την καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο Πανεπιστήμιό μας.

Ειλικρινείς ευχαριστίες, επίσης, στον Αλέξη, που με στήριξε στην προσπάθειά μου αυτή με το πραγματικό ενδιαφέρον και την ενθάρρυνσή του.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|--|------|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ | iv |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ | v |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | vii |
| ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ | viii |
| ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ | x |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ | 5 |
| 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ | 5 |
| 2.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ | 7 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ | 9 |
| 3.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ | 9 |
| 3.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ | 10 |
| 3.2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ | 10 |
| 3.2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ | 13 |
| 3.2.2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ | 14 |
| 3.2.2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ | 16 |
| 3.2.2.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ..... | 17 |
| 3.2.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ | 17 |
| 3.2.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ..... | 19 |
| 3.2.5 ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ | 23 |
| 3.3 ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ | 27 |
| 3.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΡΟΛΩΝ | 27 |
| 3.3.2 ΣΧΕΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΡΟΛΩΝ | 30 |
| 3.4 ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 31 |

| | |
|--|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ | 36 |
| 4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ | 36 |
| 4.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ | 36 |
| 4.3 ΔΕΙΓΜΑ | 36 |
| 4.4 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ | 37 |
| 4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ | 38 |
| 4.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 39 |
| 4.6.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ | 39 |
| 4.6.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ | 41 |
| 4.6.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΡΟΛΩΝ | 43 |
| 4.6.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ | 45 |
| 4.6.4.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕΣΩ ΤΙΜΩΝ T-TEST ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ..... | 45 |
| 4.6.4.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΟΝΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ | 47 |
| 4.6.4.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΟΝΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ..... | 58 |
| 4.6.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΡΟΛΩΝ | 68 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ | 71 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ | 80 |
| ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 80 |
| ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 84 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 94 |
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ | 94 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία αποτελεί μία προσπάθεια διερεύνησης της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ασάφειας ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι ως διοικητικοί υπάλληλοι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Η έρευνα διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας με σκοπό να διερευνηθεί κατά πρώτον ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ασάφειας ρόλων που βιώνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι στο συγκεκριμένο Πανεπιστήμιο, στη συνέχεια να διαπιστωθεί αν υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές και τέλος, αν υπάρχει πιθανή συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ασάφειας ρόλων.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί την εισαγωγή γίνεται μια προσπάθεια σύνδεσης της επαγγελματικής ικανοποίησης με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και ακολουθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση για τον εννοιολογικό προσδιορισμό και τα εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ασάφειας ρόλων καθώς και για τις θεωρίες, τη σημασία και τους διαμορφωτικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα πεδίου που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 178 διοικητικοί υπάλληλοι διαφόρων κλάδων, οι οποίοι εργάζονται αποκλειστικά σε διοικητικές θέσεις στο Πανεπιστήμιο. Το δείγμα προέκυψε μέσω της απλής τυχαίας δειγματοληψίας ανάμεσα στους διοικητικούς υπαλλήλους συνολικά και επιλέχθηκε αυτο-συμπληρούμενο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου με στόχο τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων.

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα ακόλουθα ψυχομετρικά εργαλεία: α) το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory- ESI) του Koustelios (1991) και Koustelios και Bagiatis (1997) για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και β) η κλίμακα των Rizzo, House & Lirtzman (1970) όπως προσαρμόστηκε από τους Koustelios και Kousteliou (1998), για την ασάφεια ρόλων. Στην τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου καταγράφονται δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις διοικητικές υπηρεσίες του Πανεπιστημίου, που δίνουν πληροφορίες για το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό τέκνων, τα ακαδημαϊκά

προσόντα, το συνολικό χρόνο υπηρεσίας και τη θέση τους στην ιεραρχία. Η στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS v. 23.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας και την ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξαν ότι σε γενικές γραμμές οι υπάλληλοι των διοικητικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας είναι μέτρια ικανοποιημένοι σε όλα τα επίπεδα στα οποία αναλύεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση ενώ η ασάφεια ρόλων που βιώνουν δεν είναι στατιστικά σημαντική. Ειδικότερα, τις χαμηλότερες τιμές ικανοποίησης καταγράφει ο μισθός και οι δυνατότητες προαγωγής, ενώ τις υψηλότερες τιμές η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας και από τον προϊστάμενο. Αναφορικά με την ασάφεια ρόλων, τις υψηλότερες τιμές ασάφειας ρόλων καταγράφουν οι επεξηγήσεις που δίνονται για την ολοκλήρωση των εργασιών και η στοχοθεσία, ενώ τις χαμηλότερες η γνώση των ευθυνών και η γνώση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Σχετικά με την επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στη διοίκηση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, τα αποτελέσματα δεν εντόπισαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο των εργαζομένων, ως προς τον παράγοντα «ηλικία» και ως προς τον παράγοντα «έτη συνολικής υπηρεσίας».

Τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση και οι επιμέρους διαστάσεις της συσχετίζονται αρνητικά με την ασάφεια ρόλων που βιώνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, πράγμα που καταδεικνύει ότι αύξηση στην ασάφεια ρόλων επιφέρει μείωση στη επαγγελματική ικανοποίηση.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Το θέμα της διπλωματικής εργασίας ανήκει στο πεδίο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .

ΛΕΞΕΙΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ

Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ασάφεια Ρόλων, Διοίκηση, Εκπαίδευση, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

ABSTRACT

The purpose of this research was: a) to investigate the level of job satisfaction and role ambiguity of all administrative employees of the University of Thessaly b) to investigate the level of job satisfaction in relation to their demographic characteristics (gender, age, overall service) and c) the correlation between the levels of job satisfaction and role ambiguity of all administrative employees of the University of Thessaly

In total, 178 fully completed questionnaires were gathered. The Employee Satisfaction Inventory (ESI) was used to measure job satisfaction while Rizzo, House & Lirtzman (1970) Role-Measurement Scale was used (for the ambiguity). Also included in the questionnaire were questions related to some demographic characteristics such as gender, age, experience, etc. Statistical analysis and data processing was done with the help of the SPSS v. 23.

Results showed that employees were relatively satisfied with their work and experienced low level of role ambiguity. No statistical significant differences found between gender, age, years of experience and job satisfaction among employees. The results also showed that there was a negative relationship statistically significant between job satisfaction and role ambiguity, particularly with promotion, job itself, supervisor and the organization as a whole aspect of their job.

KEY WORDS

Job Satisfaction, Role Ambiguity, Management, Education, University of Thessaly.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|----|
| Πίνακας 1 : Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος | 40 |
| Πίνακας 2 : Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's α | 42 |
| Πίνακας 3 : Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις για την Επαγγελματική Ικανοποίηση και την Ασάφεια Ρόλων..... | 43 |
| Πίνακας 4 : Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις αναφορικά με την ηλικία..... | 48 |
| Πίνακας 5 : Έλεγχος ομοιογένειας εξαρτημένων μεταβλητών με βάση τον παράγοντα «ηλικία»..... | 50 |
| Πίνακας 6 : Πίνακας διακυμάνσεων με μεταβλητή την ηλικία..... | 51 |
| Πίνακας 7 : Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων με μεταβλητή την ηλικία..... | 52 |
| Πίνακας 8 : Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις αναφορικά με τα έτη συνολικής υπηρεσίας..... | 59 |
| Πίνακας 9 : Έλεγχος ομοιογένειας εξαρτημένων μεταβλητών με βάση τον παράγοντα «έτη συνολικής υπηρεσίας»..... | 61 |
| Πίνακας 10 : Στατιστικός Έλεγχος κατά Kruskal-Wallis..... | 62 |
| Πίνακας 11 : Πίνακας διακυμάνσεων με μεταβλητή τα “έτη συνολικής υπηρεσίας”..... | 62 |
| Πίνακας 12 : Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων με μεταβλητή τα “έτη συνολικής υπηρεσίας”..... | 63 |
| Πίνακας 13 : Πίνακας συσχετίσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και ασάφειας ρόλων..... | 69 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το επάγγελμα και η αναγκαιότητα της εργασίας στον αναπτυσσόμενο κόσμο είναι ένα θέμα που σταθερά κινεί το ενδιαφέρον των ερευνητών. Εκ πρώτης, ο όρος “εργασία” αναφέρεται στον καταβαλλόμενο σωματικό και πνευματικό μόχθο με στόχο την παραγωγή έργου και τη συνακόλουθη αμοιβή του ατόμου με σκοπό το βιοπορισμό (Χρηστίδου, 2001). Ωστόσο, η σύγχρονη θέση του επαγγέλματος έρχεται επιπλέον να συνδέσει την κοινωνική αποστολή και προσφορά του ατόμου με την αυτοεκπλήρωσή του και την ανάπτυξη των ατομικών του ικανοτήτων (Παπαϊωάννου, 1990). Επίσης, οι ραγδαίες εξελίξεις στον κοινωνικό και οικονομικό βίο άλλαξαν τις εργασιακές συνθήκες σε παγκόσμιο επίπεδο και τη θέση του παραδοσιακού επαγγέλματος πήρε εφεξής η «σταδιοδρομία», όρος που παραπέμπει στη δυναμική διάσταση του επαγγέλματος και χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά στη σύγχρονη εποχή για να περιγράψει την επαγγελματική ζωή του ανθρώπου ως ένα διαρκή εμπλουτισμό των εργασιακών του εμπειριών και επαναπροσδιορισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων του και προτεραιοτήτων. Σύμφωνα με τον Greenhaus (1987), η έννοια της σταδιοδρομίας καλύπτει όλα όσα συνδέονται με την εργασία, δηλαδή τόσο τις αντικειμενικές συνθήκες όσο και τις υποκειμενικές ερμηνείες των γεγονότων που συνδέονται με αυτή (Κάντας, 1998). Πέρα από την έννοια της “συνδιαλλαγής” με την αγορά εργασίας που περιλαμβάνει, εμπεριέχει και τη συνειδητοποίηση της ανάγκης επαναπροσδιορισμού της προσωπικής εξέλιξης του εργαζομένου με όρους μάθησης και εργασίας, καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής του. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις κάνουν λόγο για μια δυναμική, ευέλικτη, πολυδιάστατη και υποκειμενικά διαμορφούμενη σταδιοδρομία, με έμφαση στη διά βίου επαγγελματική ανάπτυξη και την ευελιξία των εργαζομένων, καθώς ο μελλοντικός εργαζόμενος φαίνεται πως δεν μπορεί να ακολουθεί πλέον μια προδιαγεγραμμένη πορεία σταδιοδρομίας, αντίθετα καλείται να στραφεί στο σχεδιασμό μιας σταδιοδρομίας μακράς πνοής (Κρίβας, 2002 · Φλουρής, 2002).

Ωστόσο, η νέα αυτή αντίληψη για τη σταδιοδρομία και η έμφαση στην ατομική διαχείριση της σταδιοδρομίας δεν μπορεί να είναι ευθύνη μόνο του ατόμου αλλά και των φορέων (εκπαιδευτικών, εργοδοτικών, κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών) που συμβάλλουν στη διαμόρφωσή της, με έμφαση στο συνδυασμό τόσο των ατομικών όσο και των οργανωσιακών αναγκών (Baruch, 2006).

Στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της ανταγωνιστικότητας των διαφόρων οργανισμών, λαμβάνοντας υπόψη την παγκόσμια οικονομική κρίση, είναι φανερό ότι παίζει αποφασιστικό ρόλο η αξιοποίηση και διαχείριση των ανθρώπινων μονάδων που συνυπάρχουν και αλληλοεπιδρούν στο εσωτερικό τους. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να καταγραφεί με σαφήνεια και να προωθηθεί συνακόλουθα το επαγγελματικό περιβάλλον και η ευημερία των εργαζομένων, έχουν μελετηθεί εκτενώς διάφορα φαινόμενα που σχετίζονται με την εργασία και έχουν προκύψει για το σκοπό αυτό πληθώρα ερευνητικών εργαλείων μέτρησης. Επιπλέον, αποκτά μεγάλο ενδιαφέρον ο προσδιορισμός όλων εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και βαθύτερα τα συναισθήματα, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις στο χώρο της εργασίας, προκειμένου να προσδιοριστεί τι είναι αυτό που συμβάλλει στην αυτοεκπλήρωση τους και ταυτόχρονα στη μεγιστοποίηση των επιδόσεών τους για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού είναι η διαμόρφωση και μετάδοση της οργανωσιακής του κουλτούρας, με την οποία θα εναρμονίζεται η συμπεριφορά των εργαζομένων προς όφελος των στόχων του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι στατική αλλά αντίθετα αναπροσαρμόζεται κάθε φορά που χρειάζεται να ευθυγραμμιστεί με νέους στόχους ή με αλλαγή προτεραιοτήτων και στρατηγικής του οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν όχι μόνο πώς πρέπει να λειτουργήσουν σ' ένα συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά και τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν αυτό (Tharp, 2009). Επίσης, είναι πολύ σημαντικό το εργασιακό πλαίσιο των εργαζομένων να τους ελκύει και να τους ικανοποιεί (Tsigilis, Zachoroulou & Grammatikopoulos, 2006).

Οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται τόσο στον ιδιωτικό τομέα, για παράδειγμα σε τράπεζες και πολυεθνικές, όσο και στο δημόσιο. Ειδικότερα, για το χώρο των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι σημείο αιχμής, καθώς η εύρυθμη λειτουργία και η αποτελεσματική διοίκησή τους είναι θέμα

πρωταρχικής κοινωνικής σημασίας και εθνικού ενδιαφέροντος, καθώς εμπλέκεται με την ευρύτερη έννοια στην εκπαίδευση των πολιτών του μέλλοντος.

Από την άλλη μεριά, η Δημόσια Διοίκηση είναι ένα νευραλγικό κομμάτι του δημόσιου τομέα που συνδέεται άμεσα με τις τρέχουσες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες στις σύγχρονες ανεπτυγμένες κοινωνίες και παίζει αποφασιστικό ρόλο στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Σύμφωνα με το άρθρο 82, παρ. 2 του Ελληνικού Συντάγματος, είναι ενταγμένη στην εκτελεστική εξουσία και αρμοδιότητά της είναι η εκτέλεση των αποφάσεων της Κυβέρνησης για την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής. Με την ευρεία έννοια στη Δημόσια Διοίκηση, σύμφωνα με το άρθρο 51 του Ν. 1892/90 (ΦΕΚ 101/Α'), εντάσσονται και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, όπως είναι τα δημόσια Πανεπιστήμια της χώρας.

Ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης αποτελείται από τους Δημόσιους Υπαλλήλους και αφορά τόσο το ίδιο το προσωπικό όσο και τα χαρακτηριστικά του, όπως τα ακαδημαϊκά προσόντα του, οι δεξιότητες και οι αντιλήψεις του, οι ενδο-υπηρεσιακές σχέσεις και οι σχέσεις με τους πολίτες και την πολιτική ηγεσία και όλο το κανονιστικό πλαίσιο που ρυθμίζει τις αμοιβές και τις γενικότερες στρατηγικές και πρακτικές που σχετίζονται με τη διοίκηση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα (Ηλιοπούλου, 2013).

Η σημερινή κατάσταση στο δημόσιο τομέα, λόγω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας και της συνακόλουθης ανάγκης για άμεση δημοσιονομική προσαρμογή, χαρακτηρίζεται από μεγάλη ρευστότητα και δυσλειτουργικότητα, με κύρια χαρακτηριστικά την αδυναμία συγκρότησης νέων οργανισμών και οργανογραμμάτων για την καλύτερη κατανομή και ανακατανομή θέσεων, τη δυσχερή ενδο- ή δι-υπηρεσιακή συνεργασία και την οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των φορέων, τη διευρυμένη εμμένουσα γραφειοκρατία, την αναντιστοιχία προσλήψεων και πραγματικών αναγκών, τη μη αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού, την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και τη γενικότερη μείωση προσλήψεων παράλληλα με το καθεστώς της εργασιακής εφεδρείας.

Εξαιτίας όλων αυτών και πολλών ακόμη αδυναμιών και δυσλειτουργιών, είναι ιδιαίτερα έντονη η συζήτηση για το σχεδιασμό στρατηγικών εξυγίανσης του δημόσιου τομέα, με κομβικό σημείο την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την υποβοήθησή του προς την κατεύθυνση της προσαρμογής του στις δυναμικές αλλαγές του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος (Ηλιοπούλου, 2013).

Η οργανωσιακή κουλτούρα στο εσωτερικό κάθε οργανισμού στοχεύει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του και στην επίλυση προβλημάτων (Schein, 1986) και αποτελείται από το σύνολο των βασικών αξιών, κανόνων και παραδοχών που υιοθετούν οι εργαζόμενοι και από τις επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ τους, με τους προϊσταμένους τους και με τα άτομα γενικότερα με τα οποία συνδιαλέγονται. Για παράδειγμα, σε ένα Πανεπιστήμιο, οι διοικητικοί υπάλληλοι συνδιαλέγονται με τους φοιτητές, με τα μέλη του διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού, με τις αρχές του Ιδρύματος και με τα στελέχη των συναρμόδιων Υπουργείων. Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συνδεθεί από τους ερευνητές με διάφορα σχετικά με την εργασία φαινόμενα, όπως η ηγεσία, η εργασιακή δέσμευση, το άγχος και η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας, η επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των εργαζομένων, η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων. Η αναγνώριση, η μέτρηση και η ερμηνεία αυτών των φαινομένων που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί μέρος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων με στόχο την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και τη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας και ανταγωνιστικότητας του οργανισμού (Belias, Koustelios, Sdrolias & Koutiva, 2013 · Belias, Koustelios, Sdrolias & Aspridis, 2015).

Η ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων, η αυτοεκπλήρωσή τους τόσο ως μεμονωμένων μονάδων όσο και ως μέλη ενός οργανισμού και η σχέση τους με την εργασία παραμένουν βασικά θέματα που απασχολούν από διάφορες σκοπιές τις επιστήμες που ασχολούνται με τον άνθρωπο. Υπό αυτό το πρίσμα η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να διερευνήσει πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και την επίδραση της ασάφειας ρόλων, φαινόμενα και τα δύο άμεσα συνδεδεμένα με την οργανωσιακή συμπεριφορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Στις σύγχρονες δυτικές κοινωνίες η ταχύτατη ανάπτυξη των επιστημών και της τεχνολογίας τον τελευταίο αιώνα οδήγησε σε αξιοσημείωτες κοινωνικές, πολιτιστικές και οικονομικές αλλαγές. Η ραγδαία βιομηχανική ανάπτυξη άλλαξε σε μεγάλο βαθμό τις παγκόσμιες αγορές που έγιναν πολύ ανταγωνιστικές και απαιτητικές, οι αμοιβές των εργαζομένων μειώθηκαν, οι ώρες εργασίας πολλαπλασιάστηκαν και το εργατικό δυναμικό αποδυναμώθηκε (Belias & Koustelios, 2014a). Επιπλέον, η πρόσφατη γενικευμένη οικονομική κρίση οδήγησε σε απρόσμενες διακυμάνσεις την οικονομία πολλών χωρών, με φανερές συνέπειες στην καθημερινότητα των πολιτών και στον τρόπο που πλέον αντιλαμβάνονται το επάγγελμα και τη θέση τους στην αγορά εργασίας. Διαφοροποίησε, επίσης, την ιεραρχία, τις λειτουργίες, την εσωτερική οργάνωση και την εξωτερική πολιτική των οργανισμών (Belias & Koustelios, 2014b). Αυτή η αναστάτωση έκανε τους εργαζομένους πιο ευάλωτους σε άγχος, απογοήτευση και επιθετική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν αρνητικές στάσεις απέναντι στις συνθήκες εργασίας, στους προϊστάμενους και τους συναδέλφους τους, δείχνουν να έχουν περισσότερο άγχος και να είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους, επισπεύδουν την αποχώρησή τους και βιώνουν υψηλά επίπεδα απογοήτευσης και απαισιοδοξίας (Belias & Koustelios, 2014b).

Η στάση, θετική ή αρνητική, των εργαζομένων απέναντι στο επάγγελμά τους αντανακλάται σε μεγάλο βαθμό σε πολλές μορφές οργανωσιακής συμπεριφοράς (Wilson & Rosenfeld, 1990, όπ.αναφ. στο Koustelios, 2001). Γι' αυτό το λόγο, το ενδιαφέρον των ειδικών στράφηκε στη μελέτη της διοίκησης και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να αυξηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση και να αντιμετωπιστεί το εργασιακό άγχος και η συναισθηματική εξουθένωση (Belias & Koustelios, 2014a). Επιπλέον, το ενδιαφέρον κέντρισε και η σχέση των εργαζομένων με την πηγή εξουσίας που επηρεάζει επίσης την επαγγελματική ικανοποίησή τους, καθώς και οι συνθήκες εργασίας και η σχέση με τους συναδέλφους, και τον οργανισμό ως σύνολο.

Στις σύγχρονες κοινωνίες η επαγγελματική ικανοποίηση φαίνεται πως είναι το κλειδί για τη χάραξη των πολιτικών και της μελλοντικής πορείας των οργανισμών

(Bader, Hashim & Zaharim, 2013). Συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς οι υπάλληλοι που είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους τείνουν να συνεργάζονται καλύτερα μεταξύ τους και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Belias et al., 2013). Οι Sowmya και Panchanatham (2011) υποστηρίζουν ότι υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης αυξάνουν την παραγωγικότητα, την ενεργή ανάμειξη και τη λήψη πρωτοβουλιών και οδηγούν σε μικρότερα επίπεδα παραίτησης και σε μεγαλύτερη ενσωμάτωση.

Μολονότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται αναμφίβολα με τη θετική στάση των ατόμων απέναντι στο επάγγελμα, αποτελεί εν τούτοις μια περίπλοκη και αμφιλεγόμενη έννοια, καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση αποκτά διαφορετικό περιεχόμενο σε διαφορετικά άτομα, αφού οι άνθρωποι επηρεάζονται από διαφορετικούς παράγοντες που σχετίζονται με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά, τις ανάγκες, τις αξίες, τα συναισθήματα και τις προσδοκίες τους. Επιπλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση ποικίλλει από οργανισμό σε οργανισμό καθώς ποικίλλουν και οι παράγοντες που την επηρεάζουν, όπως το εργασιακό περιβάλλον, η φύση της εκτελούμενης εργασίας και οι ευκαιρίες ανάπτυξης (Unutmaz, 2016). Γι' όλους αυτούς τους λόγους φαίνεται ότι κερδίζει ολοένα έδαφος η πολυδιάστατη προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης, που την αναγνωρίζει ως μια ψυχολογική αντίδραση που εμπεριέχει συναισθήματα, ιδέες και προθέσεις για δράση και έναν συναισθηματικό και παράλληλα γνωστικό τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις εργασιακές τους εμπειρίες (Judge & Kammeyer - Mueller, 2012).

Στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού είναι πολύ πιθανόν οι εργαζόμενοι να βιώσουν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό κατά περίπτωση, ασάφεια ρόλων (Χυτήρης, 2013). Η έννοια του ρόλου είναι πολύ σημαντική, γιατί προσδιορίζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και υποδεικνύει εν τέλει τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Ασάφεια ρόλου βιώνει ο εργαζόμενος όταν δε γνωρίζει επακριβώς ποια είναι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του, ούτε γνωρίζει με σαφήνεια σε ποιον λογοδοτεί. Επίσης, ασάφεια ρόλων έχουμε όταν ο εργαζόμενος έχει διαφορετική εικόνα για το ρόλο του και κατ' επέκταση και διαφορετική συμπεριφορά από αυτή που αναμένουν οι άλλοι (Χυτήρης, 2013 · Koustelios & Kousteliou, 1998 · Koustelios, Theodorakis & Goulimaris, 2004).

Ασάφεια ρόλων μπορούν να βιώσουν οι εργαζόμενοι ως προς τους στόχους τους, τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν, τις προτεραιότητες και τις αναμενόμενες από αυτούς συμπεριφορές (Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος, 2007 · Αμαραντίδου, 2010). Ακόμη, η ασάφεια ρόλων έχει βρεθεί ότι συνδέεται με κατάθλιψη, χαμηλή αυτοεκτίμηση, απουσία κινήτρων και υψηλά ποσοστά πιθανούς εγκατάλειψης της εργασίας (Koustelios & Kousteliou, 1998).

2.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Ο δημόσιος τομέας ως δομικό στοιχείο των σύγχρονων ανεπτυγμένων κοινωνιών δε θα μπορούσε να μένει ανεπηρέαστος. Αντίθετα, μετασχηματίζεται σταθερά και σε ό,τι αφορά τη διοίκηση και τη λειτουργία του με αντίκτυπο στην εσωτερική οργάνωση και δομή του αλλά και σε ό,τι σχετίζεται με το προφίλ του προς την κοινωνία. Γι' αυτό το λόγο γίνονται πολλές σχετικές έρευνες για τους παράγοντες και τα φαινόμενα της επαγγελματικής απασχόλησης (Belias & Koustelios, 2014a), καθώς η εργασία παίζει σπουδαίο ρόλο στη ζωή των ανθρώπων για το βιοπορισμό και για την αυτοεκπλήρωση τους και κατά συνέπεια το εργασιακό πλαίσιο των εργαζομένων πρέπει να είναι τέτοιο, ώστε να μπορεί να τους ελκύει και να τους ικανοποιεί (Tsigilis et al., 2006). Επιπλέον, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα των οργανισμών σχετίζεται με το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων (Koustelios & Tsigilis, 2005) και γι' αυτό το λόγο είναι ενδιαφέρον ερευνητικά να προσδιοριστούν τα επίπεδα ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο διευρυμένο ελληνικό δημόσιο τομέα, καθώς επίσης και οι παράμετροι εκείνες που την επηρεάζουν αρνητικά. Σύμφωνα με Kahn et al.(1964, όπ.αναφ. στο Keller, 1975), όταν οι προσδοκίες είναι ασαφείς ή αόριστες, έχουμε ασάφεια ρόλων. Οι περισσότερες έρευνες έδειξαν ότι η ασάφεια των ρόλων μειώνει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac & Roussel, 2011).

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ασάφειας ρόλων που βιώνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας καθώς και του βαθμό επίδρασης συγκεκριμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας) στην επαγγελματική ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας διαμορφώνονται ως εξής:

α. Ποιο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων;

β. Ποιο είναι το επίπεδο ασάφειας ρόλων που βιώνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων;

γ. Σε ποιο βαθμό διαφοροποιείται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο πανεπιστήμιο Θεσσαλίας σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας τους;

δ. Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την ασάφεια ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

3.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Μολονότι εδώ και χρόνια οι ερευνητές έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στον προσδιορισμό των οργανωσιακών αξιών και των παραγόντων εκείνων που αλληλοεπιδρούν με έναν περίπλοκο τρόπο και επηρεάζουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, δυστυχώς δεν έχει προκύψει ακόμη ανάμεσά τους ευρεία συναίνεση με βάση τα αποτελέσματα των ερευνών τους, για τις μεταβλητές που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση και για το βαθμό επιρροής τους. Οι σχετικές έρευνες, επιχειρώντας να αναλύσουν και να προάγουν την επαγγελματική ικανοποίηση, έχουν φέρει στο φως πολλά διαφορετικά στοιχεία της (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001). Τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα έχουν γίνει τα τελευταία είκοσι χρόνια αρκετές έρευνες που έχουν αναδείξει την πολυπλοκότητα της επαγγελματικής ικανοποίησης και την αλληλεξάρτησή της από πολλούς παράγοντες και εργασιακά φαινόμενα (Belias et al., 2013 · Belias & Koustelios, 2014a · Belias & Koustelios, 2014b · Belias & Koustelios, 2014c).

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια που εκτείνεται από το σχεδιασμό στην εποπτεία της εργασίας και είναι μια από τις πιο μελετημένες μεταβλητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ειδικότερα, περιλαμβάνει το σύνολο των ατομικών στάσεων απέναντι σε παράγοντες που σχετίζονται με το επάγγελμα, όπως η φύση καθαυτή της εργασίας, η σχέση με το προϊστάμενο και τους συναδέλφους, οι εργασιακές συνθήκες, οι απολαβές και η αναγνώριση (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Ο βασικός λόγος που η επαγγελματική ικανοποίηση μελετήθηκε σε τέτοια έκταση είναι η επιρροή της σε διάφορα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η δέσμευση και η απόδοση.

Η προσωπικότητα των εργαζομένων, οι προτιμήσεις και τα χαρακτηριστικά τους επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Palthe & Kossek, 1993). Ορισμένοι ερευνητές συνέδεσαν την επαγγελματική ικανοποίηση με την ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα χρόνια υπηρεσίας (Moyes, Williams & Koch, 2006 · Igbaria & Guimaraes, 1993) και πολλοί άλλοι ασχολήθηκαν γενικότερα με τον προσδιορισμό των παραγόντων που την επηρεάζουν. Ενδεικτικά αναφέρονται οι Aiken, Havens και Sloane (2000) που υποστήριξαν ότι η στάση των εργαζομένων επηρεάζεται κυρίως από τις συνθήκες εργασίας, ο Verplanken (2004)

που υποστήριξε ότι οι αξίες των εργαζομένων ως άτομα επηρεάζουν σημαντικά την αντίληψη του οργανισμού από τους ίδιους, οι Odom, Box και Dunn (1990) που υποστήριξαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση κάθε εργαζομένου συνδέεται αρνητικά με τη γραφειοκρατική κουλτούρα και ο Silverthorne (2004), ο οποίος συμπέρανε μετά από τις έρευνες που έκανε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από έναν οργανισμό που λειτουργεί υποστηρικτικά προς τους εργαζομένους σε αυτόν (Sharma, 2017).

3.2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

3.2.1 Ορισμοί επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άρρηκτα με τις στάσεις και τα συναισθήματα των ανθρώπων και, ως εκ τούτου, είναι αναμενόμενο να προκαλεί το ενδιαφέρον των ανθρωπιστικών επιστημών και ιδιαίτερα της οργανωσιακής ψυχολογίας, τόσο όσον αφορά τον εννοιολογικό της προσδιορισμό, όσο και την αποσαφήνιση των παραγόντων που συμβάλλουν σ' αυτήν (Locke, 1976 · Shouksmith, Pajo & Jespen, 1990).

Μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία δύσκολα εντοπίζει κανείς έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό για την επαγγελματική ικανοποίηση (Δημητρόπουλος, 1998 · Κάντας, 1998). Μολονότι στις έρευνες έχουν ακολουθηθεί διαφορετικές προσεγγίσεις για την εξέταση του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης, υπάρχει ευρεία συναίνεση μεταξύ των ερευνητών στο ότι πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια με πολλά επιμέρους στοιχεία, που κατά βάση, αναφέρεται στις θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις του ατόμου απέναντι στην εργασία του, οι οποίες προκύπτουν από την εσωτερική σύγκριση που κάνει το άτομο ανάμεσα στο τι πραγματικά κερδίζει από την εργασία του και στο τι θα επιθυμούσε να κερδίσει ή θεωρεί ότι αξίζει να κερδίσει (Koustelios, 2001).

Το μεγάλο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση από το επάγγελμα προκύπτει από το γεγονός ότι οι άνθρωποι περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους στην εργασία και ως εκ τούτου η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκειά τους από αυτήν επηρεάζει σαφώς τη γενικότερη συμπεριφορά τους (Staples & Higgins, 1998). Αν και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αναβολή της εισόδου των νέων στην αγορά εργασίας λόγω της χρονικής παράτασης των προπτυχιακών και της ταυτόχρονης στροφής σε

μεταπτυχιακές σπουδές, μολονότι επίσης κυριαρχεί ως συνηθέστερο εργασιακό μοτίβο η μερική απασχόληση και παρατηρείται μείωση των ωρών εργασίας και πρόωρη συνταξιοδότηση, παρόλα αυτά, η εργασία παραμένει η κύρια καθημερινή απασχόληση για την πλειονότητα των σύγχρονων ανθρώπων και η κύρια πηγή εσόδων για το βιοπορισμό τους. Η ικανοποίηση από το επάγγελμα σχετίζεται άμεσα με την ηθικοπνευματική ανάπτυξη, την ψυχική υγεία και την ικανοποίηση των ψυχολογικών και συναισθηματικών αναγκών των ανθρώπων (Μαδιανός κ.α., 1988), ενώ παράλληλα συμβάλλει στην επιβίωση και ανάπτυξη των οργανισμών (Φαναριώτης, 1996 · Schermerhorn, 2011), καθώς οι υψηλές επιδόσεις και αποδοτικότητα του προσωπικού συνδέονται με αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης (Κάντας, 1998).

Υπό το πρίσμα της πολυπλοκότητας της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν δοθεί γι' αυτήν αρκετοί ορισμοί. Αυτός που αναφέρεται πιο συχνά στη διεθνή βιβλιογραφία είναι εκείνος του Locke (1969), ο οποίος ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση, εκτίμηση και αποδοχή που λαμβάνει το άτομο από το έργο που παράγει, υπό τον όρο ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Ο Locke (1976) υπογράμμισε ακόμη τη σημασία της γνώσης, της σκέψης αλλά και του συναισθήματος ως ρυθμιστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, άποψη που υπερασπίστηκε αργότερα και ο Hullin (1991).

Ο Allport (1985) ορίζει τη συνολική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του ως μια κατάσταση ετοιμότητας που οργανώνεται από την εμπειρία και καθορίζει την ανταπόκριση του ατόμου απέναντι σε όλα τα αντικείμενα και τις καταστάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει. Και σήμερα εξακολουθεί να υπάρχει αυτή η θεώρηση περί συνολικής και ενιαίας στάσης του ατόμου, η οποία όμως αποτελείται από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία (Κάντας, 1998). *Στάσεις* είναι οι αξιολογικές κρίσεις για καταστάσεις και συνθήκες, για πρόσωπα και πράγματα που αντανakλούν το πώς αισθανόμαστε απέναντί τους (Judge et al., 2001). Οι σύγχρονοι ερευνητές ορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία ως στάση (Immaculate & Grace, 2014), και αυτό είναι κάτι που νωρίτερα είχαν υποστηρίξει τόσο ο Spector (1997) επισημαίνοντας ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια μεταβλητή στάσης που μετράει το πώς αισθάνεται κάποιος από τις διαφορετικές όψεις της εργασίας του, όσο και ο Ivancevich (1990, όπ. αναφ. στο Aydin, Uysal & Sariei, 2012), που δήλωνε

ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η στάση που έχουν οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και το αποτέλεσμα της αντίληψής τους για αυτή. Ο Weiss μερικά χρόνια μετά, υποστήριξε κι αυτός με τη σειρά του ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια στάση που εμπεριέχει τη θετική ή αρνητική αξιολόγηση της εργασιακής ενασχόλησης και των συνθηκών της από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Weiss, 2002).

Η έρευνα καταδεικνύει ότι, παρά την ποικιλία και την πολυπλοκότητα των ορισμών για την επαγγελματική ικανοποίηση, οι ερευνητές συγκλίνουν στην άποψη ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να προσδιοριστεί ως μια συνισταμένη των προσδοκιών των εργαζομένων, του τελικού οφέλους από αυτή και του βαθμού που καταφέρνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του συγκεκριμένου εργαζομένου (Spector, 1985). Επ' αυτού οι Wanous και Lawler (1972) και Wanous (1976) υποστηρίζουν ότι ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του όταν το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες και την εργασιακή του πραγματικότητα είναι το ελάχιστο δυνατό, όταν δηλαδή οι ανάγκες του εργαζομένου, τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες της εργασίας του συμπίπτουν κατά το δυνατό περισσότερο. Στα ίδια πλαίσια κινούνται και οι Dawis και Lofquist (1998) που ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως αποτέλεσμα του βαθμού που εκτιμούν οι εργαζόμενοι ότι το εργασιακό περιβάλλον ικανοποιεί τις ανάγκες τους (Tsigilis et al., 2006).

Ο Herzberg (1935) υποστήριξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση προκύπτει ως αποτέλεσμα του συνδυασμού ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντολογικών περιστάσεων και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι επηρεάζεται ασφαλώς από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, ωστόσο παραμένει κάτι βαθιά εσωτερικό που σχετίζεται με τον τρόπο που αισθάνεται ο εργαζόμενος (Aziri, 2011). Ο εργαζόμενος νιώθει προσωπική ικανοποίηση, πληρότητα και ευτυχία όταν αισθάνεται αναγνώριση επειδή πετυχαίνει τους στόχους του, όταν αισθάνεται ευφορία ασκώντας συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα και όταν αμείβεται καλά για τις προσπάθειές του (Kaliski, 2007, όπ.αναφ. στον Aziri, 2011). Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την επαγγελματική ικανοποίηση, στις οποίες μπορούμε ακόμη να προσθέσουμε τις καλές συνθήκες εργασίας, τη σωστή εποπτεία, τις αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις, τη σχετική αυτονομία των εργαζομένων, τα περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών, τη μονιμότητα της απασχόλησης και τους σαφώς καθορισμένους ρόλους (Κάντας, 1998). Η προσέγγιση αυτή, περιγράφοντας τη φύση των συναισθημάτων που σχετίζονται με

την επαγγελματική ικανοποίηση, παραπέμπει κατά κάποιο τρόπο στις απόψεις του Locke (Eliophotou - Menon & Athanasoula - Reppa, 2011).

Ο Κάντας (1998) αναφέρει ότι οι Landy (1989) και Warr (1987) υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι σταθερή, αφού οι παράγοντες που την καθορίζουν διαρκώς διαφοροποιούνται και μπορεί να εξεταστεί ανάλογα με την έρευνα, άλλοτε ως ανεξάρτητη και άλλοτε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Οι Κουστέλιος και Κουστέλιου (2001) αναφέρουν ότι στην πρώτη περίπτωση θεωρείται ως αίτιο ή ως καθοριστικός παράγοντας, ενώ στη δεύτερη, θεωρείται ότι προκύπτει από παράγοντες κυρίαρχους στο χώρο εργασίας και σχετικούς με το περιεχόμενο της εργασίας ή το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η έρευνα, για παράδειγμα με τις απολαβές, τις ώρες εργασίας και τις εργασιακές συνθήκες. Σε κάθε περίπτωση η επαγγελματική ικανοποίηση κρατά ζωντανό το ενδιαφέρον των επιστημόνων καθώς αποδεικνύεται ως βασική μεταβλητή για πολλές θεωρίες που έχουν σχέση με οργανωσιακά φαινόμενα.

3.2.2. Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης

Πολλές θεωρίες έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς από τους ερευνητές σχετικά με το τι παρακινεί τους ανθρώπους να επιλέξουν μια εργασία και πώς τα κίνητρα τους επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους.

Υπό το πρίσμα αυτό, η έννοια της παρακίνησης φαίνεται πως είναι βασικός παράγοντας για την προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης. Οι θεωρίες που πραγματεύονται την επαγγελματική ικανοποίηση χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, σύμφωνα με τους Immaculate και Grace (2014): στις θεωρίες Περιεχομένου (ή Αναγκών) και στις Θεωρίες Διαδικασίας (ή Προσδοκιών). Οι θεωρίες Περιεχομένου επιχειρούν να ερμηνεύσουν την επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με το περιεχόμενο και το είδος των αναγκών και των παραγόντων που ικανοποιούν το άτομο, ενώ οι θεωρίες Διαδικασίας εστιάζουν κυρίως στη διαδικασία της παρακίνησης, εξετάζοντας τα είδη και τις κατηγορίες των μεταβλητών που ενδεχομένως αλληλοεπιδρούν και συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι βασικότερες από τις θεωρίες των δύο κατηγοριών.

3.2.2.1.Θεωρίες Περιεχομένου

Η πρώτη δημοφιλής Θεωρία Αναγκών διατυπώθηκε από τον Maslow (1964), ο οποίος ιεράρχησε τις ανάγκες του ανθρώπου σε ένα ιεραρχικό μοντέλο, θεωρώντας ότι κάποιες ανάγκες του είναι πιο βασικές σε σχέση με άλλες και η ικανοποίηση αναγκών του κατώτερου επιπέδου ενεργοποιεί την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως ανώτερου επιπέδου χωρίς περιθώριο υπέρβασης. Η κλιμάκωση των αναγκών απεικονίστηκε ως μια πυραμίδα στη βάση της οποίας βρίσκονται οι βασικές ανάγκες και ακολουθούν διαδοχικά και προς τα πάνω οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες εκτίμησης και η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (Μπελιάς, 2015) .

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσικές ανάγκες του ανθρώπου, η ικανοποίηση των οποίων θεωρείται αναγκαία για την επιβίωση του ανθρώπου και αποτελούν βασικό κίνητρο για να παρέχει ο εργαζόμενος τις υπηρεσίες του. Στο χώρο της εργασίας αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες μισθοδοσίας και των παροχών διευκολύνσεων (Σαΐρης, 2014). Επόμενες ανάγκες είναι οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία από κάθε απειλή και κίνδυνο, και στο χώρο της εργασίας μπορούν να συνδεθούν με την ύπαρξη μόνιμης εργασίας και την εξασφάλιση ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και σύνταξης (Σαΐρης, 2014). Αμέσως υψηλότερα βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου που μπορούν να καλυφθούν κατεξοχήν στο χώρο της εργασίας, καθώς είναι δεδομένη η ανάγκη των ανθρώπων, όπως υποστηρίζει ο Maslow, να νιώθουν ότι ανήκουν κάπου (Σαΐρης, 2014). Στο προτελευταίο στάδιο της πυραμίδας, ακόμα ψηλότερα, βρίσκονται οι ανάγκες που εμπεριέχουν την κοινωνική αναγνώριση και καταξίωση μέσω της εργασίας (Μπελιάς, 2015). Η αυτοπεποίθηση των ανθρώπων τονώνεται όταν αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται ο ρόλος, η συνεισφορά και η εξωτερική τους αξία. Στο χώρο της εργασίας η ικανοποίηση αυτών των αναγκών συνδέεται με λεκτική επιβράβευση, με προαγωγές, με αύξηση μισθού και με άλλα προνόμια που βελτιώνουν την εργασιακή ρουτίνα. Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να κάνει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό για τον εαυτό του, αναπτύσσοντας τη δημιουργικότητα και την επινοητικότητά του και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες (Κουτούζης, 1999 · Σαΐρης, 2014).

Για τον Maslow, η ικανοποίηση ενός ατόμου από την εργασία του θα εξαρτηθεί από το βαθμό κάλυψης του συνόλου των αναγκών του με τον πιο αποτελεσματικό και γρήγορο και με το λιγότερο επώδυνο τρόπο. Ο Maslow υποστηρίζει πως για να είναι ψυχικά υγιές ένα άτομο, χρειάζεται να ικανοποιεί όλες τις ανάγκες της ιεραρχίας, ενώ για να βιώσει μια ζωή ολοκληρωμένη και ευτυχισμένη χρειάζεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται στα υψηλά στρώματα της ιεραρχίας. Αυτή η άποψη επιβεβαιώθηκε από πληθώρα ερευνών που κατέδειξαν ότι ιδίως η νέα γενιά εργαζομένων επικεντρώνεται στην ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, την οποία θεωρεί ως το υψηλότερο κίνητρο και τη βασικότερη αιτία ικανοποίησης από την εργασία (Γραμματικού, 2010).

Προεκτείνοντας αλλά και διαφοροποιώντας τη θεωρία του Maslow, ο Alderfer (1969,1972) περιόρισε τις πέντε κατηγορίες αναγκών σε τρεις, αυτές της ύπαρξης, των σχέσεων και της ανάπτυξης και υποστήριξε ότι η ικανοποίηση αυτών των αναγκών δεν ακολουθεί την αυστηρή σειρά του Maslow, δεδομένου ότι τα άτομα ιεραρχούν διαφορετικά τις ανάγκες τους σε συνάρτηση με το επίπεδο της ανάπτυξής τους και τις ανάγκες που έχουν ως ενεργά μέλη του κοινωνικού συνόλου (Μπελιάς, 2015). Σύμφωνα με τους Παπάνη και Ρόντο (2005), η βασική διαφορά των δύο είναι ότι περιορίζοντας τον αριθμό των βαθμίδων ο Alderfer πιστεύει ότι μειώνεται η ακαμψία της ιεράρχησης και μπορούν ταυτόχρονα να ενεργοποιηθούν διαφορετικές κατηγορίες αναγκών.

Ο τρίτος που συμπλήρωσε τη θεωρία της ικανοποίησης των αναγκών ήταν ο Herzberg (1968) που έδωσε έμφαση στους παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση και δυσαρέσκεια και μίλησε για τους *ενδογενείς παράγοντες(κίνητρα)*, που αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας και συντελούν στη δημιουργία θετικών αισθημάτων (Schulze, 2006) και για τους *εξωγενείς παράγοντες*, που αφορούν τις συνθήκες εργασίας και σχετίζονται με τη δημιουργία αρνητικών αισθημάτων από αυτήν. Τα πιο ισχυρά κίνητρα είναι η επιτυχία, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας και η δυνατότητα προαγωγών. Από την άλλη, η δυσαρέσκεια προέρχεται από παράγοντες όπως οι χρηματικές απολαβές, οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το στυλ της ηγεσίας και οι συνθήκες εργασίας (Schulze, 2006).

3.2.2.2. Θεωρίες Διαδικασιών

Στις Θεωρίες Διαδικασιών η ικανοποίηση πηγάζει όχι μόνο από τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας αλλά και από τις ανάγκες, τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες του ατόμου από την εργασία του, με έμφαση στο αν υπάρχει χάσμα ανάμεσα σε αυτό που προσδοκά το άτομο και σε αυτό που αντιμετωπίζει στον αληθινό εργασιακό του βίο (Μπελιάς, 2015).

Σύμφωνα με τον Vroom (1964), που πρώτος διατύπωσε μια θεωρία προσδοκίας, η ελκυστικότητα της εργασίας και η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή συναρτώνται από όσα το άτομο πιστεύει ότι κερδίζει από αυτή και από το βαθμό που τα αποτελέσματα αυτά είναι τα επιθυμητά ή το αντίθετο. Ο εργαζόμενος παίρνει το μέγιστο βαθμό ικανοποίησης όταν προσαρμόζεται με επιτυχία στο περιβάλλον του, όταν επιτυγχάνει τους στόχους του και εκπληρώνει τις προσδοκίες του (Μπελιάς, 2015).

Μια ακόμη θεωρία διαδικασίας είναι η *θεωρία της ισότητας* του Adams (1965), που υποστηρίζει ότι το άτομο φτάνει στο μέγιστο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης όταν στην εργασία του βιώνει ισότητα και δικαιοσύνη. Οι εργαζόμενοι αντιπαραθέτουν αυτά που επενδύουν στο χώρο δουλειάς με αυτά που κερδίζουν και επίσης συγκρίνουν τα κέρδη ενός άλλου ατόμου ή ομάδας που προσφέρει εξίσου με τους ίδιους. Ο εργαζόμενος μπορεί να δυσαρεστηθεί όταν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα σε αυτά που ο ίδιος προσφέρει και στην αμοιβή του, καθώς επίσης και όταν υπάρχουν ανισότητες σε σχέση με την αμοιβή άλλων εργαζομένων που παρέχουν όμοιες υπηρεσίες. Η δυσαρέσκεια αυτή έχει σαφώς αρνητικό αντίκτυπο, σύμφωνα με τον Adams, στην απόδοση του εργαζομένου (Μπελιάς, 2015).

Σημαντική, επίσης, είναι η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1969), η οποία νοηματοδοτεί κάθε ανθρώπινη ενέργεια ή δραστηριότητα μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της συνολικότερης προσπάθειας επίτευξης ενός γενικότερου σκοπού (Lathan & Locke, 1979 · Locke, 1969). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα περιεχόμενα των κινήτρων είναι οι στόχοι (Locke, 1976). Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η διατύπωση σαφών και συγκεκριμένων στόχων και όχι γενικών και αόριστων είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, γιατί κινητοποιεί δημιουργικά τους εργαζομένους και ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσής τους. Υπάρχει, επίσης, η

άποψη ότι οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις και βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν επιτυγχάνουν στόχους με υψηλό βαθμό δυσκολίας (Πλατσίδου & Γονίδα, 2005).

3.2.2.3. Συμπεράσματα από την ανάλυση των βασικών θεωρητικών προσεγγίσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης

Ο θεωρητικός προσδιορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ένα πολυσύνθετο θέμα που σχετίζεται με πολλές πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και η πληθώρα των προσεγγίσεων που επιχειρήθηκαν αποδεικνύει πως η μία είναι προέκταση της άλλης ή αλληλοσυμπληρώνονται. Η εργασιακή ικανοποίηση άλλοτε φαίνεται να βασίζεται σε παράγοντες που εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης και άλλοτε στη διαδικασία της. Σε μια προσπάθεια συγκεφαλαίωσης καταλήγουμε σε τρία βασικά χαρακτηριστικά από τα οποία επηρεάζεται η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου: πρώτον οι ικανότητες, οι δεξιότητες, οι γνώσεις και τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου, δεύτερον τα κίνητρα του και τρίτον το εργασιακό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των συνθηκών εργασίας και του ανθρώπινου δυναμικού.

3.2.3. Σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης

Οι συνέπειες της επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζουν πολλές πτυχές της ψυχοσωματικής και της κοινωνικής ανάπτυξης του ατόμου.

Πρώτα από όλα, είναι φανερό, ότι, σε ανθρωπιστικό επίπεδο, η φυσική και διανοητική υγεία του του εργαζομένου από το επάγγελμά του φαίνεται ότι συνδέεται με την επαγγελματική και τη γενικότερη ικανοποίηση του από τη ζωή (Crohan, Antonucci, Adelman & Coleman, 1989). Η επαγγελματική δυσαρέσκεια και εξουθένωση μπορεί να οδηγήσουν στην εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης, άγχους και κατάθλιψης (Faragher, Cass, & Cooper, 2005) και να συντελέσουν στην εμφάνιση κάποιων συναφών οργανικών προβλημάτων, όπως χρόνια κόπωση, αρρωστοφοβία, αυξημένη αρτηριακή πίεση κ.ά. Όπως έδειξαν αρκετές μελέτες, η αύξηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης συμβάλλει στη βελτίωση της υγείας (Ηλιοπούλου, 2013).

Μια δεύτερη συνέπεια της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η βελτίωση της εργασιακής επίδοσης των ατόμων. Οι Judge et al. (2001) υποστήριξαν ότι τα θετικά

συναισθήματα των εργαζομένων, όπως το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης, συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση, ιδίως όταν αυτή δεν εγκλωβίζεται στα στενά πλαίσια της διεκπεραίωσης του εργασιακού ρόλου, αλλά εκτείνεται σε ένα ευρύτερο πεδίο όπου αλληλοεπιδρούν και άλλες μεταβλητές

Ένας τρίτος παράγοντας στον οποίο επιδρά η επαγγελματική ικανοποίηση είναι και η οργανωσιακή δέσμευση, ωστόσο δεν υπάρχει ευρεία συναίνεση μεταξύ των ερευνητών για τη θετική αυτή συσχέτιση. Υπάρχουν μελέτες (Currivan, 1999 · Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986 · Dougherty, Bluedorn & Keon, 1986) που δεν καταδεικνύουν αιτιώδη συνάφεια μεταξύ των δύο (Rayton, 2006). Από την άλλη, υπάρχουν ερευνητικές ενδείξεις ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την ισχυρή δέσμευση του εργαζομένου με τον οργανισμό, με την ταύτισή τους με τα συμφέροντά του και με το ενεργό ενδιαφέρον τους και τη σωστή γενικότερη συμπεριφορά τους (Kreitner & Kinicki, 1995).

Η Ηλιοπούλου (2013) αναφέρει ότι υπάρχουν πολλές ερευνητικές και θεωρητικές προσεγγίσεις στο παρελθόν (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979 · Price & Mueller, 1986 · Williams & Hazer, 1986) που συσχέτιζαν την κινητικότητα του προσωπικού με την επαγγελματική του ικανοποίηση. Οι Roznowski & Hulin (1992) ισχυρίζονται ότι η μέτρηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί την πιο χρήσιμη πληροφόρηση που μπορεί να έχει ένας διευθυντής ενός οργανισμού για να προβλέψει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και την πρόθεσή τους για αποχώρηση. Ωστόσο, παρόλο που τα ερευνητικά δεδομένα δείχνουν σταθερή συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την εκούσια αποχώρηση, εν τούτοις η συσχέτιση αυτή είναι ασθενής, καθώς οι περισσότεροι σύγχρονοι ερευνητές υιοθετούν την άποψη ότι η απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση του προσωπικού από την εργασία του είναι συνισταμένη πολλών παραγόντων (Lambert, Hogan & Barton, 2001).

Από οργανωσιακής άποψης, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που συνδέεται με χαμηλούς δείκτες κινητικότητας των εργαζομένων, μειώνει τις συχνές αδικαιολόγητες απουσίες από την εργασία και βελτιώνει γενικότερα τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Hatton et al., 2001 · Thoms, Dose & Scott, 2002). Είναι γενικώς αποδεκτό ότι το κόστος της απουσίας των εργαζομένων από την εργασία είναι μεγάλο για κάθε επιχείρηση (Tsigilis, Koustelios & Togia, 2004). Έρευνες που έγιναν (Hackett, 1989 · Scott, & Taylor,

1985) έχουν δείξει ότι υπάρχει μέτρια σταθερή αρνητική συνάφεια ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στη συχνότητα και διάρκεια των απουσιών των εργαζομένων (Ybema, Smulders, & Bongers, 2010). Τα άτομα, δηλαδή, που βιώνουν δυσαρέσκεια από την εργασία τους είναι περισσότερο πιθανό να απουσιάζουν συχνά από αυτήν και επίσης διαθέτουν χαμηλότερο βαθμό κινήτρων για να παραμείνουν σ' αυτήν. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί τόσο αιτία όσο και συνέπεια των απουσιών των εργαζομένων (Ybema et al., 2010).

Ακόμη, ως θετικές συνέπειες της επαγγελματικής ικανοποίησης αναφέρονται από τον Luthans (1995) το ότι οι εργαζόμενοι κάνουν λιγότερα παράπονα, μαθαίνουν ευκολότερα τα νέα τους καθήκοντα και εμπλέκονται λιγότερο σε ατυχήματα.

3.2.4. Διαμορφωτικοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση συμβάλλει αποφασιστικά στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου και ταυτόχρονα διευκολύνει τους οργανισμούς να αναπτύξουν δεξιότητες και να κερδίσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι σε άλλους (Sharma, 2017). Με δεδομένο ότι όλες οι αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας δεν επιδρούν σε κάθε άτομο ισότιμα, είναι πολύ σημαντικό να διερευνηθούν και να κατανοηθούν όλοι οι παράμετροι που επιδρούν στην ικανοποίηση των ανθρώπων κατά την άσκηση του επαγγέλματός τους και αφορούν εξίσου εργασιακά όσο και ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: *τους εξωτερικούς (οργανωτικούς) και τους εσωτερικούς (ατομικούς)*.

Οι *εξωτερικοί παράγοντες* αφορούν τα γενικότερα χαρακτηριστικά της εργασίας, δηλαδή το περιεχόμενο, τις διαστάσεις και το πλαίσιο διεξαγωγής της. Πιο συγκεκριμένα αφορούν τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι, τη φύση των εργασιακών τους καθηκόντων, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, τις αμοιβές και το εργασιακό τους περιβάλλον γενικότερα. Σύμφωνα με τους Hackman και Oldman (1975), πέντε είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας που αφορούν το περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων και τα οποία μπορούν να τροποποιηθούν και να προσδώσουν πολυπλοκότητα και στοιχεία πρόκλησης σε μία εργασία: η

αυτονομία , η *εργασιακή ανάδραση*, η *ποικιλία των δεξιοτήτων* και η *ταυτότητα* και η *σπουδαιότητα του έργου*. Η αυτονομία αφορά την ελευθερία που έχουν οι εργαζόμενοι να επιτελέσουν την εργασία τους όπως θεωρούν ότι πρέπει, η εργασιακή ανάδραση αφορά την έκταση, στην οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι κάνουν τη δουλειά τους σωστά, η ποικιλία των δεξιοτήτων αφορά τον αριθμό των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιτέλεση μιας εργασίας και τέλος, η ταυτότητα του έργου αφορά το κατά πόσο ο εργαζόμενος επιτελεί μία ολοκληρωμένη εργασία ή μόνο ένα κομμάτι της, ενώ η σπουδαιότητα του έργου έχει να κάνει με τον αντίκτυπο της εργασίας σε άλλους ανθρώπους. Οι Hackman και Oldman (1975) θεωρούν ότι το περιεχόμενο της εργασίας είναι ευθέως ανάλογο με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, δηλαδή όσο μεγαλύτερο το περιεχόμενο τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση. Σύγχρονες έρευνες ωστόσο, έδειξαν ότι, μολονότι το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham (1975) εξακολουθεί να αποτελεί μια ισχυρή θεωρητική βάση, δεν μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι η αύξηση των βασικών χαρακτηριστικών οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που το υπέθεσαν οι δημιουργοί του.

Ένας δεύτερος εξωτερικός παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι μεταβλητές που σχετίζονται με τους ρόλους, και συγκεκριμένα η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων. Ως ρόλος περιγράφεται το ενδεδειγμένο και αποδεκτό μοτίβο συμπεριφοράς που πρέπει να υιοθετεί ένα άτομο ανάλογα με τη θέση του μέσα σε ένα οργανισμό. Οι οργανωσιακοί ρόλοι σχετίζονται με τις εργασιακές θέσεις στο πλαίσιο ενός οργανισμού αλλά δεν ταυτίζονται απαραίτητα με αυτές, καθώς κάθε εργαζόμενος μπορεί να έχει πολλαπλούς ρόλους και επιπλέον οι εργαζόμενοι δεν έχουν όλοι τους ίδιους ρόλους ακόμα κι όταν έχουν την ίδια θέση. Η ασάφεια ρόλων αφορά τη συνθήκη εκείνη όπου ο εργαζόμενος αισθάνεται αβεβαιότητα σχετικά με τα ακριβή του εργασιακά καθήκοντα και ευθύνες και πολλές φορές αυτή η ασάφεια είναι παράγοντας εργασιακού άγχους και πηγή επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Άλλα στοιχεία του περιεχομένου εργασίας που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι εργασιακές συνθήκες, το ωράριο, οι οικονομικές απολαβές, οι δυνατότητες προαγωγής, οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου με τους υπόλοιπους συναδέλφους και τους προϊσταμένους του και τέλος ο τύπος του ηγέτη (Ταραλάικου, 2016).

Οι εσωτερικοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης σχετίζονται περισσότερο με ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως η προσωπικότητα και οι προηγούμενες εμπειρίες τους, αλλά εξίσου σημαντικές αποδεικνύονται και ορισμένες δημογραφικές μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η εργασιακή εμπειρία. Ιδιότητες της προσωπικότητας που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η ψυχική αντοχή απέναντι στις δυσκολίες, η αυτοπεποίθηση και η εμπιστοσύνη στην ευθυκρισία και στις ικανότητές τους καθώς και η θετική στάση τους απέναντι στη ζωή και στις αντιξοότητες (Macey & Schneider, 2008). Ο Spector (1985) θεωρεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται με τη λεγόμενη “έδρα ελέγχου”, μεταβλητή που αντιπροσωπεύει τη γενικευμένη πίστη ενός ατόμου στην ικανότητά του να ελέγχει τις θετικές και τις αρνητικές ενισχύσεις στη ζωή του.

Το πρώτο δημογραφικό χαρακτηριστικό που φέρεται ότι επιδρά στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι το φύλο, ωστόσο τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών είναι αντιφατικά. Κάποιες έρευνες (Murray & Atkinson, 1981 · Sloane & Williams, 1996 · Ward & Sloan, 2001) καταδεικνύουν ότι οι άντρες είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες, άλλες (Hancer & George, 2003 · Lambert et al., 2001 · Sari, 2004) αντιθέτως δείχνουν ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες και άλλα ερευνητικά ευρήματα (Grossi & Berg, 1991) δεν επιβεβαιώνουν τη διαφοροποίηση σε σχέση με το φύλο (Lambert et al., 2001). Η πιο αποδεκτή ερμηνεία για τα διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες είναι το γεγονός ότι τα δύο φύλα αντιλαμβάνονται διαφορετικά τους κοινωνικούς τους ρόλους και γι’ αυτό και έχουν διαφορετικές προσδοκίες από την εργασία τους και εστιάζουν σε διαφορετικές πλευρές της (Campbell et al., 1976). Τα δύο φύλα, επομένως, ως προς την αξιολόγηση της εργασίας τους, έχουν διαφορετικά ποιοτικά κριτήρια και τείνουν να διαφέρουν στον ίδιο επαγγελματικό χώρο όχι μόνο σε επίπεδο ιεραρχικής εξέλιξης και αμοιβών αλλά και στο βαθμό που η ίδια εργασία καλύπτει τις ανάγκες τους. Έτσι, οι άντρες αντλούν περισσότερη ικανοποίηση από παράγοντες όπως ο μισθός, οι προαγωγές, οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και η καλή τους σχέση με τον άμεσα προϊστάμενο, ενώ οι γυναίκες εργαζόμενες φαίνεται ότι επηρεάζονται περισσότερο από το κλίμα με τους συναδέλφους τους και από τις συνθήκες εργασίας τους, ενώ ιδιαίτερα αρνητικά ρόλο παίζει και η ασάφεια ρόλων (Okpara,

2006 · Okpara, Squillance, Erond, 2005 · Sharma, 2017). Γενικότερα, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν είναι το φύλο των εργαζομένων που σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά μάλλον μια ομάδα παραγόντων που διαφοροποιείται με το φύλο και ότι ερευνητικά δεν έχει αποδειχθεί ότι οι γυναίκες αισθάνονται λιγότερο ικανοποιημένες από ό,τι οι άντρες από την εργασία τους, όταν υπάρχει ίση εκπαίδευση και ανάλογες ευκαιρίες για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους (Oshagbemi, 2000).

Ως προς την *ηλικία* και την επιρροή της στην επαγγελματική ικανοποίηση οι σχετικές έρευνες δίνουν αντικρουόμενα αποτελέσματα: η έρευνα των Ang, Goh & Koh (1993) δείχνει θετική συσχέτιση ενώ οι έρευνες των Pook, Fustos & Liviu (2003) και Sarker, Crossman & Chinmeteepituck (2003) αρνητική. Τα περισσότερα ερευνητικά δεδομένα υπογραμμίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνει με την ηλικία και αυτό συμβαίνει κατά πρώτον, γιατί με την πάροδο του χρόνου τα περισσότερα άτομα έχουν καταφέρει να βρουν μία εργασία που να τους ευχαριστεί και έχουν πραγματοποιήσει αρκετούς από τους επαγγελματικούς τους στόχους και κατά δεύτερον, γιατί πλέον δεν εγκλωβίζονται αποκλειστικά στην εργασία τους ως πηγή ικανοποίησης, αλλά την αναζητούν και σε άλλους τομείς της ανθρώπινης δράσης, όπως η οικογένεια και ο κοινωνικός περίγυρος (Hancer & George, 2003 · Lambert et al., 2001). Αρκετοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν διάφορες αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας σε σχέση με την ηλικία. Άλλοι έδειξαν ότι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ίδια ηλικιακή ομάδα αντιλαμβάνονται αξίες όπως η επικοινωνία, η εξέλιξη, η ομαδική δουλειά, η συνεργασία και η ηγεσία με παρόμοιο τρόπο, πράγμα που ενισχύει την καλή επικοινωνία μεταξύ τους και αυξάνει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν. Επίσης, οι νεαρότεροι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους όταν υπάρχει ενθουσιασμός και ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη και δεν ενοχλούνται ακόμη κι όταν επιμηκύνεται ο χρόνος δουλειάς τους. Από την άλλη μεριά, οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι έχουν ήδη δείξει την αξία τους στον οργανισμό και δεν επιδιώκουν πλέον αλλαγές ούτε είναι ανταγωνιστικοί (Sharma, 2017).

Η επίδραση, τέλος, της *προϋπηρεσίας* στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι αμφιλεγόμενη και η διαφοροποίηση στα αποτελέσματα πιθανόν οφείλεται στη διαφορετική αντιμετώπιση της εργασιακής εμπειρίας από τους διάφορους

οργανισμούς: σε κάποιους από αυτούς οι πεπειραμένοι αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερο σεβασμό, ενώ σε άλλους αποτελούν βάρος. Υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα (Piko, 2006 ·Wright & Davis, 2003) που δεν αναφέρουν καμιά επίδραση της προϋπηρεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση (Sharma, 2017).

3.2.5. Μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης

Πολλά ψυχομετρικά εργαλεία έχουν σχεδιαστεί προκειμένου οι ερευνητές να μετρήσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον χώρο της εργασίας τους. Οι ερευνητές άλλοτε υιοθετούν παλαιότερα εργαλεία μέτρησης και άλλοτε στρέφονται στην κατασκευή νέων περισσότερο πρόσφορων στις ανάγκες τους και τις απαιτήσεις της έρευνάς τους. Σε κάθε περίπτωση, είναι επιστημονικά αναγκαίο ο ερευνητής να είναι γνώστης τόσο των ερευνητικών μεθόδων του παρελθόντος όσο και των σύγχρονων ερευνητικών τάσεων, γιατί μ' αυτόν τον τρόπο ευαισθητοποιείται σε σχέση με παραμέτρους που πρέπει να λάβει υπόψη του και με πτυχές που απαιτούν ιδιαίτερους ερευνητικούς χειρισμούς, προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνάς του.

Η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων συνήθως γίνεται μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό της ικανοποίησης ή της δυσφορίας τους κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων και καθορίζεται από τη διερεύνηση των συναισθημάτων και της γενικότερης στάσης τους απέναντι στην εργασία.

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης εξαρτώνται από τον εννοιολογικό της προσδιορισμό και τα ερευνητικά ενδιαφέροντα των επιστημόνων, καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια έννοια πολυδιάστατη. Κάποιοι ερευνητές εστιάζουν στη μέτρηση συγκεκριμένων εργασιακών πτυχών, ενώ άλλοι αποσκοπούν στη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης συνολικά (Spector, 1997). Οι υποστηρικτές της γενικής προσέγγισης υποστηρίζουν ότι η συνολική ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντικότερη από το σύνολο της ικανοποίησης που προσφέρουν οι επιμέρους διαστάσεις της και υπάρχουν ενδείξεις που επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι οι αθροιστικές κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης συνιστούν έναν καλό τρόπο μέτρησης της έννοιας της (Spector, 1997). Ως παραδείγματα τέτοιων κλιμάκων μπορούν να αναφερθούν οι “*Job in General Scale*” και “*Michigan Organizational Assessment Questionnaire*”

(Spector, 1997). Από την άλλη μεριά όμως, υπάρχουν και όσοι υποστηρίζουν ότι είναι προτιμότερο να μετριοούνται οι επιμέρους διαστάσεις της εργασίας, καθώς υπάρχουν σημαντικές διακυμάνσεις σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση τους από διαφορετικούς εργαζομένους και τη στάση τους απέναντι σε αυτήν (Spector, 1997).

Ένα από τα πρώτα και πολύ γνωστά εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι το *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* των Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967). Σχεδιάστηκε κύρια για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, ωστόσο παρέχει αρκετές πληροφορίες και για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με συγκεκριμένες πλευρές της εργασίας τους, αξιολογώντας έννοιες όπως η δημιουργικότητα, η παρακίνηση και η πρόκληση. Διακρίνει και μετράει τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης: την εσωγενή, την εξωγενή και τη γενική. Υπάρχει μια πιο εκτενής και μια πιο σύντομη έκδοση του MSQ. Η πιο εκτενής περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο με εκατό (100) προτάσεις, πέντε (5) για κάθε μία από τις ακόλουθες είκοσι (20) επιμέρους πτυχές της εργασίας: ανεξαρτησία, ασφάλεια, αξιοποίηση ικανοτήτων, δραστηριότητα, επίτευξη, εξουσία, προαγωγή, πολιτική της εταιρείας, αμοιβή, συνεργάτες, δημιουργικότητα, ηθικές αξίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, κοινωνικό γόητρο, εποπτεία (ανθρώπινες σχέσεις), εποπτεία (τεχνική: ικανότητα του επιβλέποντος να παίρνει αποφάσεις), ποικιλία καθηκόντων, εργασιακές συνθήκες. Η σύντομη έκδοση περιλαμβάνει 20 προτάσεις (μία πρόταση για καθεμιά από τις ανωτέρω 20 πτυχές). Η διαβάθμιση κυμαίνεται σε πεντάβαθμη κλίμακα από το «πολύ δυσαρεστημένος» έως το «πολύ ικανοποιημένος». Η σύντομη μορφή του MSQ παρουσιάζει αρκετά ικανοποιητικούς δείκτες αξιοπιστίας και εσωτερικής συνοχής (Ηλιοπούλου, 2013).

Μία δεύτερη δημοφιλής και ευρέως χρησιμοποιημένη κλίμακα αποτελεί το *Job Descriptive Index (JDI)* των Smith, Kendall, & Hulin (1969) που αναπροσαρμόστηκε αρκετές φορές. Η κλίμακα JDI μετράει και αξιολογεί πέντε βασικούς τομείς, οι οποίοι σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση: εργασία, μισθός, δυνατότητες προαγωγής, επίβλεψη και συνάδελφοι. Όπως και το MSQ, και το JDI είναι διαθέσιμο σε εκτενέστερη και σε συντομότερη έκδοση. Η εκτενής μορφή αποτελείται από εβδομήντα δύο (72) ερωτήσεις που καλύπτουν διαφορετικές πτυχές με εννιά (9) ή δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις για κάθε πτυχή. Η πιο σύντομη έκδοση του περιλαμβάνει τις ίδιες πτυχές με μόνο πέντε (5) ερωτήσεις για την καθεμία. Οι

ερωτήσεις είναι περιγραφικές, θετικά και αρνητικά διατυπωμένες και οι απαντήσεις δίνονται σε τριβάθμια κλίμακα («Ναι», «Δεν είμαι σίγουρος/η», «Όχι»). Το JDI περιλαμβάνει παράγοντες που απαντώνται στα περισσότερα εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, γι' αυτό και είναι ευρέως διαδεδομένο τόσο στο ερευνητικό όσο και στο πεδίο της πρακτικής. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του παρουσιάζουν από μέτριες έως υψηλές τιμές, αλλά ως κύριο μειονέκτημά του αναφέρεται το ότι μετρά πέντε μόνο παράγοντες της ικανοποίησης και γι' αυτό ίσως δεν είναι κατάλληλο για όλες τις ομάδες των εργαζομένων (Spector, 1997).

Το *Job in General Scale (JIG)* σχεδιάστηκε από τους Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul (1989), με σκοπό να εκτιμήσει συνολικά την επαγγελματική ικανοποίηση και λιγότερο τις επιμέρους παραμέτρους της (Hancer & George, 2003). Ενώ αρχικά σχεδιάστηκε για να λειτουργήσει συμπληρωματικά στο Job Descriptive Index (JDI), στην πορεία αποδείχτηκε ότι μπορεί να διερευνήσει πτυχές της ικανοποίησης που το τελευταίο δεν μπορούσε. Αποτελείται από 18 ερωτήσεις που διερευνούν το βαθμό της γενικής ικανοποίησης σε έναν εκτενή χρονικό ορίζοντα και οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα τριών βαθμίδων («Ναι», «Δεν είμαι σίγουρος,-η», «Όχι»). Συνήθως, για πληρέστερη ανάλυση, χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλα ψυχομετρικά εργαλεία (Ηλιοπούλου, 2013).

Η πρόταση των Hackman & Oldham (1975) για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν να γίνει σε συνάρτηση με πέντε εργασιακά χαρακτηριστικά: *την αυτονομία, την ταυτότητα του έργου, τη σπουδαιότητα του έργου, την ποικιλία δεξιοτήτων και την επαντροφοδότηση*, που θεωρούσαν ότι επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Διαμόρφωσαν έτσι το *Job Diagnostic Survey (JDS)*, με το οποίο προσπάθησαν να μετρήσουν τη γενική επαγγελματική ικανοποίηση καθώς και πέντε (5) επιμέρους διαστάσεις της: *την αμοιβή, την ασφάλεια, την κοινωνικότητα, την ανάπτυξη και την επίβλεψη*. Οι επιλογές σε ό,τι αφορά την υποκλίμακα της γενικής επαγγελματικής ικανοποίησης κυμαίνονται από το «Διαφωνώ απόλυτα» στο «Συμφωνώ απόλυτα», σε μια επταβάθμια κλίμακα, ενώ για την υποκλίμακα των επιμέρους πέντε διαστάσεων από το «Εξαιρετικά δυσαρεστημένος» στο «Εξαιρετικά ευχαριστημένος», επίσης σε μια επταβάθμια κλίμακα (Spector, 1997).

Μία ακόμη κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί το *Job Satisfaction Questionnaire (JSQ)*, που αναπτύχθηκε από τους Warr, Cook, & Wall

(1979), οι οποίοι υποστήριζαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ταυτίζεται με το βαθμό ικανοποίησης του ατόμου από το σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών χαρακτηριστικών της εργασίας του. Θέλοντας να μετρήσουν τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, κατασκεύασαν το *Job Satisfaction Questionnaire (JSQ)*, που αποτελείται από δεκαπέντε (15) δηλώσεις, οι οποίες αντιστοιχούν σε διάφορες συνιστώσες της εργασίας και αναφέρονται τόσο στην εσωγενή όσο και στην εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου (διπαραγοντικό μοντέλο) ή προσδιορίζονται από την ικανοποίηση του εργαζομένου από την ίδια την εργασία και τις συνθήκες της και από τις εργασιακές τους σχέσεις (μοντέλο τριών παραγόντων). Το άτομο καλείται να σημειώσει σε μια εξαβάθμια κλίμακα από το «Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η» (1) στο «Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η» (6) το βαθμό ικανοποίησής του από τις διάφορες όψεις της εργασιακής του ενασχόλησης.

Η βιβλιογραφία αναφέρει ακόμη για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης το *Job Satisfaction Survey (JSS)*, εργαλείο που ανέπτυξε ο Spector (1997) κυρίως για να προσδιορίσει την εργασιακή ικανοποίηση όσων εργάζονταν στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών, άσχετα αν στην πορεία η χρήση του διαδόθηκε και σε πολλά άλλα εργασιακά περιβάλλοντα. Το Job Satisfaction Survey (JSS) είναι ένα πολυδιάστατο εργαλείο μέτρησης της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία καθώς αξιολογεί εννέα (9) διαστάσεις της: *τις αμοιβές, την προαγωγή, την επίβλεψη, τις πρόσθετες παροχές, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τις λειτουργικές συνθήκες, τη φύση της εργασίας, τους συνεργάτες και την επικοινωνία στο πλαίσιο του οργανισμού*. Κάθε εργαζόμενος που συμμετέχει στην έρευνα καλείται να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, δηλώνοντας πόσο ισχύει για τον ίδιο καθεμία από τις τριανταέξι (36) δηλώσεις (4 δηλώσεις για κάθε διάσταση), οι οποίες είναι και θετικά και αρνητικά διατυπωμένες. σε μια εξαβάθμια κλίμακα που εκτείνεται από «Διαφωνώ πάρα πολύ» (1) έως το «Συμφωνώ πάρα πολύ» (6). Όσον αφορά στην εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, έχει επαληθευτεί η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής, η συγκλίνουσα και αποκλίνουσα εγκυρότητα και έχει παρατηρηθεί αρκετά υψηλή συνάφεια μεταξύ των διαστάσεων του ερωτηματολογίου (Spector, 1997).

Τέλος, για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης υπάρχει το *Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee*

Satisfaction Inventory - ESI) (Koustelios,1991 · Koustelios & Bagiatis,1997), το οποίο αντιμετωπίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια πολυδιάστατη έννοια με 6 διαστάσεις (24 ερωτήσεις) : συνθήκες εργασίας (5 ερωτήσεις), μισθός (4 ερωτήσεις), προαγωγή (3 ερωτήσεις), φύση της δουλειάς (4 ερωτήσεις), προϊστάμενος (4 ερωτήσεις), οργανισμός ως ολότητα (4 ερωτήσεις). Το ερωτηματολόγιο ESI είναι ένα ψυχομετρικό εργαλείο το οποίο έχει ελεγχθεί ως προς την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του σε εργασιακά περιβάλλοντα στην Ελλάδα (Koustelios & Bagiatis 1997 · Koustelios & Kousteliou, 1998 · Togia, et al., 2004) και αναλυτικά θα αναφερθεί στην έρευνα της παρούσας εργασίας στο κεφάλαιο 4.

3.3. ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ

3.3.1. Ορισμός και μέτρηση της ασάφειας ρόλων

Η συνεχής αλληλεπίδραση των ατόμων μεταξύ τους ονομάζεται κοινωνικοποίηση. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας το άτομο εσωτερικεύει ρόλους, θέσεις, αλλάζει “status”, αναλαμβάνει ευθύνες και αρμοδιότητες που προκύπτουν από συγκεκριμένα περιβάλλοντα. Σε οργανωσιακό επίπεδο, για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να αναλάβει το ρόλο του επιβλέποντα, αλλά την ίδια στιγμή σε έναν άλλο τομέα το ίδιο άτομο μπορεί να είναι υφιστάμενος και να δέχεται διαταγές, δηλαδή οι αρμοδιότητές και το “status” του να διαφέρουν σε καθεμιά από τις θέσεις του (Monnot, 2008).

Η έννοια του ρόλου είναι πολύ σημαντική, γιατί από τη μια περιγράφει πώς ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τη θέση, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του σε ένα εργασιακό περιβάλλον και από την άλλη καταδεικνύει τον τρόπο λειτουργίας μιας ομάδας και το πώς καταλήγει σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (Χυτήρης, 2013). Τα περισσότερα σύγχρονα επαγγέλματα απαιτούν ένα συνδυασμό πολλαπλών δεξιοτήτων και ρόλων, συνθήκη ιδιαίτερα αγχωτική για έναν εργαζόμενο. Στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού συχνά οι εργαζόμενοι καλούνται να αντιμετωπίσουν την ασάφεια ρόλων, κατάσταση που εντείνει το εργασιακό άγχος και δυσαρέσκεια, επηρεάζοντας κατ’ επέκταση την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Sutton, 1984).

Η βιβλιογραφία στην Κοινωνική Ψυχολογία αναφέρει ότι η απαρχή της μελέτης της θεωρίας των ρόλων χρονολογείται γύρω στα 1930, ενώ ανάμεσα στα 1950-1960

έχουμε τις πρώτες ερευνητικές αναφορές από τους Kahn, Wolfe και Quinn (1964), σχετικά με την ύπαρξη οργανωσιακών εντάσεων στους εργαζομένους κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου τους. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι δυο τύποι των οργανωσιακών εντάσεων που έχουν περισσότερο διερευνηθεί είναι η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων και οφείλονται σε οργανωσιακούς προσωπικούς ή διαπροσωπικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των στελεχών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Είναι δε από τους βασικούς συντελεστές πέραν των δημογραφικών χαρακτηριστικών που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων (Belias et al., 2015 · Saiti, 2007 · Koustelios et al., 2004 · Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος, 2007).

Η ασάφεια ρόλων προκύπτει όταν οι ρόλοι και οι προσδοκίες που σχετίζονται μια συγκεκριμένη θέση δεν είναι ξεκάθαροι αλλά αντιθέτως είναι αβέβαιοι και ασαφώς καθορισμένοι. Η περιγραφή μιας θέσης εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα γενικά καθήκοντα του εργαζομένου, τις βασικές λειτουργίες και τις αρμοδιότητες του, τα προσόντα και τις δεξιότητες που αναμένονται από τον ίδιο να διαθέτει, καθώς και τα άτομα στα οποία οφείλει να αναφέρεται. Αν όλα αυτά δεν είναι αρκούντως διευκρινισμένα, είναι σίγουρο ότι θα παρουσιαστεί ασάφεια ρόλων (Khattak, Urooj, Khattak & Jqbal, 2011). Επίσης, η ασάφεια μπορεί να σχετίζεται με στόχους και προσδοκίες, με στόχους και διαδικασίες ή να είναι ασάφεια προτεραιοτήτων ή συμπεριφοράς (Αμαραντίδου, 2010 · Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος, 2007).

Ασάφεια ρόλων υπάρχει όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν μια σαφή εικόνα και ευκρινή προσδιορισμό του ρόλου που τους έχει ανατεθεί, καθώς, επίσης, όταν βρίσκονται σε σύγχυση γύρω από τις απαιτήσεις, τις διαδικασίες και τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμόσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (Glissmeyer, Bishop, Fass, 1985).

Ο Meyerson (1991) θεωρεί ότι η ασάφεια μπορεί να υπάρχει τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και στις εμπειρίες και την κουλτούρα των μεμονωμένων εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικά άτομα μέσα σε ένα οργανισμό μπορεί να βιώνουν διαφορετικούς τύπους ασάφειας σε διαφορετικές στιγμές. Οι Bedeian και Armenakis (1981) προσδιόρισαν τέσσερις διαστάσεις της ασάφειας ρόλων που είναι η ασάφεια στόχων και προσδοκιών, η ασάφεια διαδικασιών και τέλος η ασάφεια προτεραιοτήτων και συμπεριφοράς.

Επιπλέον, οι Brun, Saetre και Gjelsvik (2009) υποστήριξαν ότι υπάρχουν δύο τύποι ασάφειας, εκείνη του αντικειμένου και εκείνη των πόρων. Η ασάφεια του αντικειμένου σχετίζεται με το παρεχόμενο προϊόν, την αγορά, τις διαδικασίες και τους οργανωσιακούς πόρους, ενώ η ασάφεια των πόρων περιλαμβάνει την πολλαπλότητα, την καινοτομία, την εγκυρότητα και την αξιοπιστία

Κατά κύριο λόγο, η ασάφεια ρόλων γεννιέται όταν ο εργαζόμενος δεν έχει στη διάθεση του την πληροφόρηση που του χρειάζεται προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στα καθήκοντά του. Αυτή η πληροφόρηση μπορεί να περιλαμβάνει αποδεικτικά στοιχεία για σχετικές προσδοκίες από έναν ρόλο και τις συνεπακόλουθες ευθύνες, για τις σημαντικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να φέρει εις πέρας κάποιος επιτυχώς τα καθήκοντά του καθώς επίσης και για το ασφαλέστερο μονοπάτι για να οδηγηθεί σε αυτές, για τις συνέπειες από την εκτέλεση ή μη των καθηκόντων, για συμπεριφορές που επιβραβεύονται ή τιμωρούνται και για τη φύση αυτής της τιμωρίας ή επιβράβευσης, και τέλος μπορεί να δώσει πληροφορίες για το ποιες είναι οι ευκαιρίες για εξέλιξη και πρόοδο (Lee, 2010).

Η ασάφεια ρόλων επίσης σχετίζεται, σύμφωνα με τον Montgomery (2011), με την έλλειψη των ευνοϊκών εκείνων συνθηκών που ένας οργανισμός όταν τις εξασφαλίζει, υποβοηθά το ανθρώπινο δυναμικό του να πετύχει τη βέλτιστη απόδοση του προς όφελός και των δύο πλευρών. Πιο συγκεκριμένα, οι ευνοϊκές συνθήκες αναφέρονται στην εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για την εκτέλεση ενός έργου από τους εργαζόμενους, στην ανάπτυξη των βέλτιστων οργανωσιακών πρακτικών προς την κατεύθυνση της καλής επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και στην αποσαφήνιση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων για κάθε θέση εργασίας μέσα στον οργανισμό (Palomino & Frezatti, 2016).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Hatton et al. (2001), η ασάφεια ρόλων προκαλεί ψυχολογική ένταση και απογοήτευση στους εργαζομένους και γιατί θεωρούν ότι αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία το εργασιακό τους περιβάλλον, πράγμα που πλήττει σοβαρά την αυτοεκτίμησή τους, ανεβάζει τα ποσοστά κινητικότητάς τους και τους εξωθεί σε αναζήτηση νέας εργασίας και υπό αυτή την έννοια εγείρει ένα θέμα υπο-αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων (Αργυράκης & Καλουψής, 2011).

Ενώ για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης υπάρχει πληθώρα διαφορετικών ψυχομετρικών εργαλείων και ερευνών με αντιφατικά μεταξύ τους ευρήματα (Μπάτιου, 2009) και μεγάλη συζήτηση για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους (Van Saane, Sluiter, Verbeek & Frings - Dresen, 2003), για τη μέτρηση της ασάφειας ρόλων χρησιμοποιείται ευρέως και είναι κοινώς αποδεκτή η κλίμακα των Rizzo et al. (1970) η οποία προσαρμόστηκε στα ελληνικά από τους Koustelios και Kousteliou (1998) και προσεγγίζει την ασάφεια μέσω έξι (6) ερωτήσεων. Αναλυτικά η κλίμακα αυτή θα παρουσιαστεί στο πλαίσιο της έρευνας της παρούσας εργασίας στο κεφάλαιο 4.

3.3.2. Σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και ασάφειας ρόλων

Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται αρνητικά από διάφορους οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η επαγγελματική ανησυχία, η επαγγελματική εξουθένωση, το εργασιακό στρες και το στρες ρόλων (Αργυράκης & Καλουψής, 2011). Οι Steers και Black (1994) υποστηρίζουν ότι οι παράμετροι συνολικά που συντείνουν στο στρες ρόλων είναι η σύγκρουση, η ασάφεια, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η υπο-αξιοποίηση των ρόλων. Ειδικότερα, η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων είναι δύο από τα συνηθέστερα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που προκαλούν στρες και που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση (Koustelios et al., 2004). Οι Sutherland και Cooper (1990) αναζητώντας τα πιθανά αίτια της αποχώρησης από την εργασία, επισημαίνουν ότι οι μη ξεκάθαροι σκοποί και στόχοι προκαλούν επαγγελματική δυσαρέσκεια και εξουθένωση, πλήττουν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, κλονίζουν τη δέσμευσή τους στην εργασία τους και τους κάνει να αναζητούν τρόπους να απέχουν από αυτή (Αργυράκης, 2001). Η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται με τη σειρά της με την επαγγελματική ικανοποίηση (Lloyd, King & Chenoweth, 2002). Η βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς δείχνει ότι η ασάφεια ρόλων έχει μεγαλύτερη ακόμη και από τη σύγκρουση ρόλων αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση και είναι διαφορετική από επάγγελμα σε επάγγελμα (Shen, 2005). Στην έρευνα των Koustelios et al. (2004) τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων σχετίζονται με συγκεκριμένες διαστάσεις, όπως η ίδια η φύση της εργασίας και η εποπτεία.

Συμπερασματικά, η δυσαρέσκεια που βιώνουν οι εργαζόμενοι από οργανωσιακές δυσλειτουργίες, όπως η σύγκρουση και η ασάφεια των ρόλων συντείνει στη βίωση εργασιακού στρες από τους ίδιους με συνέπειες στη γενικότερη λειτουργία του οργανισμού. Η σαφής περιγραφή των ρόλων των εργαζομένων και ο ακριβής καθορισμός των αρμοδιοτήτων τους αποτρέπει εντάσεις και συγκρουσιακές εντάσεις στους κόλπους του οργανισμού και περιορίζει την τάση των εργαζομένων να αποχωρήσουν, με αποτέλεσμα την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

3.4. ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μέχρι τη δεκαετία του 1970 υπήρξε σε παγκόσμιο επίπεδο έντονη συγγραφική και ερευνητική δραστηριότητα γύρω από το θέμα της ικανοποίησης στην εργασία (Francis & Milbourn, 1980) που σταδιακά μετριάστηκε κατά τη δεκαετία του '80, καθώς η δεκαετία αυτή στιγματίστηκε από την αύξηση της ανεργίας και την οικονομική κρίση. Η δυσαρέσκεια ή η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα περίπλοκο ζήτημα στο οποίο εμπλέκονται κάθε φορά διαφορετικοί παράγοντες και ως εκ τούτου η διερεύνησή της δεν ήταν τόσο απλή και άμεση όσο αρχικά θεωρήθηκε, γι' αυτό και ίσως έπρεπε να μεταφερθεί σε πιο θεωρητικό επίπεδο, επικεντρώνοντας, για παράδειγμα, στο νόημα της εργασίας, στη βελτίωση των συνθηκών ζωής, στην αύξηση του ελεύθερου χρόνου και όχι μόνο στις καλύτερες αμοιβές και συνθήκες εργασίας. Αυτές οι έρευνες είχαν μεγάλη απήχηση σε "εργασιομανείς" λαούς της δεκαετίας του '80, όπως οι Αμερικανοί, οι Γερμανοί και οι Γιαπωνέζοι (Κάντας, 1998).

Προς τα τέλη της δεκαετίας του '90, το ενδιαφέρον για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης ανανεώθηκε και πάλι, κυρίως από τους οργανωτικούς ψυχολόγους, οι οποίοι υποστήριζαν ότι σχετίζεται εξίσου με την ψυχική υγεία και ευημερία των εργαζομένων, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και με την υψηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Οι οργανωτικοί ψυχολόγοι θεωρούν ότι δεν μπορούμε να έχουμε ολοκληρωμένη αντίληψη και κατανόηση για την εργασιακή ικανοποίηση ερευνώντας μόνο την επιρροή των εργασιακών παραγόντων, αντίθετα πρέπει να συμπεριλάβουμε και τα ατομικά χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα τόσο των

εργαζομένων όσο και των υπεύθυνων της διοίκησης (Capelli & Sherer, 1988). Οι οικονομολόγοι από την άλλη πλευρά επικεντρώνονται στη διερεύνηση της ικανοποίησης από την εργασία κυρίως σε σχέση με οικονομικούς δείκτες ή κοινωνικούς που έχουν οικονομικές εκφάνσεις. Από όποια σκοπιά κι αν ιδωθεί το θέμα, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι βάσιμο, καθώς η ικανοποίηση στην εργασία αντανακλά εκ πρώτης στην προσωπικότητα, τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και κατ' επέκταση στα συμφέροντα των επιχειρήσεων και των οργανισμών και στην οικονομία του κράτους συνολικά.

Αυτοί είναι οι βασικοί λόγοι που ωθούν τους ερευνητές να επικεντρωθούν στην ελληνική αγορά εργασίας και να διερευνήσουν τη θέση που έχει η επαγγελματική ικανοποίηση, τους παράγοντες που την προσδιορίζουν και τις συνέπειές της στην εθνική οικονομία. Στην ελληνική πραγματικότητα οι έρευνες που έχουν γίνει τις τελευταίες δεκαετίες για την κατανόηση της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι περιορισμένες και πραγματοποιήθηκαν κυρίως με εργαζομένους στον τομέα της εκπαίδευσης (εκπαιδευτικοί, βιβλιοθηκονόμοι, διοικητικό προσωπικό), της υγείας (νοσηλεύτες και κοινωνικοί λειτουργοί), του αθλητισμού (προπονητές, προσωπικό) και στον τραπεζικό κλάδο. Επίσης, παρουσιάστηκε σημαντικό ενδιαφέρον για τον προσδιορισμό και τις διαφοροποιήσεις των παραγόντων της επαγγελματικής ικανοποίησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Οι Έλληνες εργαζόμενοι φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σύγκριση με άλλους ευρωπαϊούς εργαζόμενους. Ο Έλληνας εργαζόμενος, όπως δείχνουν τα ερευνητικά δεδομένα, τελικά φαίνεται να εκτιμά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο, τη σταθερότητα και τη μονιμότητα στην επαγγελματική του σταδιοδρομία, γι' αυτό και οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα εμφανίζονται πιο ικανοποιημένοι από τους αντίστοιχους στον ιδιωτικό. Υπάρχουν βέβαια κάποιοι κοινοί εργασιακοί παράγοντες και στους δυο τομείς που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως το φύλο, οι απολαβές και οι ώρες εργασίας, ωστόσο αυτό που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι οι διαφορές δεν οφείλονται σε διαφορετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων μεταξύ τους, όσο στις διαφορετικές συνθήκες εργασίας που παρατηρούνται στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα (Demoussis & Giannakopoulos, 2007). Μία ακόμη έρευνα των Tsigilis, Zacharopoulou και Grammatikopoulos (2006) με εκπαιδευτικούς της Προσχολικής Αγωγής έδειξε παραπλήσια αποτελέσματα, ότι δηλαδή συνολικά περισσότερο

ευχαριστημένοι είναι εκείνοι που απασχολούνται στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, στον προσδιορισμό των παραγόντων που προκαλούν δυσαρέσκεια δεν υπάρχει ταύτιση: στο δημόσιο τομέα το αντικείμενο και οι συνθήκες εργασίας συντείνουν στην εξάντληση των εργαζομένων, ενώ στον ιδιωτικό τομέα το αντικείμενο, και η δυνατότητα άμεσης εποπτείας επιφέρουν μειωμένα ποσοστά εργασιακής εξάντλησης.

Στον τομέα της εκπαίδευσης οι έρευνες στη χώρα μας είναι περισσότερες. Ο Koustelios (2001) συσχέτισε το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης 354 εκπαιδευτικών με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και τα αποτελέσματα της έρευνάς του έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί ήταν ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους και από τη σχέση τους με τον προϊστάμενο και δυσαρεστημένοι από το ύψος των απολαβών τους και τις δυνατότητες ιεραρχικής ανέλιξης.

Οι Ζουρνατζή, Τσιγγίλης, Κουστέλιος & Πιντζοπούλου (2006) χρησιμοποίησαν δείγμα 437 εκπαιδευτικών Φυσικής Αγωγής από διάφορες περιοχές της χώρας στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και η έρευνα τους έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί ήταν γενικότερα ικανοποιημένοι και ειδικότερα από τη φύση της εργασίας τους και τη σχέση τους με τον προϊστάμενο, αλλά δυσαρεστημένοι από τη συνολική δομή του οργανισμού και από τις απολαβές τους. Υπήρξε επιπλέον διαφοροποίηση του επιπέδου ικανοποίησης στους εκπαιδευτικούς των δύο διαφορετικών βαθμίδων εκπαίδευσης.

Το φύλο δε φάνηκε να επιδρά καταλυτικά στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση 146 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης τους οποίους χρησιμοποίησαν ως δείγμα σε έρευνά τους οι Δημητριάδης, Μπαντικός και Παπαδόπουλος (2012). Αντίθετα, σε έρευνα του Οικονόμου (2014) για την επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα 266 εκπαιδευτικών από όλη την Ελλάδα διαπιστώθηκε διαφοροποίηση σε σχέση με το φύλο ως εξής: η επαγγελματική ικανοποίηση των γυναικών επηρεάζεται περισσότερο από την ηλικία και την προϋπηρεσία τους ενώ των ανδρών από τη σχέση τους με τον άμεσα προϊστάμενο.

Από τα συμπεράσματα έρευνας του Σαΐρη (2014) σε 135 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των νομών Έβρου και Ροδόπης προκύπτει ότι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζεται σε μικρό βαθμό από το μισθό τους, ενώ δυσαρέσκεια τους προκαλούν οι μειωμένες δυνατότητες επαγγελματικής

εξέλιξης και οι κακές σχετικά συνθήκες εργασίας. Την ίδια χρονιά οι Σωτηρίου και Ιορδανίδης (2014) ερεύνησαν την επίδραση του φύλου και της εμπειρίας στην επαγγελματική ικανοποίηση 209 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και κατέληξαν ότι η εργασιακή εμπειρία αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα διαφοροποίησης της επαγγελματικής ικανοποίησης από ό,τι το φύλο.

Κατοπινή έρευνα που έκανε ο Παπαοικονόμου το 2017 σε δείγμα 720 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έδειξε ότι, παρά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, οι Έλληνες εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους, ενώ την ίδια χρονιά οι Koutrouba και Michala (2017) σε έρευνά τους με δείγμα 379 Ελλήνων εκπαιδευτικών κατέδειξαν τη δυσαρέσκειά τους από τις αμοιβές τους.

Σε άλλους κλάδους, η αρνητική συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής εξάντλησης επιβεβαιώθηκε και από τους οι Tsigilis et al.(2004), σε έρευνά τους με βιβλιοθηκονόμους πανεπιστημιακών βιβλιοθηκών, αν και είναι ενδιαφέροντα τα ευρήματα για τους παράγοντες που προκαλούν την επαγγελματική ικανοποίηση, όπως η εποπτεία κι οι συνθήκες εργασίας, και την επαγγελματική δυσαρέσκεια, όπως οι μειωμένες προοπτικές για εξέλιξη και προαγωγή, η καθήλωση στην ίδια θέση και η συνακόλουθη εργασιακή ρουτίνα.

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει μελετηθεί και στο χώρο του αθλητισμού. Ένας αθλητικός οργανισμός πρέπει να δίνει έμφαση όχι μόνο στις ανάγκες των αθλητών και των θεατών αλλά και στις αντίστοιχες του προσωπικού, προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στον ελλαδικό αθλητικό χώρο έγιναν έρευνες κυρίως για την επαγγελματική ικανοποίηση των προπονητών και των καθηγητών της Φυσικής Αγωγής, όπως και για τους λόγους που προκαλούν την εργασιακή τους εξουθένωση και τη διάθεση για αποχώρηση (Κουστέλιος, Μπαγιάτης & Βασιλείου, 1998 · Drakou, 2000). Οι Συμεωνίδου, Καμπίτσης και Χαραχούσου (2003) σε έρευνά τους για την επαγγελματική ικανοποίηση προπονητών ατομικών και ομαδικών αθλημάτων κατέδειξαν χαμηλή εργασιακή ευχαρίστηση, δυσαρέσκεια σε σχέση με το μισθό, τις συνθήκες και τις προοπτικές για μονιμότητα, ενώ ήταν περισσότεροι ικανοποιημένοι από τη θέση ισχύος που είχαν στη δουλειά τους και από το χώρο εργασίας. Έρευνα που πραγματοποίησε η Γλυνιά (2005), για την επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στον τομέα άθλησης και ψυχαγωγίας σε τουριστικές μονάδες στη Ελλάδα, έδειξε τη συσχέτισή

της με την παρακίνηση τους και την απογοήτευσή τους από το πλαίσιο και τις συνθήκες εργασίας τους, με εμφανείς διαφορές από εργαζομένους σε αντίστοιχα περιβάλλοντα στο εξωτερικό.

Ενδιαφέροντα ήταν και τα ευρήματα από τη μέτρηση της ασάφειας ρόλων που βίωναν 112 εκπαιδευτικοί φυσικής αγωγής των Ν. Δράμας και Καβάλας σε έρευνα της Αμαραντίδου (2010), η οποία κυμαινόταν σε χαμηλό βαθμό. Σε άλλη έρευνα τους με 100 εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οι Koustelios και Kousteliou (1998) βρήκαν αρνητική συσχέτιση της ασάφειας ρόλων και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τέλος, σε μία ακόμη έρευνα με 61 εκπαιδευτικούς πάλι του ίδιου χώρου τα αποτελέσματα διαφοροποιήθηκαν και ο βαθμός ασάφειας που βίωναν οι εργαζόμενοι ήταν υψηλός, με την ασάφεια ρόλων να αποτελεί ισχυρό παράγοντα πρόβλεψης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Koustelios et al., 2004)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο πλαίσιο της γενικότερης προβληματικής γύρω από την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και το βαθμό της ασάφειας ρόλων που ενδεχομένως βιώνουν κατά την άσκηση του επαγγέλματός τους, ο σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας ήταν να διερευνησει, α) το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, β) το επίπεδο της ασάφειας ρόλων που βιώνουν οι ίδιοι εργαζόμενοι, γ) εάν υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας και δ) αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ασάφειας ρόλων.

4.2. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ

Ως στατιστικός πληθυσμός της παρούσας έρευνας ορίστηκε το σύνολο των εργαζομένων στις διοικητικές υπηρεσίες του νέου διευρυμένου Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, που προήλθε από την πρόσφατη συνένωση του αρχικού Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με τα Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας τον Ιούνιο του 2019. Συνολικά στο νέο ίδρυμα, όπως προέκυψε από τη συγχώνευση, υπηρετούν 185 μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι (93 Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 69 ΑΤΕΙ Θεσσαλίας, 23 ΑΤΕΙ Στερεάς Ελλάδας) και 234 υπάλληλοι Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου-ΙΔΑΧ (179 Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 36 ΑΤΕΙ Θεσσαλίας, 19 ΑΤΕΙ Στερεάς Ελλάδας).

4.3. ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα προέκυψε μέσω της απλής τυχαίας δειγματοληψίας (Battaglia, 2008) ανάμεσα στους υπαλλήλους των διοικητικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας οι οποίοι είτε έχουν υπαλληλική σχέση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) είτε είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι. Ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στην πλειοψηφία των εργαζομένων, επεστράφησαν 182 και ήταν έγκυρα 178 από

αυτά. Η συμμετοχή των εργαζομένων καθορίστηκε τόσο από τη διαθεσιμότητα τους ανάλογα με το φόρτο εργασίας τους όσο και από την προσωπική τους στάση απέναντι στην έρευνα αυτή. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες (131), ενώ 47 (26%) ήταν οι άνδρες. Τα περισσότερα άτομα (56) σε ποσοστό 31,5 % ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 46-50 ετών.

4.4. ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τις ανάγκες της έρευνας επιλέχθηκε αυτο-συμπληρούμενο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου, με στόχο τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων, προκειμένου να είναι ευκολότερη η συμπλήρωση, κωδικοποίηση και ανάλυση. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου υπήρχε μια επιστολή ενημέρωσης από την ερευνήτρια. Το δεύτερο μέρος περιείχε α) Το *Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης* (Employee Satisfaction Inventory - ESI) (Koustelios & Bagiatis, 1997) για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και β) η *κλίμακα μέτρησης της ασάφειας ρόλων* (Rizzo et al., 1970), όπως προσαρμόστηκε από τους Koustelios και Kousteliou (1998). Το ερωτηματολόγιο ESI επιλέχθηκε επειδή πρόκειται για ψυχομετρικό εργαλείο το οποίο έχει ελεγχθεί ως προς την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του σε εργασιακά περιβάλλοντα στην Ελλάδα (Koustelios & Bagiatis 1997 · Koustelios & Kousteliou, 1998 · Togia, et al., 2004) και επιπλέον αντιμετωπίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια πολυδιάστατη έννοια με έξι (6) διαστάσεις (24 ερωτήσεις): συνθήκες εργασίας (5 ερωτήσεις), μισθός (4 ερωτήσεις), προαγωγή (3 ερωτήσεις), φύση της δουλειάς (4 ερωτήσεις), προϊστάμενος (4 ερωτήσεις), οργανισμός ως ολότητα (4 ερωτήσεις). Η συγκεκριμένη κλίμακα για την ασάφεια των ρόλων επιλέχθηκε γιατί χρησιμοποιείται ευρέως και είναι κοινώς αποδεκτή (Tourbe & Collins, 2000). Προσεγγίζει την ασάφεια μέσω έξι (6) ερωτήσεων. Στην τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου καταγράφονταν δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις διοικητικές υπηρεσίες του Πανεπιστημίου.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν τον Οκτώβριο του 2019 από την ίδια την ερευνήτρια στο χώρο εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Για την αποφυγή της μη επιστροφής των ερωτηματολογίων και την ορθή συμπλήρωσή τους προτιμήθηκε τα ερωτηματολόγια να διανεμηθούν σε έντυπη μορφή, η συμπλήρωση και η συλλογή τους να γίνει άμεσα, καθώς για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου

ο χρόνος που είχε υπολογιστεί ήταν περίπου 5'. Δε δόθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα κανένα κίνητρο συμμετοχής από την ερευνήτρια παρά μόνο οι ευχαριστίες της, ακολουθήθηκαν δε όλοι οι κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας. Όλοι οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν εγγράφως αλλά και προφορικά ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες εμπιστευτικές, ότι τα δεδομένα επρόκειτο να χρησιμοποιηθούν μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της και ότι μπορούσαν στο μέλλον αν ενημερωθούν για τα αποτελέσματα της έρευνας εφόσον το επιθυμούν.

4.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων που αντλήθηκαν από τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS v.23, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως από τις Κοινωνικές Επιστήμες. Αναλυτικότερα, πραγματοποιήθηκαν περιγραφική στατιστική, ανάλυση αξιοπιστίας δεικτών alpha (α) του Cronbach, ανάλυση συχνοτήτων, ανάλυση συσχετίσεων, t-test και ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (one way ANOVA).

Μετά τη συγκέντρωση και καταχώρηση των δεδομένων στο λογισμικό, εξήχθησαν τα αποτελέσματα και ακολούθως επιχειρήθηκε η ανάλυσή τους. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στις αρνητικά διατυπωμένες δηλώσεις του ESI (π.χ. *ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου*). Με δεδομένο ότι για την ανάλυση αξιοπιστίας μέσω του δείκτη εσωτερικής συνοχής alpha (α) του Cronbach, η φορά όλων των δηλώσεων πρέπει να είναι ίδια (Κορμικιάρη, 2012), οι αρνητικά διατυπωμένες δηλώσεις έπρεπε να κωδικοποιηθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε υψηλές τιμές να δηλώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Togia et al., 2004). Για να γίνει αυτό, αντιστράφηκαν οι δηλώσεις 3, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 19, 20, 23 και 24 του ESI, και έτσι η τιμή 1 έγινε 5, η 2 έγινε 4, η 3 παρέμεινε 3, η 4 έγινε 2 και η τιμή 5 έγινε 1. Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση υπολογίστηκε από το σύνολο των δηλώσεων της, ενώ η τιμή καθεμιάς από τις έξι διαστάσεις της από το μέσο όρο των αντίστοιχων δηλώσεων της.

Και για την κωδικοποίηση της κλίμακας της ασάφειας ρόλων χρειάστηκε να αντιστραφούν οι τιμές των δηλώσεων, κατά τρόπο ώστε η τιμή 1 να αντιστοιχεί στην

απόλυτη σαφήνεια ρόλων, ενώ η τιμή 7 στην απόλυτη ασάφεια ρόλων (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Ο βαθμός σαφήνειας ρόλων προέκυψε από το μέσο όρο των απαντήσεων και στις έξι δηλώσεις (με διαβάθμιση από το 1= απόλυτη σαφήνεια ρόλων στο 7= απόλυτη ασάφεια ρόλων).

Η ανάλυση αξιοπιστίας του βαθμού συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και του βαθμού ασάφειας ρόλων έγινε με υπολογισμό του στατιστικού Cronbach's α για κάθε μεταβλητή και για καθεμιά από τις έξι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση των ατομικών/δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος απεικονίστηκε σε πίνακες συχνοτήτων (φύλο, οικογενειακή κατάσταση) και με υπολογισμό μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων.

4.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.6.1. Περιγραφική Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών

Σύμφωνα με τα περιγραφικά αποτελέσματα (πίνακας 1), από τους 178 διοικητικούς υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα ($n=178$), οι άνδρες ήταν 47 (ποσοστό 26,4%) και οι γυναίκες 131 (ποσοστό 73,6%).

Επίσης, το 5,1% (9 άτομα) είχε ηλικία μικρότερη των 35 ετών, το 14% (25 άτομα) ήταν από 36-40 ετών, το 22,5% (40 άτομα) από 41-45, το 31,5% (56 άτομα) από 46-50, το 14,6% (26 άτομα) από 51-55, το 10,7% (19 άτομα) από 56-60 και το 1,7% (3 άτομα) ήταν μεγαλύτεροι των 60 ετών. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν έγγαμοι σε ποσοστό 75,3% (134 άτομα), οι άγαμοι ήταν το 18% (32 άτομα), οι διαζευγμένοι το 6,2% (11 άτομα) και οι χήροι/ες το 0,6% (1 άτομο). Οι περισσότεροι είχαν παιδιά σε ποσοστό 78,6% (140 άτομα), ενώ άτεκνοι ήταν το 21,3% (38 άτομα). Αναλυτικότερα, ένα τέκνο είχε το 24,7% (44 άτομα), δύο τέκνα το 45,5% (81 άτομα), τρία τέκνα το 7,3% (13 άτομα), τέσσερα τέκνα το 1,1% (2 άτομα), ενώ καθόλου παιδιά είχε το 21,3% (38 άτομα).

Σε σχέση με το μορφωτικό τους επίπεδο, το 7,3% (13 άτομα) δήλωσε ότι έχει δεύτερο πτυχίο, το 38,8% (69 άτομα) δήλωσε ότι έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα, το 3,9% (7 άτομα) δήλωσε ότι έχει διδακτορικό δίπλωμα, ενώ το 50% (89 άτομα) δε διαθέτει επιπλέον τίτλο σπουδών.

Όσον αφορά στα συνολικά έτη υπηρεσίας των ατόμων, το 12% (23 άτομα) δήλωσε ότι έχει λιγότερα από 10 έτη συνολικής υπηρεσίας, το 53,9% (96 άτομα) από 11-20 έτη, το 28,7% (51 άτομα) από 21-30 έτη και το 4,5% (8 άτομα) περισσότερα από 30 έτη.

Τέλος, σε ό,τι αφορά την κατοχή ή όχι θέσης ευθύνης στον οργανισμό τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 21,9% (39 άτομα) των διοικητικών υπαλλήλων κατέχουν θέση ευθύνης, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με το 78,1%(139 άτομα).

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

| Χαρακτηριστικά | N | % | Χαρακτηριστικά | N | % |
|--|-----|------|------------------------|-----|------|
| Φύλο | | | | | |
| Άνδρας | 47 | 26,4 | Άγαμος | 32 | 18 |
| Γυναίκα | 131 | 73,6 | Έγγαμος | 134 | 75,3 |
| Ηλικία | | | | | |
| <35 ετών | 9 | 5,1 | Διαζευγμένος | 11 | 6,2 |
| 36-40 ετών | 25 | 14 | Χήρος | 1 | 0,6 |
| 41-45 ετών | 40 | 22,5 | Αριθμός παιδιών | | |
| 46-50 ετών | 56 | 31,5 | υπαλλήλων | | |
| 51-55 ετών | 26 | 14,6 | Χωρίς παιδιά | 38 | 21,3 |
| 56-60 ετών | 19 | 10,7 | 1 παιδί | 44 | 24,7 |
| >60 | 3 | 1,7 | 2 παιδιά | 81 | 45,5 |
| Επιπλέον τίτλοι σπουδών των υπαλλήλων | | | | | |
| Χωρίς επιπλέον τίτλο | 89 | 50 | 3 παιδιά | 13 | 7,3 |
| Έτη εργασίας των υπαλλήλων | | | | | |
| | | | 4 παιδιά | 2 | 1,1 |
| | | | <10 | 23 | 12,9 |

| | | | | | |
|---------------------------|-----|------|---------------|----|------|
| Δεύτερο πτυχίο | 13 | 7,3 | 11 έως 20 έτη | 96 | 53,9 |
| Μεταπτυχιακό | 69 | 38,8 | 21 έως 30 έτη | 51 | 28,7 |
| Διδακτορικό | 7 | 3,9 | >30 | 8 | 4,5 |
| Ιεραρχία υπαλλήλων | | | | | |
| Με θέση ευθύνης | 39 | 21,9 | | | |
| Χωρίς θέση ευθύνης | 139 | 78,1 | | | |

4.6.2. Δείκτες Αξιοπιστίας

Η ανάλυση αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου μας διερευνήθηκε με τη χρήση του δείκτη α Cronbach's. Για το σύνολο του ερωτηματολογίου ο δείκτης α Cronbach's βρέθηκε $\alpha = 0,81$ πράγμα που φανερώνει αρκετά υψηλή αξιοπιστία. Ο δείκτης προσδιορίστηκε αναλυτικά για την υποκλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης σε $\alpha = 0,85$, για την υποκλίμακα ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας σε $\alpha = 0,76$, για την υποκλίμακα ικανοποίησης από το μισθό σε $\alpha = 0,73$, για την υποκλίμακα ικανοποίησης από τις προαγωγές σε $\alpha = 0,69$, για την υποκλίμακα ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας σε $\alpha = 0,93$, για την υποκλίμακα ικανοποίησης από τον προϊστάμενο σε $\alpha = 0,86$ και για την υποκλίμακα ικανοποίησης από τον οργανισμό ως ολότητα σε $\alpha = 0,81$ και για την υποκλίμακα της ασάφειας ρόλων σε $\alpha = 0,83$. Η μικρότερη εσωτερική συνοχή εμφανίζεται στον παράγοντα "προαγωγή". Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο ότι οι ευκαιρίες για προαγωγή στο συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο είναι λιγοστές ή στο ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας προσεγγίζεται μόνο μέσα από τρία ερωτήματα στο ESI, γι' αυτό και έχουμε το ίδιο εύρημα και σε άλλες έρευνες που χρησιμοποιούν αυτό το εργαλείο (Γουλιμάρης, Θεοδωράκης & Κουστέλιος, 2003 · Koustelios et al., 2004 · Tsigilis et al., 2004) .

Πίνακας 2: Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's α

| | Cronbach's α |
|------------------------------------|---------------------|
| Συνθήκες εργασίας | .76 |
| Μισθός | .73 |
| Προαγωγή | .69 |
| Η ίδια η εργασία | .93 |
| Άμεσος προϊστάμενος | .86 |
| Οργανισμός ως ολότητα | .81 |
| Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση | .85 |
| Ασάφεια ρόλων | .83 |

Σε ό,τι αφορά τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης παρόμοιο αποτέλεσμα βρήκε και η έρευνα των Koustelios και Kousteliou (1998) που αναφέρεται σε .80 για τις «συνθήκες εργασίας», .67 για το «μισθό», .71 για την «ίδια την εργασία», .82 για τον «άμεσα προϊστάμενο», .67 για τις «προαγωγές» και .62 για τον «οργανισμό ως ολότητα». Οι Tsigilis et al., (2004) βρήκαν .77 για τις «συνθήκες εργασίας», .85 για το «μισθό», .53 για τις «προαγωγές», .88 για τον «άμεσα προϊστάμενο», .80 για την «ίδια την εργασία» και .76 για τον «οργανισμό ως ολότητα». Παρόμοιους, επίσης, δείκτες αξιοπιστίας έδειξαν ο Almutairi(2013) και οι Σαλμάν και Πλατσίδου (2011) σε έρευνά τους, με .87 και .32 αντίστοιχα.

Παραπλήσια αποτελέσματα υπήρξαν και σχετικά με την ασάφεια ρόλων από τους Moura, Orgambídez-Ramos & Gonçalves (2014) που βρήκαν δείκτη .84 και τους Orgambídez-Ramos et al. (2014) που βρήκαν δείκτη .82. Στην Ελλάδα, παρόμοια ευρήματα είχε η έρευνα της Αμαραντίδου(2010) που αναφέρουν δείκτη .77 για την ασάφεια, των Παπαστυλιανού και Πολυχρονόπουλου (2007) με δείκτη.73 και των Papastylíou, Kaila και Polychronopoulos (2009) παρουσίασαν δείκτη .73 για την ασάφεια.

4.6.3. Περιγραφική ανάλυση επαγγελματικής ικανοποίησης και ασάφειας ρόλων

Στον πίνακα 3 που ακολουθεί παρουσιάζονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για κάθε μια από τις ερωτήσεις που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση και την ασάφεια ρόλων. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε πως για τις ερωτήσεις που αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 5=Πολύ), ενώ οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην ασάφεια ρόλων απαντήθηκαν με 7βάθμια κλίμακα Likert (1=Ποτέ, 7=Πάντοτε).

Πίνακας 3: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις για την Επαγγελματική Ικανοποίηση και την Ασάφεια Ρόλων

| | | | Μέσος Όρος | Τυπική Απόκλιση |
|-----------------------|-------------------|--|------------|-----------------|
| Εργασιακή ικανοποίηση | Συνθήκες εργασίας | Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ | 3,48 | ,99 |
| | | Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος | 3,87 | ,91 |
| | | Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου | 3,89 | ,96 |
| | | Ο εξαερτισμός είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου | 3,37 | 1,35 |
| | | Ο φωτισμός είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου | 3,61 | 1,28 |
| | | Σύνολο που αφορά τις συνθήκες εργασίας | 3,64 | ,72 |
| | Μισθός | Πληρώνομαι όσο πρέπει για την δουλειά που προσφέρω | 2,74 | 1,03 |
| | | Αισθάνομαι ασφαλής με το μισθό μου | 2,86 | 1,10 |
| | | Επιβιώνω ικανοποιητικά με αυτό το μισθό | 2,85 | 1,21 |
| | | Πληρώνομαι όσο αξίζω | 2,53 | 1,05 |
| | | Σύνολο που αφορά το μισθό | 2,74 | ,82 |
| | Προαγωγή | Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή | 2,26 | ,97 |
| | | Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή | 2,97 | 1,11 |
| | | Οι προοπτικές για προαγωγή είναι αυξημένες | 2,33 | ,95 |
| | | Σύνολο που αφορά την προαγωγή | 2,51 | ,80 |
| | Φύση της εργασίας | Η δουλειά μου είναι αξιόλογη | 3,96 | ,70 |
| | | Η δουλειά μου με ικανοποιεί | 3,67 | ,88 |
| | | Η δουλειά μου δεν έχει ρουτίνα | 3,38 | 1,05 |
| | | Η δουλειά μου δεν είναι βαρετή | 3,58 | 1,00 |
| | | Σύνολο που αφορά την φύση της εργασίας | 3,64 | ,74 |

| | | | |
|--------------------------------|--|------|------|
| Προϊστάμενος | Ο προϊστάμενος με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι | 3,89 | ,86 |
| | Ο προϊστάμενος κατανοεί τα προβλήματα μου | 3,78 | ,85 |
| | Ο προϊστάμενος μου είναι ευγενής | 4,39 | ,75 |
| | Ο προϊστάμενος μου δεν είναι ενοχλητικός | 4,30 | ,90 |
| | Σύνολο που αφορά τον προϊστάμενο | 4,09 | ,71 |
| Οργανισμός | Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζόμενους της | 3,05 | ,92 |
| | Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ | 3,14 | 1,08 |
| | Υπάρχει αξιοκρατία στην υπηρεσία | 2,56 | 1,08 |
| | Η υπηρεσία δεν κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της | 2,58 | 1,09 |
| | Σύνολο που αφορά την υπηρεσία | 2,83 | ,83 |
| Σύνολο εργασιακής ικανοποίησης | | 3,38 | ,49 |
| Ασάφεια ρόλων | Είμαι σίγουρος/ η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου. | 2,88 | 1,57 |
| | Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι. | 3,65 | 1,61 |
| | Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου. | 2,66 | 1,29 |
| | Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου. | 2,37 | 1,39 |
| | Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα. | 2,63 | 1,40 |
| | Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες. | 3,33 | 1,60 |
| | Σύνολο | 2,91 | 1,10 |

Από τη στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων, όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα καταγράφεται μέση εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζομένους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Μ.Ο. = 3,38, Τ.Α.= 0,49). Ο μέσος όρος της επαγγελματικής ικανοποίησης που προκύπτει δείχνει ότι οι υπάλληλοι των διοικητικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας είναι σχετικά ικανοποιημένοι σε όλα τα επίπεδα στα οποία αναλύεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Από τα επιμέρους στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης τις χαμηλότερες τιμές ικανοποίησης καταγράφει ο μισθός (Μ.Ο. = 2,74, Τ.Α. = 0,82) και οι δυνατότητες προαγωγής (Μ.Ο. = 2,51, Τ.Α. = 0,80), ενώ τις υψηλότερες τιμές η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας (Μ.Ο. = 3,64 Τ.Α.= 0,74) και τον προϊστάμενο (Μ.Ο. = 4,09, Τ.Α. = 0,748).

Ως προς την ασάφεια ρόλων, οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας θεωρούν πως δεν είναι σχετικά σημαντική (Μ.Ο. = 2,91, Τ.Α. = 1,1), ενώ φαίνεται πως τις υψηλότερες τιμές ασάφειας ρόλων εμφανίζουν οι επεξηγήσεις που δίνονται

για την ολοκλήρωση των εργασιών (Μ.Ο. = 3,33, Τ.Α. = 1,6) καθώς και η στοχοθεσία (Μ.Ο. = 3,65, Τ.Α. = 1,61), ενώ τις χαμηλότερες η γνώση των ευθυνών (Μ.Ο. = 2,37, Τ.Α. = 1,39) και η γνώση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (Μ.Ο. = 2,63, Τ.Α. = 1,409).

4.6.4. Στατιστικοί Έλεγχοι

Στο υποκεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν για την ανάλυση των αποτελεσμάτων σχετικά με την επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία και έτη υπηρεσίας) στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην ασάφεια ρόλων, όπως αυτά προέκυψαν από τα 178 ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από τους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

4.6.4.1. Έλεγχος μέσων τιμών t-test με βάση το φύλο

Για να διερευνήσουμε τη διαφορά των μέσων τιμών των ποσοτικών μεταβλητών *επαγγελματική ικανοποίηση, ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας ικανοποίηση από το μισθό, ικανοποίηση από τις προαγωγές, ικανοποίηση από την φύση της εργασίας, ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, ικανοποίηση από τον οργανισμό, ασάφεια ρόλων* μεταξύ των ανεξάρτητων ομάδων της διχοτομικής μεταβλητής «φύλο», πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι t-test .

▪ Έλεγχος t-test για επαγγελματική ικανοποίηση - Φύλο

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου ανάλογα με το φύλο σε στάθμη σημαντικότητας 5% ($t = 0,748$, $df = 176$, $p = 0.455 > 0.05$). Συγκεκριμένα, οι μέσοι όροι της επαγγελματικής ικανοποίησης για τους άνδρες υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Μ. Ο. = 3,34, Τ.Α. = 0,49) σε σχέση με τις γυναίκες υπαλλήλους (Μ.Ο. = 3,40, Τ.Α. = 0,49) δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

▪ Έλεγχος t-test για ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας - Φύλο

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου ανάλογα με το φύλο σε στάθμη σημαντικότητας 5% ($t = 0,079$, $df = 176$, $p = 0.937 > 0.05$). Συγκεκριμένα,

οι μέσοι όροι της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας για τους άνδρες υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Μ.Ο. = 3,65, Τ.Α. = 0,68) σε σχέση με τις γυναίκες υπαλλήλους (Μ.Ο. = 3,64, Τ.Α. = 0,74), δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά .

▪ Έλεγχος t-test για ικανοποίηση από το μισθό - Φύλο

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από τον μισθό των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου ανάλογα με το φύλο σε στάθμη σημαντικότητας 5% ($t = 1,74$, $df = 176$, $p = 0.084 > 0.05$). Συγκεκριμένα, οι μέσοι όροι της ικανοποίησης από τον μισθό για τους άνδρες υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Μ.Ο. = 2,56, Τ.Α. = 0,82) σε σχέση με τις γυναίκες υπαλλήλους (Μ.Ο. = 2,81, Τ.Α. = 0,81), δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά .

▪ Έλεγχος t-test για ικανοποίηση από τις προαγωγές - Φύλο

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από τις προαγωγές των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου ανάλογα με το φύλο σε στάθμη σημαντικότητας 5% ($t = 0,643$, $df = 176$, $p = 0.521 > 0.05$). Συγκεκριμένα, οι μέσοι όροι της ικανοποίησης από τις προαγωγές για τους άνδρες υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Μ.Ο. = 2,45, Τ.Α. = 0,82) σε σχέση με τις γυναίκες υπαλλήλους (Μ.Ο. = 2,54, Τ.Α. = 0,79), δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

▪ Έλεγχος t-test για ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας - Φύλο

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από την φύση της εργασίας των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου ανάλογα με το φύλο σε στάθμη σημαντικότητας 5% ($t = 0,129$, $df = 176$, $p = 0.898 > 0.05$). Συγκεκριμένα, οι μέσοι όροι της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας για τους άνδρες υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Μ.Ο. = 3,65, Τ.Α. = 0,85) σε σχέση με τις γυναίκες υπαλλήλους (Μ.Ο. = 3,64, Τ.Α. = 0,71), δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά .

▪ Έλεγχος t-test για ικανοποίηση από τον προϊστάμενο - Φύλο

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από τον προϊστάμενο των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου ανάλογα με το φύλο σε στάθμη

σημαντικότητας 5% ($t = 0,165$, $df = 176$, $p = 0.992 > 0.05$). Συγκεκριμένα, οι μέσοι όροι της ικανοποίησης από τον προϊστάμενο για τους άνδρες υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (M.O. = 4,09, T.A. = 0,59) σε σχέση με τις γυναίκες υπαλλήλους (M.O. = 4,09, T.A. = 0,75), δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

▪ Έλεγχος t-test για ικανοποίηση από τον οργανισμό - Φύλο

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από τον οργανισμό των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου ανάλογα με το φύλο σε στάθμη σημαντικότητας 5% ($t = 0,753$, $df = 176$, $p = 0.453 > 0.05$). Συγκεκριμένα, οι μέσοι όροι της ικανοποίησης από τον οργανισμό για τους άνδρες υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (M = 2,75, T.A. = 0,89) σε σχέση με τις γυναίκες υπαλλήλους (M.O. = 2,86, T.A. = 0,81), δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

4.6.4.2. Έλεγχος ANOVA με βάση την ηλικία

Η ανάλυση διακύμανσης με ένα παράγοντα (ηλικία των υπαλλήλων) χρησιμοποιήθηκε για να ελεγχθεί πώς διαφοροποιούνται η επαγγελματική ικανοποίηση, η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, η ικανοποίηση από τον μισθό, η ικανοποίηση από τις προαγωγές, η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας, η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, η ικανοποίηση από τον οργανισμό, η ασάφεια ρόλων ανάλογα με την ηλικία των υπαλλήλων.

Στον πίνακα 4 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των τριών επιπέδων ηλικίας, οι τυπικές αποκλίσεις και το τυπικό σφάλμα μέσου όρου για κάθε μία μεταβλητή. Ως προς τις συνθήκες εργασίας, οι υπάλληλοι ηλικίας από 45 – 49 ετών εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 3.70) ενώ τη μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι με ηλικία μικρότερη των 45 ετών. Όσον αφορά στην ικανοποίηση από το μισθό μειώνεται όσο αυξάνεται η ηλικία, ενώ όσον αφορά στις προαγωγές, οι υπάλληλοι παρουσιάζουν αύξηση της ικανοποίησής τους όσο αυξάνεται η ηλικία τους. Σχετικά με τη «φύση της εργασίας» οι υπάλληλοι ηλικίας από 45 – 49 ετών εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 3.68), ενώ όσοι είναι μικρότεροι των 44 ετών εμφανίζουν τη μικρότερη (M.O. = 3.58). Η ικανοποίηση των υπαλλήλων

του Πανεπιστημίου σχετικά με τον «άμεσα προϊστάμενο» όμως αυξάνεται όσο αυξάνεται η ηλικία τους, ενώ σχετικά με τον «οργανισμό ως σύνολο» η ικανοποίηση μειώνεται όσο αυξάνεται η ηλικία τους. Τη μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση συνολικά εμφανίζουν όσοι είναι μεταξύ 44 και 49 ετών (Μ.Ο. = 3.39). Τέλος, ως προς την ασάφεια ρόλων, μικρότερη τιμή εμφανίζουν οι νεότεροι υπάλληλοι.

Πίνακας 4: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις αναφορικά με την ηλικία

| | | N | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση | Τυπικό σφάλμα | 95% διαφορά μέσης τιμής εμπιστοσύνης | | Ελάχιστο | Μέγιστο |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----|------------|-----------------|---------------|--------------------------------------|--------------|----------|---------|
| | | | | | | Κατώτερο όριο | Ανώτερο όριο | | |
| Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | 60 | 3,53 | ,73 | ,09 | 3,33 | 3,72 | 1,60 | 5,00 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | 54 | 3,70 | ,81 | ,11 | 3,48 | 3,93 | 1,80 | 5,00 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | 64 | 3,69 | ,62 | ,07 | 3,53 | 3,85 | 2,60 | 5,00 |
| | Total | 178 | 3,64 | ,72 | ,05 | 3,53 | 3,75 | 1,60 | 5,00 |
| Ικανοποίηση από την αμοιβή | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | 60 | 2,86 | ,86 | ,11 | 2,64 | 3,08 | 1,00 | 5,00 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | 54 | 2,73 | ,80 | ,10 | 2,51 | 2,95 | 1,00 | 4,25 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | 64 | 2,64 | ,80 | ,10 | 2,44 | 2,84 | 1,00 | 4,25 |
| | Total | 178 | 2,74 | ,82 | ,06 | 2,62 | 2,86 | 1,00 | 5,00 |
| Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | 60 | 4,00 | ,77 | ,09 | 3,80 | 4,20 | 1,75 | 5,00 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | 54 | 4,08 | ,76 | ,10 | 3,87 | 4,29 | 1,25 | 5,00 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | 64 | 4,18 | ,60 | ,07 | 4,03 | 4,33 | 2,25 | 5,00 |
| | Total | 178 | 4,09 | ,71 | ,05 | 3,98 | 4,19 | 1,25 | 5,00 |
| | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | 60 | 2,76 | ,89 | ,11 | 2,53 | 2,99 | 1,00 | 5,00 |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| Ικανοποίηση από τον οργανισμό | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | 54 | 2,80 | ,88 | ,12 | 2,55 | 3,04 | 1,00 | 5,00 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | 64 | 2,92 | ,73 | ,09 | 2,74 | 3,11 | 1,00 | 4,50 |
| | Total | 178 | 2,83 | ,83 | ,06 | 2,71 | 2,95 | 1,00 | 5,00 |
| Ασάφεια ρόλων | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | 60 | 2,82 | 1,07 | ,13 | 2,54 | 3,10 | 1,00 | 6,00 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | 54 | 2,99 | 1,17 | ,15 | 2,67 | 3,31 | 1,00 | 5,67 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | 64 | 2,93 | 1,08 | ,13 | 2,66 | 3,20 | 1,00 | 6,83 |
| | Total | 178 | 2,91 | 1,10 | ,08 | 2,75 | 3,08 | 1,00 | 6,83 |
| Ικανοποίηση από τις προαγωγές | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | 60 | 2,36 | ,82 | ,10 | 2,15 | 2,57 | 1,00 | 4,00 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | 54 | 2,50 | ,82 | ,11 | 2,28 | 2,73 | 1,00 | 4,33 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | 64 | 2,67 | ,75 | ,09 | 2,48 | 2,85 | 1,00 | 4,33 |
| | Total | 178 | 2,51 | ,80 | ,06 | 2,39 | 2,63 | 1,00 | 4,33 |
| Επαγγελματική Ικανοποίηση | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | 60 | 3,30 | ,49 | ,06 | 3,17 | 3,43 | 2,00 | 4,63 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | 54 | 3,39 | ,49 | ,06 | 3,26 | 3,53 | 2,17 | 4,58 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | 64 | 3,45 | ,48 | ,06 | 3,33 | 3,57 | 2,04 | 4,58 |
| | Total | 178 | 3,38 | ,49 | ,03 | 3,31 | 3,46 | 2,00 | 4,63 |
| Ικανοποίηση από την φύση της εργασίας | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | 60 | 3,58 | ,80 | ,10 | 3,37 | 3,79 | 1,75 | 5,00 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | 54 | 3,68 | ,67 | ,09 | 3,50 | 3,87 | 2,00 | 5,00 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | 64 | 3,67 | ,76 | ,09 | 3,48 | 3,86 | 2,25 | 5,00 |
| | Total | 178 | 3,64 | ,74 | ,056 | 3,53 | 3,75 | 1,75 | 5,00 |

Προκειμένου να γίνει σύγκριση του μέσου όρου των τριών επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής ηλικία για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την επαγγελματική ικανοποίηση και τις έξι διαστάσεις της και την ασάφεια ρόλου, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ANOVA. Ελέγχθηκε πρώτα η προϋπόθεση της ομοιογένειας των διακυμάνσεων της ανεξάρτητης και των εξαρτημένων μεταβλητών με τη βοήθεια του Levene τεστ όπως φαίνεται στον πίνακα. Όπως φαίνεται από τον πίνακα, αποδεχόμαστε την ομοιογένεια των διακυμάνσεων για όλες τις μεταβλητές, αφού δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p > .05$)

Πίνακας 5 : Έλεγχος ομοιογένειας εξαρτημένων μεταβλητών με βάση τον παράγοντα «ηλικία».

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---------------------------------------|---------------------|-----|-----|------|
| Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας | 1,73 | 2 | 175 | ,180 |
| Ικανοποίηση από την αμοιβή | ,31 | 2 | 175 | ,730 |
| Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο | 1,66 | 2 | 175 | ,193 |
| Ικανοποίηση από τον οργανισμό | ,98 | 2 | 175 | ,377 |
| Ασάφεια ρόλων | ,87 | 2 | 175 | ,418 |
| Ικανοποίηση από τις προαγωγές | 1,38 | 2 | 175 | ,254 |
| Επαγγελματική Ικανοποίηση | ,11 | 2 | 175 | ,88 |
| Ικανοποίηση από την φύση της εργασίας | ,92 | 2 | 175 | ,399 |

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα πραγματοποιήθηκε παραμετρικός έλεγχος διακύμανσης όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6 : Πίνακας διακυμάνσεων με μεταβλητή την ηλικία**ANOVA**

| | | Άθροισμα τετραγώνων | df | Μέση τιμή τετραγώνων | F | Sig. |
|--|----------------|------------------------|-----|-------------------------|------|------|
| Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας | Between Groups | 1,17 | 2 | ,58 | 1,11 | ,33 |
| | Within Groups | 92,52 | 175 | ,52 | | |
| | Total | 93,69 | 177 | | | |
| Ικανοποίηση από την αμοιβή | Between Groups | 1,53 | 2 | ,76 | 1,13 | ,32 |
| | Within Groups | 118,21 | 175 | ,67 | | |
| | Total | 119,74 | 177 | | | |
| Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο | Between Groups | 1,04 | 2 | ,52 | 1,02 | ,35 |
| | Within Groups | 89,15 | 175 | ,50 | | |
| | Total | 90,20 | 177 | | | |
| Ικανοποίηση από τον οργανισμό | Between Groups | ,95 | 2 | ,47 | ,67 | ,51 |
| | Within Groups | 123,15 | 175 | ,70 | | |
| | Total | 124,11 | 177 | | | |
| Ασάφεια ρόλων | Between Groups | ,81 | 2 | ,40 | ,33 | ,71 |
| | Within Groups | 215,64 | 175 | 1,23 | | |
| | Total | 216,45 | 177 | | | |
| Ικανοποίηση από τις προαγωγές | Between Groups | 2,89 | 2 | 1,44 | 2,26 | ,10 |
| | Within Groups | 111,76 | 175 | ,63 | | |
| | Total | 114,66 | 177 | | | |
| Επαγγελματική Ικανοποίηση | Between Groups | ,67 | 2 | ,34 | 1,39 | ,25 |
| | Within Groups | 42,56 | 175 | ,24 | | |
| | Total | 43,24 | 177 | | | |
| Ικανοποίηση από την φύση της εργασίας | Between Groups | ,38 | 2 | ,19 | ,33 | ,71 |
| | Within Groups | 98,81 | 175 | ,56 | | |
| | Total | 99,19 | 177 | | | |

Μετά τον έλεγχο ANOVA διαπιστώθηκε ότι δεν προκύπτει καμία σημαντική στατιστική εξάρτηση των εξαρτημένων μεταβλητών με την ηλικία ($p > 0.05$). Παρόλα αυτά πραγματοποιήθηκε επιπλέον στατιστικός έλεγχος κατά Sheffe και Bonferroni,

όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα. Όπως είναι αναμενόμενο δεν προκύπτουν διαφορές ανάμεσα στα ζεύγη επιπέδων ηλικίας .

Πίνακας 7 : Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων με μεταβλητή την ηλικία

| Εξαρτημένη Μεταβλητή | (I) Ηλικία | (J) Ηλικία | Μέση διαφορά (I-J) | Τυπικό σφάλμα | Sig. | 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης | | | |
|-------------------------------------|----------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-----------------|--------|--------|
| | | | | | | Κατώτερο όριο | Ανώτερο όριο | | |
| Ικανοποίηση Συνθήκες εργασίας | Scheffe | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,17741 | ,13639 | ,431 | -,5141 | ,1593 | |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,16688 | ,13066 | ,444 | -,4895 | ,1557 | |
| | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,17741 | ,13639 | ,431 | -,1593 | ,5141 |
| | | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | ,01053 | ,13436 | ,997 | -,3212 | ,3422 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,16688 | ,13066 | ,444 | -,1557 | ,4895 |
| | | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,01053 | ,13436 | ,997 | -,3422 | ,3212 |
| | Bonfer roni | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,17741 | ,13639 | ,585 | -,5071 | ,1523 | |
| | | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,16688 | ,13066 | ,610 | -,4827 | ,1490 |
| | | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,17741 | ,13639 | ,585 | -,1523 |
| | | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | ,01053 | ,13436 | 1,000 | -,3142 | ,3353 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,16688 | ,13066 | ,610 | -,1490 | ,4827 |
| | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----------------|---------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,01053 | ,13436 | 1,000 | -,3353 | ,3142 |
| Αμοιβή | Scheffe | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | ,13056 | ,15417 | ,699 | -,2501 | ,5112 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | ,22214 | ,14769 | ,325 | -,1425 | ,5868 |
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | -,13056 | ,15417 | ,699 | -,5112 | ,2501 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | ,09158 | ,15187 | ,834 | -,2834 | ,4665 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | -,22214 | ,14769 | ,325 | -,5868 | ,1425 |
| | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,09158 | ,15187 | ,834 | -,4665 | ,2834 |
| Bonfer roni | | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | ,13056 | ,15417 | 1,000 | -,2421 | ,5032 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | ,22214 | ,14769 | ,403 | -,1349 | ,5791 |
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | -,13056 | ,15417 | 1,000 | -,5032 | ,2421 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | ,09158 | ,15187 | 1,000 | -,2755 | ,4587 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | -,22214 | ,14769 | ,403 | -,5791 | ,1349 |
| | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,09158 | ,15187 | 1,000 | -,4587 | ,2755 |
| Προϊστάμενος | Scheffe | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,08333 | ,13389 | ,824 | -,4139 | ,2472 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,18359 | ,12826 | ,361 | -,5003 | ,1331 |

| | | | | | | | |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,08333 | ,13389 | ,824 | -,2472 | ,4139 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,10026 | ,13189 | ,749 | -,4259 | ,2254 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,18359 | ,12826 | ,361 | -,1331 | ,5003 |
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | ,10026 | ,13189 | ,749 | -,2254 | ,4259 |
| Bonfer roni | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,08333 | ,13389 | 1,000 | -,4070 | ,2403 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,18359 | ,12826 | ,462 | -,4936 | ,1264 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,08333 | ,13389 | 1,000 | -,2403 | ,4070 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,10026 | ,13189 | 1,000 | -,4191 | ,2185 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,18359 | ,12826 | ,462 | -,1264 | ,4936 |
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | ,10026 | ,13189 | 1,000 | -,2185 | ,4191 |
| Οργανισμός ως μία ολότητα | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,03843 | ,15736 | ,971 | -,4269 | ,3501 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,16719 | ,15075 | ,542 | -,5394 | ,2050 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,03843 | ,15736 | ,971 | -,3501 | ,4269 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,12876 | ,15501 | ,709 | -,5115 | ,2539 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,16719 | ,15075 | ,542 | -,2050 | ,5394 |

| | | | | | | | | |
|----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | | ,12876 | ,15501 | ,709 | -,2539 | ,5115 |
| Bonfer roni | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | | -,03843 | ,15736 | 1,000 | -,4188 | ,3419 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | | -,16719 | ,15075 | ,807 | -,5316 | ,1972 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | | ,03843 | ,15736 | 1,000 | -,3419 | ,4188 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | | -,12876 | ,15501 | 1,000 | -,5035 | ,2459 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | | ,16719 | ,15075 | ,807 | -,1972 | ,5316 |
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | | ,12876 | ,15501 | 1,000 | -,2459 | ,5035 |
| Ασάφεια ρόλων | Scheffe | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,16605 | ,20822 | ,728 | -,6801 | ,3480 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,10712 | ,19948 | ,866 | -,5996 | ,3854 |
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,16605 | ,20822 | ,728 | -,3480 | ,6801 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | ,05893 | ,20512 | ,960 | -,4475 | ,5653 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,10712 | ,19948 | ,866 | -,3854 | ,5996 |
| | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,05893 | ,20512 | ,960 | -,5653 | ,4475 |
| Bonfer roni | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | | -,16605 | ,20822 | 1,000 | -,6694 | ,3373 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | | -,10712 | ,19948 | 1,000 | -,5893 | ,3751 |

| | | | | | | | | |
|-----------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,16605 | ,20822 | 1,000 | -,3373 | ,6694 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | ,05893 | ,20512 | 1,000 | -,4369 | ,5547 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,10712 | ,19948 | 1,000 | -,3751 | ,5893 |
| | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,05893 | ,20512 | 1,000 | -,5547 | ,4369 |
| Προαγωγές | Scheffe | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,13951 | ,14990 | ,649 | -,5096 | ,2306 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,30521 | ,14361 | ,108 | -,6598 | ,0493 |
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,13951 | ,14990 | ,649 | -,2306 | ,5096 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,16570 | ,14767 | ,534 | -,5303 | ,1989 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,30521 | ,14361 | ,108 | -,0493 | ,6598 |
| | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | ,16570 | ,14767 | ,534 | -,1989 | ,5303 |
| | Bonferoni | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,13951 | ,14990 | 1,000 | -,5019 | ,2228 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,30521 | ,14361 | ,105 | -,6523 | ,0419 |
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,13951 | ,14990 | 1,000 | -,2228 | ,5019 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,16570 | ,14767 | ,790 | -,5226 | ,1912 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,30521 | ,14361 | ,105 | -,0419 | ,6523 |

| | | | | | | | | |
|------------------------------|---------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | ,16570 | ,14767 | ,790 | -,1912 | ,5226 |
| Επαγγελματική Ικανοποίηση | Scheffe | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,08897 | ,09251 | ,631 | -,3174 | ,1394 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,14744 | ,08862 | ,253 | -,3662 | ,0714 |
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,08897 | ,09251 | ,631 | -,1394 | ,3174 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,05847 | ,09113 | ,814 | -,2835 | ,1665 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,14744 | ,08862 | ,253 | -,0714 | ,3662 |
| | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | ,05847 | ,09113 | ,814 | -,1665 | ,2835 |
| Bonferr oni | | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,08897 | ,09251 | 1,000 | -,3126 | ,1346 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,14744 | ,08862 | ,294 | -,3617 | ,0668 |
| | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,08897 | ,09251 | 1,000 | -,1346 | ,3126 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,05847 | ,09113 | 1,000 | -,2787 | ,1618 |
| | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,14744 | ,08862 | ,294 | -,0668 | ,3617 |
| | | | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | ,05847 | ,09113 | 1,000 | -,1618 | ,2787 |
| Φύση της εργασίας | Scheffe | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,10648 | ,14095 | ,752 | -,4545 | ,2415 |
| | | | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,08854 | ,13503 | ,807 | -,4219 | ,2448 |

| | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,10648 | ,14095 | ,752 | -,2415 | ,4545 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | ,01794 | ,13885 | ,992 | -,3249 | ,3607 |
| Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,08854 | ,13503 | ,807 | -,2448 | ,4219 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,01794 | ,13885 | ,992 | -,3607 | ,3249 |
| Bonfer roni | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | -,10648 | ,14095 | 1,000 | -,4472 | ,2342 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | -,08854 | ,13503 | 1,000 | -,4149 | ,2379 |
| Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,10648 | ,14095 | 1,000 | -,2342 | ,4472 |
| | Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | ,01794 | ,13885 | 1,000 | -,3177 | ,3536 |
| Ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών | Ηλικία μικρότερη των 44 ετών | ,08854 | ,13503 | 1,000 | -,2379 | ,4149 |
| | Ηλικία μεταξύ 45 και 49 ετών | -,01794 | ,13885 | 1,000 | -,3536 | ,3177 |

4.6.4.3. Έλεγχος ANOVA με βάση τα «έτη συνολικής υπηρεσίας»

Η ανάλυση διακύμανσης με ένα παράγοντα χρησιμοποιήθηκε για να ελεγχθεί πώς διαφοροποιούνται η επαγγελματική ικανοποίηση, η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, η ικανοποίηση από τον μισθό, η ικανοποίηση από τις προαγωγές, η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας, η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, η ικανοποίηση από τον οργανισμό, η ασάφεια ρόλων ανάλογα με τα έτη συνολικής υπηρεσίας των υπαλλήλων.

Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των τριών κατηγοριών ετών υπηρεσίας, οι τυπικές αποκλίσεις και το τυπικό σφάλμα μέσου όρου για κάθε μία

μεταβλητή. Όπως φαίνεται όσον αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, η ικανοποίηση των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου αυξάνει όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας τους (Μ.Ο. = 3.56 για <15 έτη υπηρεσίας και Μ.Ο. = 3.78 για >26 έτη υπηρεσίας). Όσον αφορά την ικανοποίηση από την αμοιβή, την μεγαλύτερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι με περισσότερα από 26 έτη υπηρεσίας (Μ.Ο. = 2.88). Η ικανοποίηση των υπαλλήλων ως προς τις προαγωγές φαίνεται να αυξάνει κατά την αύξηση των ετών υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι με περισσότερα από 26 έτη υπηρεσίας εμφανίζουν επίσης τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από τον προϊστάμενό τους (Μ.Ο. = 4,25), την ίδια την φύση της εργασίας τους (Μ.Ο.=3.84) και τον οργανισμό (Μ.Ο. = 2.97). Τέλος, το ίδιο αποτέλεσμα προκύπτει για την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Μ.Ο. = 3.59), η οποία αυξάνεται όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας, αλλά και για την ασάφεια ρόλων (Μ.Ο. = 3.11).

Πίνακας 8: Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις με βάση τα έτη συνολικής υπηρεσίας

| | N | Μέσος Όρος | Τυπική Απόκλιση | Τυπικό Σφάλμα | 95% Διαφορά Μέσης Τιμής Εμπιστοσύνης | | Ελάχιστο | Μέγιστο | |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------|-----------------|---------------|--------------------------------------|--------------|----------|---------|------|
| | | | | | Κατώτερο Όριο | Ανώτερο Όριο | | | |
| | | | | | | | | | |
| Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | 52 | 3,56 | ,64 | ,08 | 3,38 | 3,74 | 2,00 | 5,00 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | 101 | 3,64 | ,77 | ,07 | 3,49 | 3,80 | 1,60 | 5,00 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | 25 | 3,78 | ,69 | ,13 | 3,49 | 4,06 | 2,60 | 4,80 |
| | Σύνολο | 178 | 3,64 | ,72 | ,05 | 3,53 | 3,75 | 1,60 | 5,00 |
| Ικανοποίηση από το μισθό | Έως 15 έτη εργασίας | 52 | 2,79 | ,97 | ,13 | 2,52 | 3,06 | 1,00 | 4,75 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | 101 | 2,68 | ,73 | ,07 | 2,54 | 2,83 | 1,00 | 5,00 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | 25 | 2,88 | ,82 | ,16 | 2,54 | 3,21 | 1,25 | 4,25 |
| | Σύνολο | 178 | 2,74 | ,82 | ,06 | 2,62 | 2,86 | 1,00 | 5,00 |

| | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| Iκανοποίηση από τις προαγωγές | Έως 15 έτη εργασίας | 52 | 2,36 | ,88 | ,12 | 2,11 | 2,61 | 1,00 | 4,00 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | 101 | 2,53 | ,77 | ,07 | 2,38 | 2,69 | 1,00 | 4,33 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | 25 | 2,76 | ,69 | ,13 | 2,47 | 3,04 | 1,00 | 4,33 |
| | Σύνολο | 178 | 2,51 | ,80 | ,060 | 2,39 | 2,63 | 1,00 | 4,33 |
| Iκανοποίηση από τον προϊστάμενο | Έως 15 έτη εργασίας | 52 | 4,17 | ,85 | ,11 | 3,93 | | | 5,00 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | 101 | 4,00 | ,66 | ,06 | 3,87 | 4,14 | 2,25 | 5,00 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | 25 | 4,25 | ,53 | ,10 | 4,02 | 4,47 | 3,00 | 5,00 |
| | Σύνολο | 178 | 4,09 | ,71 | ,05 | 3,98 | 4,19 | 1,25 | 5,00 |
| Iκανοποίηση από τη φύση της εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | 52 | 3,64 | ,82 | ,11 | 3,42 | 3,87 | 1,75 | 5,00 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | 101 | 3,59 | ,72 | ,07 | 3,45 | 3,74 | 2,00 | 5,00 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | 25 | 3,84 | ,68 | ,13 | 3,55 | 4,12 | 2,25 | 5,00 |
| | Σύνολο | 178 | 3,64 | ,74 | ,05 | 3,53 | 3,75 | 1,75 | 5,00 |
| Iκανοποίηση από τον οργανισμό | Έως 15 έτη εργασίας | 52 | 2,84 | 1,03 | ,14 | 2,55 | 3,12 | 1,00 | 5,00 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | 101 | 2,79 | ,76 | ,07 | 2,64 | 2,94 | 1,00 | 5,00 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | 25 | 2,97 | ,68 | ,13 | 2,68 | 3,25 | 1,50 | 4,25 |
| | Σύνολο | 178 | 2,83 | ,83 | ,06 | 2,71 | 2,95 | 1,00 | 5,00 |
| Ασάφεια ρόλων | Έως 15 έτη εργασίας | 52 | 2,94 | 1,15 | ,16 | 2,62 | 3,26 | 1,00 | 6,00 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | 101 | 2,85 | 1,03 | ,10 | 2,65 | 3,05 | 1,00 | 5,67 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | 25 | 3,11 | 1,28 | ,25 | 2,5 | 3,64 | 1,00 | 6,83 |
| | Σύνολο | 178 | 2,91 | 1,10 | ,08 | 2,75 | 3,08 | 1,00 | 6,83 |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------------------|-----|------|-----|-----|------|------|------|------|
| Επαγγελματική Ικανοποίηση | Έως 15 έτη εργασίας | 52 | 3,34 | ,54 | ,07 | 3,19 | 3,49 | 2,17 | 4,63 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | 101 | 3,35 | ,46 | ,04 | 3,26 | 3,44 | 2,00 | 4,58 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | 25 | 3,59 | ,46 | ,09 | 3,40 | 3,78 | 2,46 | 4,50 |
| | Σύνολο | 178 | 3,38 | ,49 | ,03 | 3,31 | 3,46 | 2,00 | 4,63 |

Προκειμένου να συγκριθεί ο μέσο όρος των τριών επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής έτη υπηρεσίας για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή, την επαγγελματική ικανοποίηση και τις έξι διαστάσεις της και την ασάφεια ρόλου, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ANOVA. Ελέγχθηκε πρώτα η προϋπόθεση της ομοιογένειας των διακυμάνσεων της ανεξάρτητης και των εξαρτημένων μεταβλητών με τη βοήθεια του Levene τεστ. Όπως φαίνεται από τον πίνακα που ακολουθεί, γίνεται αποδεκτή η ομοιογένεια των διακυμάνσεων για όλες τις μεταβλητές αφού δεν είναι στατιστικά σημαντικές (με $p > .5$), εκτός από τη διάσταση της ικανοποίησης από την αμοιβή ($p = .015$) και της ικανοποίησης από τον οργανισμό ($p = .013$) που είναι στατιστικά σημαντικές με $p < .05$.

Πίνακας 9: Έλεγχος ομοιογένειας εξαρτημένων μεταβλητών με βάση τον παράγοντα «έτη συνολικής υπηρεσίας».

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---------------------------|------------------|-----|-----|------|
| Συνθήκες εργασίας | ,76 | 2 | 175 | ,46 |
| Μισθό | 4,33 | 2 | 175 | ,01 |
| Προαγωγές | 1,81 | 2 | 175 | ,16 |
| Προϊστάμενος | 2,04 | 2 | 175 | ,13 |
| Φύση της εργασίας | ,75 | 2 | 175 | ,47 |
| Οργανισμός ως μια ολότητα | 4,45 | 2 | 175 | ,01 |
| Ασάφεια ρόλων | ,56 | 2 | 175 | ,56 |
| Επαγγελματική Ικανοποίηση | 1,19 | 2 | 175 | ,30 |

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν, έπρεπε να γίνει μη παραμετρικός έλεγχος κατά Kruskal-Wallis για τις μεταβλητές αυτές, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση

μεταξύ των ετών υπηρεσίας και της ικανοποίησης από το μισθό ($p=0.367>0.05$) και της ικανοποίησης από τον οργανισμό ($p=0.681>0.05$)

Πίνακας 10 : Στατιστικός Έλεγχος κατά Kruskal-Wallis

| | | Αμοιβή | Οργανισμός ως μια ολότητα |
|------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------------|
| Chi-Square | | 2,020 | ,769 |
| Df | | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | | ,364 | ,681 |
| Monte Carlo Sig. | Sig. | ,364 ^c | ,678 ^c |
| | 99% Confidence Interval | Lower Bound | ,666 |
| | | Upper Bound | ,690 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Έτη εργασίας

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα πραγματοποιήθηκε παραμετρικός έλεγχος διακύμανσης όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 11 : Πίνακας διακυμάνσεων με μεταβλητή τα χρόνια συνολικής υπηρεσίας

| | | ANOVA | | | | |
|-------------------|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Συνθήκες εργασίας | Between Groups | ,78 | 2 | ,31 | ,73 | ,48 |
| | Within Groups | 92,91 | 175 | ,53 | | |
| | Total | 93,69 | 177 | | | |
| Προαγωγές | Between Groups | 2,71 | 2 | 1,35 | 2,12 | ,12 |
| | Within Groups | 111,94 | 175 | ,64 | | |
| | Total | 114,66 | 177 | | | |
| Προϊστάμενος | Between Groups | 1,6 | 2 | ,82 | 1,62 | ,19 |
| | Within Groups | 88,55 | 175 | ,50 | | |
| | Total | 90,20 | 177 | | | |
| Φύση της εργασίας | Between Groups | 1,16 | 2 | ,58 | 1,03 | ,35 |
| | Within Groups | 98,02 | 175 | ,56 | | |
| | Total | 99,19 | 177 | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------|----------------|--------|-----|------|------|------|
| Ασάφεια ρόλων | Between Groups | 1,38 | 2 | ,69 | ,56 | ,57 |
| | Within Groups | 215,07 | 175 | 1,22 | | |
| | Total | 216,45 | 177 | | | |
| Επαγγελματική Ικανοποίηση | Between Groups | 1,25 | 2 | ,62 | 2,61 | ,076 |
| | Within Groups | 41,98 | 175 | ,24 | | |
| | Total | 43,24 | 177 | | | |

Μετά τον έλεγχο ANOVA διαπιστώθηκε ότι δεν προκύπτει καμία σημαντική στατιστική εξάρτηση των εξαρτημένων μας μεταβλητών με τα έτη υπηρεσίας ($p > 0.05$). Παρόλα αυτά πραγματοποιήθηκε επιπλέον στατιστικός έλεγχος κατά Scheffe και Bonferroni όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα. Όπως είναι αναμενόμενο, δεν προκύπτουν διαφορές ανάμεσα στα ζεύγη επιπέδων ετών υπηρεσίας.

Πίνακας 12 : Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων με μεταβλητή τα χρόνια συνολικής υπηρεσίας

| Εξαρτημένη μεταβλητή | (I) Έτη εργασίας | (J) Έτη εργασίας | Μέση διαφορά (I-J) | Τυπικό σφάλμα | Sig. | 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης | | |
|----------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------|--------|------------------------------|-----------------|-------|
| | | | | | | Κατώτερο όριο | Ανώτερο όριο | |
| Συνθήκες εργασίας | Scheffe | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | -,07829 | ,12437 | ,820 | -,3853 | ,2288 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,21477 | ,17734 | ,482 | -,6526 | ,2230 | |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,07829 | ,12437 | ,820 | -,2288 | ,3853 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,13648 | ,16277 | ,704 | -,5383 | ,2654 | |
| | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,21477 | ,17734 | ,482 | -,2230 | ,6526 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,13648 | ,16277 | ,704 | -,5383 | ,2654 | |

| | | | | | | | | |
|-------------|---------|---------------------------------|---------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,13648 | ,16277 | ,704 | -,2654 | ,5383 |
| Bonfer roni | | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | -,07829 | ,12437 | 1,000 | -,3789 | ,2223 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,21477 | ,17734 | ,682 | -,6434 | ,2139 |
| | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,07829 | ,12437 | 1,000 | -,2223 | ,3789 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,13648 | ,16277 | 1,000 | -,5299 | ,2570 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,21477 | ,17734 | ,682 | -,2139 | ,6434 |
| | | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,13648 | ,16277 | 1,000 | -,2570 | ,5299 |
| Προαγωγές | Scheffe | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | -,17257 | ,13651 | ,451 | -,5096 | ,1645 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,39462 | ,19465 | ,131 | -,8752 | ,0859 |
| | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,17257 | ,13651 | ,451 | -,1645 | ,5096 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,22205 | ,17866 | ,464 | -,6631 | ,2190 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,39462 | ,19465 | ,131 | -,0859 | ,8752 |
| | | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,22205 | ,17866 | ,464 | -,2190 | ,6631 |
| Bonfer roni | | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | -,17257 | ,13651 | ,624 | -,5025 | ,1574 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,39462 | ,19465 | ,132 | -,8651 | ,0759 |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------|--------|--------|--------|
| | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,17257 | ,13651 | ,624 | -,1574 | ,5025 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,22205 | ,17866 | ,647 | -,6539 | ,2098 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,39462 | ,19465 | ,132 | -,0759 | ,8651 |
| | | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,22205 | ,17866 | ,647 | -,2098 | ,6539 |
| Προϊστάμενος | Scheffe | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,16318 | ,12142 | ,407 | -,1366 | ,4629 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,07692 | ,17313 | ,906 | -,5043 | ,3505 |
| | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | -,16318 | ,12142 | ,407 | -,4629 | ,1366 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,24010 | ,15891 | ,322 | -,6324 | ,1522 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,07692 | ,17313 | ,906 | -,3505 | ,5043 |
| | | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,24010 | ,15891 | ,322 | -,1522 | ,6324 |
| | Bonferoni | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,16318 | ,12142 | ,542 | -,1303 | ,4567 |
| | | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,07692 | ,17313 | 1,000 | -,4954 |
| Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | | Έως 15 έτη εργασίας | -,16318 | ,12142 | ,542 | -,4567 | ,1303 | |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,24010 | ,15891 | ,398 | -,6242 | ,1440 |
| | | Έως 15 έτη εργασίας | ,07692 | ,17313 | 1,000 | -,3416 | ,4954 | |

| | | | | | | | | |
|----------------------|----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,24010 | ,15891 | ,398 | -,1440 | ,6242 |
| Φύση της εργασίας | Scheffe | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,05003 | ,12774 | ,926 | -,2654 | ,3654 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,19096 | ,18215 | ,578 | -,6407 | ,2587 |
| | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | -,05003 | ,12774 | ,926 | -,3654 | ,2654 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,24099 | ,16719 | ,356 | -,6538 | ,1718 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,19096 | ,18215 | ,578 | -,2587 | ,6407 |
| | | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,24099 | ,16719 | ,356 | -,1718 | ,6538 |
| | Bonfer roni | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,05003 | ,12774 | 1,000 | -,2588 | ,3588 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,19096 | ,18215 | ,888 | -,6313 | ,2493 |
| | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | -,05003 | ,12774 | 1,000 | -,3588 | ,2588 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,24099 | ,16719 | ,454 | -,6451 | ,1631 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,19096 | ,18215 | ,888 | -,2493 | ,6313 |
| | | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,24099 | ,16719 | ,454 | -,1631 | ,6451 |
| Ασάφεια Ρόλων | Scheffe | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,08752 | ,18921 | ,899 | -,3796 | ,5547 |
| | | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,17103 | ,26980 | ,818 | -,8371 | ,4951 |

| | | | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | -,08752 | ,18921 | ,899 | -,5547 | ,3796 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,25855 | ,24764 | ,581 | -,8699 | ,3528 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,17103 | ,26980 | ,818 | -,4951 | ,8371 |
| | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,25855 | ,24764 | ,581 | -,3528 | ,8699 |
| Bonferroni | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,08752 | ,18921 | 1,000 | -,3698 | ,5449 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,17103 | ,26980 | 1,000 | -,8232 | ,4811 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | -,08752 | ,18921 | 1,000 | -,5449 | ,3698 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,25855 | ,24764 | ,894 | -,8572 | ,3401 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,17103 | ,26980 | 1,000 | -,4811 | ,8232 |
| | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,25855 | ,24764 | ,894 | -,3401 | ,8572 |
| Επαγγελματική Ικανοποίηση | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | -,00909 | ,08360 | ,994 | -,2155 | ,1973 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,24724 | ,11921 | ,119 | -,5416 | ,0471 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,00909 | ,08360 | ,994 | -,1973 | ,2155 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,23815 | ,10942 | ,097 | -,5083 | ,0320 |
| | | Έως 15 έτη εργασίας | ,24724 | ,11921 | ,119 | -,0471 | ,5416 |

| | | | | | | | |
|----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,23815 | ,10942 | ,097 | -,0320 | ,5083 |
| Bonfer roni | Έως 15 έτη εργασίας | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | -,00909 | ,08360 | 1,000 | -,2112 | ,1930 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,24724 | ,11921 | ,119 | -,5354 | ,0409 |
| | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,00909 | ,08360 | 1,000 | -,1930 | ,2112 |
| | | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | -,23815 | ,10942 | ,093 | -,5026 | ,0263 |
| | Περισσότερο από 26 έτη εργασίας | Έως 15 έτη εργασίας | ,24724 | ,11921 | ,119 | -,0409 | ,5354 |
| | | Μεταξύ 16 και 25 έτη εργασίας | ,23815 | ,10942 | ,093 | -,0263 | ,5026 |

4.6.5 Ανάλυση συσχέτισης επαγγελματικής ικανοποίησης και ασάφειας ρόλων

Υπολογίστηκαν οι συντελεστές συσχέτισης ανάμεσα στην ασάφεια ρόλων και την επαγγελματική ικανοποίηση με τις επιμέρους διαστάσεις της (εξαρτημένες μεταβλητές) χρησιμοποιώντας το συντελεστή γραμμικής συσχέτισης του Pearson που αποδίδει τόσο τη γραμμική σχέση ανάμεσά τους όσο και την ένταση αυτής της σχέσης (Νόβα-Καλτσούνη, 2006) και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 13 : Πίνακας συσχετίσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και ασάφειας ρόλων

| | Συνθήκες εργασίας | Αμοιβή | Προα- γωγές | Προϊστά- μενος | Φύση της εργασίας | Οργα- νισμός | Ασάφεια Ρόλων | Επαγγελ- ματική ικανοποι- ηση |
|------------------------------|----------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|--|
| Συνθήκες εργασίας | 1 178 | ,26** 178 | ,32* 178 | ,31** 178 | ,23** 178 | ,37** 178 | -,09 178 | ,68** 178 |
| Μισθός | ,26** 178 | 1 178 | ,20** 178 | ,15* 178 | ,01 178 | ,29** 178 | -,09 178 | ,51** 178 |
| Προαγωγές | ,32** 178 | ,20** 178 | 1 178 | ,17* 178 | ,37** 178 | ,45** 178 | -,16* 178 | ,63** 178 |
| Προϊστάμενος | ,31** 178 | ,15* 178 | ,17* 178 | 1 178 | ,26** 178 | ,49** 178 | -,3** 178 | ,61** 178 |
| Φύση της εργασίας | ,23** 178 | ,01 178 | ,37** 178 | ,26** 178 | 1 178 | ,38** 178 | -,30** 178 | ,57** 178 |
| Οργανισμός ως μια ολότητα | ,37** 178 | ,29** 178 | ,45** 178 | ,49** 178 | ,38** 178 | 1 178 | -,39** 178 | ,78** 178 |
| Ασάφεια ρόλων | -,09 178 | -,09 178 | -,16* 178 | -,32** 178 | -,30** 178 | -,39** 178 | 1 178 | -,34** 178 |
| Επαγγελματική ικανοποίηση | ,68** 178 | ,51** 178 | ,63** 178 | ,61** 178 | ,57** 178 | ,78** 178 | -,34** 178 | 1 178 |

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

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

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι ανάμεσα στην ασάφεια ρόλων και στην επαγγελματική ικανοποίηση ο συντελεστής συσχέτισης ($r=-0,346$) είναι υψηλός αρνητικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01

($p=0,00<0,001$), πράγμα που σημαίνει πως αύξηση της ασάφειας ρόλων επιφέρει μείωση στη επαγγελματική ικανοποίηση. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι αρνητική συσχέτιση της ασάφειας ρόλων με την ικανοποίηση και τις επιμέρους διαστάσεις της σημαίνει ότι όταν μειώνεται η τιμή της ασάφειας, τότε αυξάνεται η ικανοποίηση.

Αναλυτικότερα, παρόμοια αποτελέσματα έχουμε και α) ανάμεσα στην ασάφεια ρόλων και την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, όπου ο συντελεστής συσχέτισης ($r=-0,90$,) είναι χαμηλά αρνητικός και στατιστικά μη σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 ($p=0,23>0,05$), β) ανάμεσα στην ασάφεια ρόλων και την ικανοποίηση από το μισθό, όπου ο συντελεστής συσχέτισης ($r=-0,093$) είναι χαμηλά θετικός και στατιστικά μη σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 ($p=0,21>0,05$), γ) ανάμεσα στην ασάφεια ρόλων και στην ικανοποίηση από τις προαγωγές, όπου ο συντελεστής συσχέτισης ($r=-0,163$) είναι υψηλά αρνητικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 ($p=0,02<0,05$), δ) ανάμεσα στην ασάφεια ρόλων και στη φύση της εργασίας, όπου ο συντελεστής συσχέτισης ($r=-0,308$) είναι υψηλά αρνητικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 ($p=0,00>0,01$), ε) ανάμεσα στην ασάφεια ρόλων και στην ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, όπου ο συντελεστής συσχέτισης ($r=-0,32$) είναι υψηλά αρνητικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 ($p=0,00>0,01$) και στ) ανάμεσα στην ασάφεια ρόλων και στην ικανοποίηση από τον οργανισμό, όπου ο συντελεστής συσχέτισης ($r=-0,308$) είναι υψηλά αρνητικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 ($p=0,00>0,01$).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ένας από τους βασικούς στόχους της έρευνας που έγινε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Από τη στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων ο μέσος όρος της επαγγελματικής ικανοποίησης που προκύπτει είναι $M.O. = 3,38$ / $T.A. = 0,49$ και δείχνει ότι οι υπάλληλοι των διοικητικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας είναι σχετικά ικανοποιημένοι σε όλα τα επίπεδα στα οποία αναλύεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση. Από τα επιμέρους στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης τις υψηλότερες τιμές καταγράφει η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας και τον προϊστάμενο, ενώ τις χαμηλότερες ο μισθός και οι δυνατότητες προαγωγής. Παρόμοια ευρήματα βρίσκουμε και σε άλλες έρευνες και σε άλλα επαγγελματικά πεδία (Γουλιμάρης κ.ά., 2003 · Θεοδωράκης, Κούλη & Κουστέλιος, 2003 · Koustelios, 2001 · Koustelios & Tsigilis, 2005 · Oshagbemi, 2000).

Αναλυτικότερα, αναφορικά με τη σχέση τους με τον προϊστάμενό τους, όπου συναντήθηκαν οι υψηλότερες τιμές ικανοποίησης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους στηρίζει όταν τον χρειάζονται, κατανοεί τα προβλήματά τους, δεν είναι αγενής ούτε ενοχλητικός. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων στις διοικητικές υπηρεσίες άρχισαν τη σταδιοδρομία τους στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας σχεδόν ταυτόχρονα στα τέλη της δεκαετίας του '90 - αρχές του 2000, οπότε και ιδρύθηκαν τα περισσότερα Τμήματα του Ιδρύματος στο πλαίσιο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ.) του Υπουργείου Παιδείας με χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όπως φαίνεται και από τα ηλικιακά δεδομένα των υπαλλήλων, οι περισσότεροι συνυπηρετούν για σχεδόν μια εικοσαετία με τους συναδέλφους τους και έχουν δοκιμαστεί από κοινού σε μια σειρά διοικητικών και άλλου περιεχομένου αλλαγών στο Πανεπιστήμιο, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη θετικού συναδελφικού κλίματος ως αποτέλεσμα της

αλληλογνωριμίας, της αναγνώρισης της αλληλεξάρτησης και του αμοιβαίου σεβασμού.

Αναφορικά με τη φύση της εργασίας, όπου συναντήθηκαν οι δεύτερες υψηλότερες τιμές ικανοποίησης (Μ.Ο. = 3,64, Τ.Α. = 0,74), τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν ότι η δουλειά τους είναι αξιόλογη, ότι τους ικανοποιεί και ότι δεν την θεωρούν μονότονη ούτε βαρετή. Το γεγονός μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι έχουν κατανεμηθεί στις υπηρεσίες του Πανεπιστημίου σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τα ιδιαίτερα προσόντα τους ως αποτέλεσμα της σύνταξης νέου Οργανογράμματος του Ιδρύματος στην κατεύθυνση της ορθολογικότερης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων του, λαμβάνοντας υπόψη την έκρηξη στην απόκτηση μεταπτυχιακών, διδακτορικών και άλλων τίτλων σπουδών από τους υπαλλήλους την τελευταία πενταετία, καθώς επίσης και τον εμπλουτισμό των δομών και την αύξηση των υπηρεσιών του Πανεπιστημίου με τη διεύρυνσή του μετά τις συγχωνεύσεις.

Χαμηλές τιμές ικανοποίησης καταγράφει ο μισθός (Μ.Ο. = 2,74, Τ.Α. = 0,82) και ακόμη λιγότερες οι δυνατότητες προαγωγής (Μ.Ο. = 2,51 Τ.Α. = 0,80). Αναφορικά με την αμοιβή τους, το 39,9% των διοικητικών υπαλλήλων πιστεύει ότι δεν πληρώνεται όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρει, το 39,3% των εργαζομένων δήλωσε ότι αισθάνεται ανασφάλεια με αυτό το μισθό, το 46.6% δηλώνει ότι μπορεί ίσα-ίσα να επιβιώσει με αυτό το μισθό και το 55,1% πιστεύει ότι πληρώνεται λιγότερο από όσο αξίζει. Η εξήγηση η οποία μπορεί να δοθεί είναι ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα υπόκεινται σε δεδομένο νομικό πλαίσιο το οποίο τα τελευταία δέκα τέσσερα (14) χρόνια αλλάζει με νέα νομοθεσία ως προς την καταβολή του μισθού και τις δυνατότητες προαγωγής. Σημειώνεται ότι από το 2005 η νομοθεσία που εφαρμόζεται ώστε να υπολογίζεται ο μισθός για κάθε υπάλληλο, έχει αλλάξει τουλάχιστον δυο (2) φορές με συγκεκριμένους νόμους (Ν.3205/2003, Ν.4024/2011, Ν.4354/2015) και πάρα πολλές ερμηνευτικές εγκυκλίους. Η απόδοση μισθολογικού κλιμακίου για κάθε υπάλληλο εξαρτάται από την κατηγορία εκπαίδευσης και τα χρόνια προϋπηρεσίας.

Αναφορικά με το θέμα των προαγωγών, οι περισσότεροι υπάλληλοι δήλωσαν ότι στην εργασία τους δεν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή και ότι η εμπειρία που απέκτησαν αυξάνει τις προοπτικές τους για κάτι τέτοιο. Σχετικά με την αλλαγή της νομοθεσίας και την πολυνομία, το ίδιο με αυτό που ισχύει για τους μισθούς

ισχύει και για το σύστημα προαγωγών (N.3528/2007, N.4024/2011, N.4369/2016). Για να προαχθεί στον ανώτερο καταληκτικό βαθμό ένας υπάλληλος πρέπει να έχει συγκεντρώσει συγκεκριμένα χρόνια προϋπηρεσίας τα οποία ποικίλλουν ανάλογα με την κατηγορία της εκπαίδευσης. Σε παρόμοια έρευνα που έγινε στην Ελλάδα μεταξύ βιβλιοθηκονόμων σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υπάλληλοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης έδειξαν τις χαμηλότερες τιμές ικανοποίησης στο «μισθό» και στην «προαγωγή (Togia et al, 2004).

Από τα ευρήματα που έδωσε η ανάλυση των επιμέρους ανά δήλωση αποτελεσμάτων, ενδιαφέρον είναι ότι μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων έχει ουδέτερη στάση σχετικά με το αν «η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της» και με το αν «η υπηρεσία είναι η καλύτερη που έχω δουλέψει ποτέ». Το τελευταίο είναι κάτι που αξίζει περαιτέρω να διερευνηθεί, στο πλαίσιο ίσως μιας άλλης έρευνας, λαμβάνοντας υπόψη την ύπαρξη ή όχι προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας των ερωτηθέντων στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα. Επιπλέον, αξιοσημείωτα είναι τα μεγάλα ποσοστά δυσαρέσκειας που έδειξαν ότι υπάρχει ευνοιοκρατία και ότι γίνονται διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στην έλλειψη διαφάνειας που επικρατεί σε σχέση με το καθεστώς πλήρωσης μιας θέσης ή μετακίνησης προσωπικού στα πλαίσια του Οργανισμού, καθώς επίσης και τη μεγάλη χρονική καθυστέρηση που παρατηρείται για την επίλυση τέτοιων ζητημάτων.

Ένας ακόμα στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί το επίπεδο ασάφειας ρόλων που βιώνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Αναφορικά με την ασάφεια ρόλων, οι εργαζόμενοι φαίνεται πως δεν την θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική. Τις υψηλότερες τιμές ασάφειας ρόλων καταγράφουν οι επεξηγήσεις που δίνονται για την ολοκλήρωση των εργασιών καθώς και η στοχοθεσία, ενώ τις χαμηλότερες η γνώση των ευθυνών και η γνώση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Αναλυτικότερα τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων γνωρίζει ακριβώς πόση εξουσία έχει στην εργασία του, έχει ξεκάθαρους και προγραμματισμένους στόχους στη δουλειά του, μοιράζει σωστά το χρόνο του κατά την τέλεση των καθηκόντων του, γνωρίζει τις ευθύνες του και γνωρίζει επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από αυτούς. Ανάλογα αποτελέσματα που καταδείκνυαν σχετικά χαμηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων μεταξύ εργαζομένων

προέκυψαν σε έρευνες των Αργυράκη και Καλουπή (2011), της Αμαραντίδου (2010), των Papastylianou et al. (2009) και του Καρακώστα (2018).

Ο τρίτος από τους στόχους της έρευνας αυτής ήταν να αποτυπώσει τις ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις στο επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης και σε σχέση με δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και συγκεκριμένα με το φύλο, την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας τους.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας δε διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας αναφορικά με το φύλο τους. Κατά τον ίδιο τρόπο δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών ούτε οι μέσοι όροι ικανοποίησης από τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, συγκεκριμένα από τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, τις προαγωγές, τη φύση της εργασίας, τον προϊστάμενο και τον οργανισμό ως σύνολο. Τέλος, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ούτε στην ασάφεια ρόλων των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου ανάλογα με το φύλο. Με τα παραπάνω αποτελέσματα ευθυγραμμίζονται και τα αποτελέσματα και άλλων ερευνών και σε άλλα επαγγελματικά πεδία (Eliophotou-Menon & Athanasoula-Reppa, 2011 · Ζουρνατζή & Κουστέλιος, 2013 · Κορμικιάρη, Καραστάθης, Σωτηρίου & Ιορδανίδης, 2014 · Κεφαλίδου, 2015 · Φράγγος, 2016). Υπάρχουν επίσης και αντίθετα ευρήματα σε άλλες έρευνες (Belias et al., 2013), όπου ο παράγοντας φύλο βρέθηκε να επηρεάζει την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας και τη σχέση με τον προϊστάμενο ή όπου οι γυναίκες τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τους άντρες συναδέλφους τους (Koustelios, 2001 · Δημητριάδης κ.ά., 2012).

Σε σχέση με το δεύτερο υπό εξέταση δημογραφικό χαρακτηριστικό, την ηλικία, μετά τον έλεγχο ANOVA και τους στατιστικούς ελέγχους κατά Sheffe και Bonferroni που πραγματοποιήθηκαν, προέκυψε ότι δεν υπάρχει καμιά σημαντική στατιστική εξάρτηση των εξαρτημένων μεταβλητών με την ηλικία, πράγμα που σημαίνει ότι ο παράγοντας «ηλικία» δεν επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση και την ασάφεια ρόλων των υπαλλήλων. Τη μεγαλύτερη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, χωρίς ωστόσο να είναι στατιστικά σημαντική, σε σχέση με τους υπολοίπους εμφανίζουν όσοι είναι μεταξύ 45 και 49 ετών. Παρόμοιο συμπέρασμα που δείχνει ότι η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνει στους μεγαλύτερους ηλικιακά υπαλλήλους έχουν καταδείξει και άλλες έρευνες (Bordhan, 2015 ·

Eliophotou-Menon & Athanasoula-Reppa, 2011), ωστόσο υπάρχουν και τα εντελώς αντίθετα ευρήματα σε άλλες κατηγορίες επαγγελματιών (Crossman και Harris (2006) · Briones et al., (2010). Οι Belias et al., (2013) θεωρούν ότι η μικρότερη επαγγελματική ικανοποίηση στους νεότερους εργαζόμενους μπορεί να οφείλεται σε έλλειψη εμπειρίας που δημιουργεί στρες για μεγάλη πιθανότητα λαθών και στο μεγάλο άγχος των νέων εργαζομένων να ανταποκριθούν στο ρόλο που τους ανατέθηκε σε πιθανόν άβολες συνθήκες.

Σχετικά με τον έλεγχο των επιμέρους διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης, χωρίς ωστόσο τα αποτελέσματα να είναι στατιστικά σημαντικά, ως προς τις συνθήκες εργασίας, ως προς τη φύση της εργασίας, ως προς τις προαγωγές και ως προς τη σχέση με τον προϊστάμενό τους οι υπάλληλοι ηλικίας από 45 – 49 ετών εμφανίζουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι με ηλικία μικρότερη των 45 ετών. Αντίθετα, η ανάλυση έδειξε ότι η ικανοποίηση από το μισθό και από τον οργανισμό ως σύνολο μειώνεται όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων. Τέλος, ως προς την ασάφεια ρόλων, μικρότερη τιμή, χωρίς ωστόσο να είναι στατιστικά σημαντική εμφανίζουν οι νεότεροι υπάλληλοι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Σε σχέση με το τρίτο υπό εξέταση δημογραφικό χαρακτηριστικό, η ανάλυση διακύμανσης με παράγοντα τα «έτη συνολικής υπηρεσίας» των υπαλλήλων έδειξε ότι ο παράγοντας αυτός δεν επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση και την ασάφεια ρόλων των υπαλλήλων. Μετά από έλεγχο ANOVA και από στατιστικούς ελέγχους κατά Sheffe και Bonferroni διαπιστώθηκε ότι δεν προκύπτει καμία σημαντική στατιστική εξάρτηση των εξαρτημένων μεταβλητών με τα έτη συνολικής υπηρεσίας.

Ωστόσο, όπως προκύπτει από την ανάλυση, χωρίς ωστόσο να έχουμε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνει όσο αυξάνουν τα έτη συνολικής υπηρεσίας των εργαζομένων και το ίδιο ισχύει και για την ασάφεια ρόλων. Αναφορικά με τον έλεγχο των επιμέρους διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης, η ικανοποίηση των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου από τις συνθήκες εργασίας, από το μισθό, από τη φύση της εργασίας, από τον οργανισμό ως σύνολο, από τη σχέση με τον προϊστάμενο και από τις προαγωγές αυξάνει όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας τους. Συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά στις προαγωγές πρέπει να τονιστεί ότι στη δημόσια διοίκηση αυτές έχουν θετική

συσχέτιση με τα έτη υπηρεσίας, καθώς ένα από τα κριτήρια που μοριοδοτούν τον υποψήφιο/α για την κατάληψη θέσης ευθύνης είναι και η προϋπηρεσία, ο μεγαλύτερος δηλαδή βαθμός και ο πλεονάζοντας χρόνος υπηρεσίας που είναι αναμενόμενο να έχουν οι παλαιότεροι υπάλληλοι. Την ίδια άποψη υποστηρίζει ο Καρακώστας (2018) αναλύοντας τα δεδομένα σχετικής έρευνάς του, σε αντίθεση με τον Bordhan (2015) του οποίου η έρευνα κατέληξε σε αντίθετα ευρήματα.

Ο τελευταίος στόχος της έρευνας ήταν η συσχέτιση της ασάφειας ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση. Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι ανάμεσα στην ασάφεια ρόλων και στην επαγγελματική ικανοποίηση ο συντελεστής συσχέτισης είναι υψηλός αρνητικός, πράγμα που σημαίνει πως αύξηση της ασάφειας ρόλων επιφέρει σημαντική μείωση στην επαγγελματική ικανοποίηση. Παρόμοια είναι τα ευρήματα και σε άλλες επαγγελματικές ομάδες, όπου τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών καταδεικνύουν επίσης αρνητικό συσχετισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ασάφειας ρόλων (Boles & Babin, 1996 · O' Driscoll & Beehr, 2000 · Shen, 2005 · Αργυράκης & Καλουπής, 2011 · Khattak et al., 2011 · Moura et al. 2014 · Palomino & Frezatti, 2016 · Κορμικιάρη, 2012 · Schulz, 2013).

Αρνητική και στατιστικά σημαντική ήταν και η σχέση της ασάφειας ρόλων με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης εκτός από τη σχέση ασάφειας ρόλων και μισθού, όπου σε κάποιες περιπτώσεις υπήρξε μια αδύναμη θετική συσχέτιση μη στατιστικά σημαντική. Παραπλήσια ευρήματα καταγράφονται στην έρευνα της Κορμικιάρη (2012) όπου διαπιστώθηκε ότι η σχέση της ασάφειας ρόλου με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν στατιστικά σημαντική εκτός από τη σχέση της με τις προαγωγές και το μισθό.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής στοχεύει στη διερεύνηση των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης και ασάφειας ρόλων που βιώνουν οι υπάλληλοι που αποτελούν το μόνιμο διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν περιορισμένη ισχύ και δεν μπορούν να γενικευτούν στους εργαζόμενους όλων των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, καθώς υπάρχει σχετική αυτονομία στον

τρόπο διοίκησης και κατ' επέκταση και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των Πανεπιστημίων, αν και είναι πιθανόν να υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία.

Πρέπει να τονιστεί ότι η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη διάφορους περιορισμούς, όπως το χρονικό περιθώριο υλοποίησης της, που ήταν προδιαγεγραμμένο από τον κανονισμό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος. Αξιοσημείωτες είναι ακόμη και ορισμένες νέες συνθήκες και τάσεις στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως ο ραγδαίος εμπλουτισμός των ακαδημαϊκών προσόντων των διοικητικών υπαλλήλων μετά το “κύμα των διαθεσιμότητων” το 2013, καθώς επίσης και το νέο ανθρώπινο δυναμικό που ενσωματώθηκε στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας μετά τη συγχώνευσή του με τα πρώην ΑΤΕΙ Στερεάς Ελλάδας και Θεσσαλίας, με ενδεχομένως διαφορετικά χαρακτηριστικά και επαγγελματικό προφίλ, καθώς προερχόταν από Ιδρύματα που εξυπηρετούσαν άλλες ανάγκες.

Ένα ακόμη περιοριστικό στοιχείο που αφορά στη συλλογή των ερωτηματολογίων είναι η απροθυμία και πιθανή καχυποψία συναδέλφων με τους οποίους λείπει η προσωπική γνωριμία να συμβάλουν στους σκοπούς μιας τέτοιας έρευνας. Στην περίπτωση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, που τείνει να εξελιχθεί σε ένα από τα πολυπληθέστερα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στη χώρα μας και που η διασπορά του σε πέντε πόλεις συντείνει σε αυτή την έλλειψη εμπιστοσύνης, η δυσχέρεια αυτή ήταν εντονότερη.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η ανταπόκριση σε ένα ερωτηματολόγιο στάσεων σχετίζεται πάντα με την αντίληψη του συμμετέχοντος και την υποκειμενική του θεώρηση και αξιολόγηση.

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να δώσουν το έναυσμα για άλλες σχετικές εμπειριστατωμένες έρευνες που θα εστιάσουν σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων σε άλλους φορείς ή σε άλλες κατηγορίες εργαζομένων στο ίδιο Πανεπιστήμιο (για παράδειγμα, μέλη ΕΤΕΠ, ΕΕΠ, ΔΕΠ, συμβασιούχους έργου) ή σε ίδια κατηγορία εργαζομένων σε πανελλαδική κλίμακα. Τα ευρήματα της μπορούν να φανούν χρήσιμα προκειμένου να υπάρξει μια γενικευμένη αποτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της χώρας μας, προς την κατεύθυνση της αναπροσαρμογής πολιτικών για την εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων

οργανισμών, για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα και της εργασιακής ευημερίας όλων των εμπλεκόμενων. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να ερευνήσουν το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε ευρύτερη κλίμακα, για παράδειγμα τόσο στα περιφερειακά όσο και στα κεντρικότερα Πανεπιστήμια στον ελλαδικό χώρο, συνδυάζοντας παράλληλα ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους διερεύνησης. Αναμφίβολα μια ποιοτική έρευνα που θα έδινε έμφαση στα συναισθήματα και στις επιμέρους απόψεις των εργαζομένων θα είχε να προσφέρει πολλά στην κατανόηση των παραγόντων εκείνων που συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και στο σχεδιασμό των απαραίτητων γενικότερων οργανωσιακών αλλαγών.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορεί να αποτελέσουν αφορμή για να αναλυθεί περαιτέρω η επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων, διερευνώντας τη συνάφεια των εργασιακών τους καθηκόντων με το αντικείμενο των βασικών τους σπουδών. Ενδιαφέρον, επίσης, θα ήταν να εξεταστεί η περιοχή από την οποία προέρχονται οι εργαζόμενοι και τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού, για παράδειγμα αν είναι αστικός ή αγροτικός. Από αυτή την ανάλυση θα μπορούσαν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής δέσμευσης εργαζομένων για τους οποίους η συγκεκριμένη εργασία είναι η μόνη πηγή βιοπορισμού τους χωρίς άλλα συμπληρωματικά εισοδήματα, που συχνά φαίνεται πως έχουν υπάλληλοι από τουριστικές ή αγροτικές περιοχές.

Τα συμπεράσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από άλλες επιστημονικές περιοχές και τομείς, όπως η επαγγελματική ψυχολογία, η κοινωνιολογία της εργασίας και η δημόσια διοίκηση. Η λειτουργία του δημόσιου τομέα έχει ως κύριο χαρακτηριστικό της το σεβασμό της αρχής της νομιμότητας και την προσπάθεια βελτιστοποίησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με σκοπό την αυξημένη αποτελεσματικότητα της κρατικής μηχανής και κατ' επέκταση την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και την ευημερία των πολιτών. Υπό το πρίσμα αυτό καλείται να αναγνωρίσει τον άνθρωπο, το έμψυχο, δηλαδή, δυναμικό κάθε οργανισμού, ως τον κρίσιμο συντελεστή για την επίτευξη των στόχων αυτών. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πολυτιμότερο πόρο κάθε οργανισμού και το σημαντικότερο κεφάλαιό του. Όταν, επομένως, μιλάμε για αποτελεσματική

λειτουργία του δημόσιου τομέα δεν αναφερόμαστε ασφαλώς μόνο σε αλλαγές στο μηχανισμό της εσωτερικής λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και στην υιοθέτηση μιας τέτοιας οργανωσιακής συμπεριφοράς που να απελευθερώνει τις δυνάμεις των εργαζομένων και να τους αντιμετωπίζει ως πρωταγωνιστές και όχι ως υποστηρικτικά μέσα της διοίκησης, σχεδιάζοντας την εργασία σύμφωνα με τους ανθρώπους, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αμαραντίδου, Σ. (2010). *Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Μια διαχρονική μελέτη*. (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης & Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Κομοτηνή.
<http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/90/P0000090.pdf?sequence=1&isAllo wed=y> (ανακτήθηκε 03.01.2020).
- Αργυράκης, Π., Καλουπής, Σ.(2011). Σύγκρουση Ρόλων, Ασάφεια Ρόλων και Επαγγελματική Ικανοποίηση. *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 8 (1), 10-18.
- Γλυνιά, Ε. (2005). *Εργασιακή παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση και πρόθεση αποχώρησης στελεχών αναψυχής ξενοδοχείων και αθλητικού τουρισμού*. (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή) Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Κομοτηνή.
- Γουλιμάρης, Δ., Θεοδωράκης, Ν. & Κουστέλιος, Α. (2003). Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε πολιτιστικούς οργανισμούς. *Φυσική Αγωγή, Αθλητισμός και Υγεία*, 14-15, 89-98.
- Γραμματικού, Κ. (2010). *Επαγγελματική ικανοποίηση Εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*. Μεταπτυχιακή διατριβή. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.
estia.hua.gr/file/lib/default/data/10223/theFile (ανακτήθηκε 03.01.2020).
- Δημητριάδης, Σ., Μπαντικός, Κ., Παπαδόπουλος, Δ. (2012). Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και μειώνουν το επαγγελματικό στρες. *Τα Εκπαιδευτικά*, 103-104, 29-39.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1998). Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Ζουρνατζή, Ε., & Τσιγγίλης, Ν., Κουστέλιος, Α. & Πιντζοπούλου, Ε. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών Φυσικής Αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 2 (2), 18-28.

- Ηλιοπούλου, Π. (2013). *Διερεύνηση της επαγγελματικής δέσμευσης και της σχέσης με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των δημοσίων υπαλλήλων. Η αναγκαιότητα της Συμβουλευτικής σταδιοδρομίας στο δημόσιο τομέα*. Διδακτορική Διατριβή. Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τμήμα Φιλοσοφίας-Παιδαγωγικής-Ψυχολογίας.
- Θεοδωράκης, Ν., Κούλη, Ο., Κουστέλιος, Α. (2003). Ο ρόλος των οργανωσιακών παραγόντων στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε γυμναστήρια. *Φυσική Αγωγή και Αθλητισμός*, 50, 22-32.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καρακώστας, Γ. (2018). *Η επίδραση της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. ΤΕΙ Θεσσαλίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Κεφαλίδου, Φ. (2015). *Η ενδυνάμωση - παράγοντας επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ειδικοτήτων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης. <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/45790/14712.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (ανακτήθηκε 27.01.2020)
- Κορμικιάρη, Σ. (2012). *Επαγγελματική Ικανοποίηση, ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων εργαζομένων σε δημόσιους αθλητικούς φορείς*. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διατριβή. Τρίκαλα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/2076/P0002076.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (ανακτήθηκε 25.01.2020)
- Κορμικιάρη, Σ., Καραστάθης, Δ., Ζουρνατζή, Ε., & Κουστέλιος, Α. (2013). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Δημόσιους Αθλητικούς Φορείς. *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 10 (1), 31–43.
- Κουστέλιος, Α. (1996). Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από την εργασία. *Ψυχολογία*, 3(2), 60-70.
- Κουστέλιος, Α., Κουστέλιου, Ι. (2001). Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία* 8 (1), 30-39.
- Κουστέλιος, Α., Μπαγιάτης, Κ., Βασιλείου, Σ. (1998). Η ασάφεια ρόλων, η σύγκρουση ρόλων και η επαγγελματική εξουθένωση των προπονητών

- ποδοσφαίρου. *Πρακτικά του 2ου Διεθνούς Συνεδρίου για την Αθλητική Ψυχολογία*. Τρίκαλα, 247-250.
- Κουτούζης, Μ., (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Τόμος Α'. Πάτρα: Εκδ. ΕΑΠ.
- Κρίβας, Σ. (2002). Οι διεθνείς εξελίξεις στο χώρο της εργασίας και τα συστήματα Σχολικού και Επαγγελματικού Προσανατολισμού στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο Μ. Κασσωτάκης (επιμ.). *Συμβουλευτική & Επαγγελματικός Προσανατολισμός - Θεωρία και Πράξη* (σσ.303-319). Αθήνα: Τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανός.
- Μαδιανός, Μ. Γ., Ζάρναρη Ό., Κατουσέλλη Α., Κοτταρίδη, Γ., Παππάς, Π., Τσακίρη, Ε. (1988). *Υγεία και Ελληνική Κοινωνία*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών.
- Μακράκης, Β. (2005). *Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS. Από τη θεωρία στην πράξη*. (3η έκδοση). Αθήνα: Gutenberg.
- Μπάτιου, Β. (2009). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσει της θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα - Ι.ΚΑ., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε. Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13286/2/MpatsiouMsc2009.pdf> (ανακτήθηκε στις 21.01.2020).
- Μπελιάς, Δ. (2015). *Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό*. (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τρίκαλα.
- Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2006). *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 13*. Αθήνα: Gutenberg.
- Οικονόμου, Κ. (2014). Ηλικία, φύλο, προϋπηρεσία, μέγεθος σχολικής μονάδας, συνοχή ομάδας, σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου και συναισθηματική νοημοσύνη: ο ρόλος τους σε σχέση με το συναίσθημα και την ικανοποίηση στο επάγγελμα των εκπαιδευτικών. *Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 2 (2), 87-103.
- Παπαϊωάννου, Σ. (1990). *Επαγγελματική Εκπαίδευση και Προσανατολισμός*. Αθήνα: Γρηγόρη.

- Παπάνης, Ε., Ρόντος, Κ.(2005). Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα. Αθήνα: Σιδέρης.
- Παπαιοκονόμου, Δ. (2017). Η επαγγελματική ικανοποίηση (job satisfaction) του εκπαιδευτικού ως παράγοντας συγκρότησης του εαυτού: εμπειρική προσέγγιση. *Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 5 (1), 143-157.
- Παπαστυλιανού, Α., Πολυχρονόπουλος, Μ. (2007). Επαγγελματική εξουθένωση, κατάθλιψη, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Ψυχολογία*, 14 (3), 367-391.
- Πλατσίδου-Γωνιδά, Μ. (2005). Θεωρίες Κινήτρων στον εργασιακό χώρο Θεσσαλονίκη: Εκδ. Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Σαΐρης, Χ. (2014). *Ικανοποίηση του εκπαιδευτικού από το έργο του. Η οπτική των εκπαιδευτικών των νομών Ροδόπης και Έβρου*. Μεταπτυχιακή διατριβή. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.<https://docplayer.gr/31666679-Hrysovalantis-sairis-ikanopoiisi-toy-ekpaideytikoy-apo-to-ergo-toy-i-optiki-ton-ekpaideytikon-ton-nomon-rodopis-kai-evroy.html> (ανακτήθηκε 06.01.2020)
- Σαλμάν, Λ., Πλατσίδου, Μ. (2011). Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση των δικηγόρων Θεσσαλονίκης. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, 1Ε (60), 53-77.
- Συμεωνίδου, Σ., Καμπίσης, Χ.& Χαραχούσου, Υ.(2003). Ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των προπονητών/τριών ατομικών και ομαδικών αθλημάτων. *Γυναίκα και Άθληση*, 2(1), 50-61.
- Σωτηρίου, Α. & Ιορδανίδης, Γ. (2014). Σχέσεις μεταξύ του σχολικού κλίματος και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δασκάλων. *Το Βήμα των Κοινωνικών*, 1στ΄ (64).
<https://pdfs.semanticscholar.org/93b1/acc3c3d067c7c5a664911ca2b6a6e11c35d1.pdf> (ανακτήθηκε 06.01.2020)
- Ταραλάικου, Ε. (2016). Συνθήκες Εργασίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών Προσχολικής Αγωγής και Εκπαίδευσης. *2ο Πανελλήνιο Συνέδριο, με Διεθνή Συμμετοχή, για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας*, Λάρισα, 21-23 Οκτωβρίου 2016.
- Φαναριώτης, Π. (1996). Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Εισαγωγή στη σύγχρονη επιχειρησιακή ψυχολογία. Αθήνα: Σταμούλης.

- Φλουρής, Γ. (2002). Αυτοαντίληψη, Αυτογνωσία και Επαγγελματικός Προσανατολισμός. Στο Μ. Κασσωτάκης (επιμ.). *Συμβουλευτική & Επαγγελματικός Προσανατολισμός - Θεωρία και Πράξη* (σσ.287-301). Αθήνα: Τυπωθήτω - Γιώργος Δάρδανος.
- Φράγγος, Κ. (2016). Παράγοντες που Επηρεάζουν το Συναίσθημα και την Ικανοποίηση στην Εργασία των Ελλήνων Εκπαιδευτικών. *Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 4(1), 7-19.
- Χρηστίδου, Σ.(2001). Η εργασία: Εννοιολογικοί προσδιορισμοί και επαναπροσδιορισμοί. Μια ψυχοκοινωνική προσέγγιση. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής - Προσανατολισμού*, 56-57, 42-52.
- Χυτήρης, Λ. (2013). Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Φαίδιμος.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aiken, L., Havens, D. & Sloane, D. (2000). The magnet nursing services recognition program: A comparison of two groups of magnet hospitals. *American Journal of Nursing*, 100(3), 26-36.
- Allport, G. W. (1985). Attitudes in the history of social psychology: theory and method. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of Social Psychology*, 3rd ed.. Cambridge: Addison-Wesley.
- Almutairi, D. O. (2013). Role conflict and job satisfaction: A study on Saudi Arabia universities. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 60, 115.
- Ang, k., Goh, C. & Koh, H. (1993).Research Notes: The Impact of Age on the Job Satisfaction of Accountants. *Personnel Review*, 22 (1), 31-39.
- Aydin, A., Uysal, S. & Sarier, Y. (2012). The effect of gender on job satisfaction of teachers: A meta-analysis study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 356-362.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Bader, H., Hashim, I. & Zaharim, N.M. (2013). Job Satisfaction among Bank Employees in Eastern Libya. *American International Journal of Social Sciences*, 2(1), 30-44.

- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 125–138.
- Bedeian, A.G. & Armenakis, A.A. (1981). A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity. *Academy Of Management Journal*, 24,417-424.
- Belias, D. (2014). The organizational culture and job satisfaction, in banking Sector- A review. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(1), 15-36.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014a). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014b). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014c). Job satisfaction and job burnout among Greek Bank Employees. *International Journal of Management*, 5(1), 33-45.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas L. & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175, 324-333.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L. & Koutiva, M. (2013). The influence of Demographic Features on the Job Satisfaction of Greek Bank Employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.
- Boles, S. J. & Babin, J. B. (1996). On the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider. *Journal of Business Research*, 37, 41-50.
- Bordhan, S. (2015). Job satisfaction of teacher educators in relation to sex, qualification, experience and age at secondary level in Kamrup and Nagaon districts of Assam. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(3), 703-706.
- Briones, E., Tabernerero, C. & Arenas, A. (2010). Job satisfaction of secondary school teachers: Effect of demographic and psycho-social factors. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (2).

- Brun, E., Saetre, A.S. & Gjelsvik, M. (2009). Classification of ambiguity in new product development projects. *European Journal of Innovation Management*, 12 (1), 62-85.
- Capelli, P. & Sherer, P. D. (1988). Satisfaction, market wages & labor relations: An airline study. *Industrial Relations*, 27 (1), 56-73.
- Crohan, S.E., Antonucci, T.C., Adelman, P.K. & Coleman, L.M. (1989). Job Characteristics and well-being at midlife: Ethnic and Gender Comparisons. *Psychology of Women Quarterly*, 13, 223-235.
- Crossman, A. & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46.
- Demoussis, M., & Giannakopoulos, N. (2007). Exploring Job Satisfaction in Private and Public Employment: Empirical Evidence from Greece. *Labour*, 21 (2), 333–359.
- Drakou, A. (2000). Greek Gymnastic Coaches and early retirement. *Proceedings of the 6th Annual Sport Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ) Conference*. Hamilton, New Zealand: Sport Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ).
- Eliophotou-Menon, M., & Athanasoula-Reppa, A. (2011). Job satisfaction among secondary school teachers: The role of gender and experience. *School Leadership & Management*, 31(5), 435-450.
- Faragher, E.B., Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105 -112.
- Glissmeyer, M., Bishop J.W. & Fass R.D. (1985). Role conflict, role ambiguity and intention to quit the organization: The case of law enforcement Officers. http://www.swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/458.pdf (ανακτήθηκε 03.01.2020).
- Grossi, E. L. & Berg, B. L. (1991). Stress and job dissatisfaction among correctional officers: An unexpected finding. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 35, 73–81.
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

- Hancer, M. & George, T. (2003). Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27 (1), 85-100.
- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Swarbrick, R., Mason, L., Kiernan, C., Reeves, D. & Alborz, A. (2001). Factors associated with intended staff turnover and job search behavior in services for people with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 45, 258-270.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed. (pp. 445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Immaculate, W. N. & Grace, K. W. (2014). An inquiry into job satisfaction habits among private secondary school teachers in Kenya. *Journal of Educational and Social Research*, 4(1), 211.
- Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1993). Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees. *Journal of Management Information Systems*, 9, 145-174.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction - Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Judge, T.A. & Kammeyer-Mueller, J.D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keller, R. T. (1975). Role conflict and ambiguity: Correlates with job satisfaction and values. *Personnel Psychology*, 28(1), 57-64.
- Khattak, M.A., Urooj S.F., Khattak, J. & Iqbal, N. (2011). Impact of Role Ambiguity on Job Satisfaction: Mediating Role of Job Stress. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1 (3), 516-531.

- Koustelios A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15 (7), 354-358.
- Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI) : Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurements*, 57, 469-476.
- Koustelios, A. & Kousteliou. I. (1998). Relations among measures of job satisfaction. role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82 (1), 131-136.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87-92.
- Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Koutrouba, K. & Michala, M. (2017). Professional Satisfaction of Secondary Education Teachers: The Case of Greece. *International Journal of Instruction*, 10(2), 85-102 http://e-iji.net/dosyalar/iji_2017_2_6.pdf (ανακτήθηκε 06.01.2020)
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. Illinois: Irwin.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233 - 250.
- Lathan, G.R. & Locke, E.A.(1979). Goal-setting: a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 7, 68-80.
- Lee, T. P. (2010). *Role conflict as mediator of the relationship between Total Quality Management Practices and Role Ambiguity*. Doctoral Thesis. Faculty of Management, Multimedia University Malaysia, Malaysia.
- Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction? *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Lloyd C., King R. & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265.
- Macey, W. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Meyerson, D. (1991). Normal ambiguity? A glimpse of an occupational culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. Reis Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 14–25). Newbury Park: Sage.
- Moyes, G.D., Williams, P.A. & Koch, B. (2006). The effects of age and gender upon the perceptions of accounting professionals concerning their job satisfaction and cohesion and work-related attributes. *Managerial Auditing Journal*, 21 (5), 36-56.
- Monnot, M. J. (2008). Role stress, hierarchy, and subjective well-being. Doctoral Thesis. Central Michigan University, Michigan.
- Montgomery, M. R. (2011). *Does absence of managerial communication negatively influence job satisfaction? A quantitative examination of the correlation between job satisfaction and role conflict and role ambiguity among high-tech employees*. Doctoral Dissertation. Capella University. School of Social and Behavioral Sciences.
- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A. & Gonçalves, G. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: Results from Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10 (2), 291-300.
- Odom, R., Box, W.R. & Dunn, M.G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity. Management Review*, 14, 157-169.
- O' Driscoll, P. M. & Beehr, A. T. (2000). Moderating Effects of Perceived Control and Need for Clarity on the Relationship Between Role Stressors and Employee Affective Reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140 (2), 151-159.
- Okpara, J.O., Squillance, M. & Erond, E.A. (2005). Gender Differences and Job Satisfaction: A study of University Teachers in the United States. *Women in Management Review*, 20 (3), 177-90.
- Okpara, J.O. (2006). The relationship of personnel characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian Managers in the Oil Industry. *Journal of American Academy of Business*, 10 (1), 49-58.

- Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y. & Mendoza-Sierra, I. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in Spanish workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7 (1), 360-372.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15 (7), 331-343.
- Palthe, J. & Kossek, E. (2003). Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 287-308.
- Palomino, M. N. & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração* , 51 (2), 165-181.
- Papastylíanou, A., Kaila, M. & Polychronopoulos, M. (2009). Teachers' burnout, depression, role ambiguity and conflict. *Social Psychology of Education*, 12 (3), 295-314.
- Piko, B.F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 311–318.
- Pook, L., Fustos, J. & Liviu, M. (2003). The Impact of Gender Bias on Job Satisfaction. *Human Systems Management*, 22(1)37-50.
- Rayton, B.A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), 139-154.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163.
- Roznowski, M., & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job satisfaction*, (pp.123-163). New York: Lexington.
- Sarker, S.J., Crossman, A. & Chinmeteeputuck, P. (2003) The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 745-758.
- Saiti, A. (2007). Main factors of job satisfaction among Primary School Educators: Factor Analysis of the Greek Reality. *Management in Education*, 21(2), 28-32.

- Sari, H. (2004). An analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school headteachers and teachers, and the factors affecting their burnout and job satisfaction. *Educational Studies*, 30 (3), 291 - 306.
- Schein, E. H. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. (2011). *Introduction to Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Schulze, S. (2006). Factors influencing the job satisfaction of academics in higher education. *South African journal of higher education*, 20 (2), 318-335.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of Age and Gender. *Management*, 22 (1), 35-48.
- Shen, Y. (2005). A meta-analysis of role ambiguity and role conflict on IS professional job satisfaction. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Shouksmith, G., Pajo, K. & Jespen, A. (1990). Construction of a multidimensional scale of job Satisfaction. *Psychological Reports*, 67 (2), 355-64.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership amp; Organization, Development Journal*, 25, 592-599.
- Smith, P.C., Kendall, L. & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Sowmya, K.R. & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3 (5), 76-79.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications.
- Staples, D. S. & Higgins, C. A. (1998). A Study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction Measures. *Journal of Business and Psychology*, 13 (2), 211-232.

- Steers, M.R. & Black, J.S.(1994). *Organizational Behavior*. Harper Collins College Publishers.
- Tharp, B. M. (2009). Defining “culture” and “organizational culture” : from anthropology to the office.
https://www.kvworkspace.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf (ανακτήθηκε 03.01.2020).
- Thoms, P., Dose, J. J. & Scott, K. S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 307-323.
- Togia, A., Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26 (3), 373-383.
- Tourbe, C. & Collins, J. (2000). A Jackson and Schuler (1985) revised: a meta-analysis of the relationship between role ambiguity, role conflict and job performance. *Journal of Management*, 26, 115-117.
- Tsigilis, N. Koustelios, A. & Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (7), 666 – 675.
- Tsigilis, N., Zachopoulou, E. & Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Reviews*, 1 (8), 255-261.
- Unutmaz, S. (2006). *Factors affecting job satisfaction on employees in a public institution*. Thesis. Middle East Technical University. Graduate School of Natural and Applied Sciences <http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12618253/index.pdf> (ανακτήθηκε 25.01.20).
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K. & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (4), 652-671.
- Van Saane, N., Sluiter, J., Verbeek, J. & Frings - Dresen, M. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - a systematic review. *Occupational medicine*, 53 (3), 191-200.
- Verplanken, B. (2004). Value congruence and job satisfaction among nurses: A human relations perspective. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 74-91.

- Vroom V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. R. (1979). Scale for the measurement of work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12 (2), 173-194.
- 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.
- Ybema, J.F., Smulders, P.G.W. & Bongers, P.M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 102-124.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί/ές συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο που έχετε στα χέρια σας αποτελεί μέρος μιας ερευνητικής μελέτης στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας και έχει ως στόχο να διερευνήσει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης και ασάφειας ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο Πανεπιστήμιο καθώς και το βαθμό συσχέτισης των δύο.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, απευθύνεται σε εργαζομένους στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και οι απαντήσεις του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό της έρευνας. Παρακαλώ προσπαθήστε να απαντήσετε με ειλικρίνεια, κυκλώνοντας την απάντηση που σας εκφράζει σε μια πεντάβαθμη κλίμακα (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 5= Συμφωνώ Απόλυτα). Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, αυτό που ζητάμε είναι η προσωπική σας άποψη. Γι' αυτό μη σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση, αλλά απαντήστε αυθόρμητα. Παρακαλώ, είναι εξαιρετικά σημαντικό **να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις**.

Για τη συμπλήρωσή του θα χρειαστείτε περίπου 5 '. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση είμαι στη διάθεσή σας.

Σας ευχαριστώ πολύ.

Φιλομήλα Μουγογιάννη

Διοικητική Υπάλληλος Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια ΠΜΣ*

mfilomila@uth.gr

* Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

Γενικό Τμήμα Πανεπιστημίου Θεσσαλίας



Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες **θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε**. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|---------|--------------------|---------|-----------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Δεν είμαι σίγουρος | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 16. Η δουλειά μου είναι βαρετή | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν τη δουλειά σας. **Θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς.** Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

Απόλυτα
ψευδές

Απόλυτα
αληθινό

7

6

5

4

3

2

1

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Γνωρίζω ακριβώς πόση εξουσία έχω στη δουλειά μου. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Δημογραφικά χαρακτηριστικά:

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

3. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η Παντρεμένος/η
Διαζευγμένος/η Χήρος/α

4. Έχετε παιδιά; Ναι Όχι

Αν ναι, πόσα;

5. Είστε κάτοχος: Δεύτερου πτυχίου Μεταπτυχιακού τίτλου
Διδακτορικού Τίποτε από τα παραπάνω

6. Κατέχετε κάποια θέση ευθύνης στον οργανισμό; Ναι Όχι

7. Πόσα χρόνια συνολικής υπηρεσίας έχετε;