



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η διερεύνηση της ποιότητας της εργασιακής
ζωής (QWL) των διοικητικών υπαλλήλων
στην τριτοβάθμια εκπαίδευση**

Τερζάκη Σταυρούλα

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Νίκη Γλαβέλη**

Δεκέμβριος, 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η διερεύνηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής (QWL)
των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση**

Τερζάκη Σταυρούλα

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Νίκη Γλαβέλη**

Δεκέμβριος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η διερεύνηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής (QWL)
των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση**

Τερζάκη Σταυρούλα

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Νίκη Γλαβέλη**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2018

Περίληψη

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η ποιότητα της εργασιακής ζωής όπως την αντιλαμβάνονται οι διοικητικοί υπάλληλοι στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, μελετώντας παράλληλα την επίδραση των διαστάσεων της στην ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή απόδοση τους. Για το σκοπό της έρευνας και στη βάση μιας ενδελεχούς επισκόπησης της βιβλιογραφίας διαμορφώνεται ένα θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο αποτυπώνονται οι υποθέσεις για την επίδραση των επιμέρους διαστάσεων της ποιότητας της εργασιακής ζωής στην ικανοποίηση από την εργασία καθώς η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση των υπαλλήλων. Η ποιότητα της εργασιακής ζωής προσεγγίστηκε με τη χρήση οκτώ διαστάσεων: επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας, δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων, ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια, κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας, συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας, ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής και κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής.

Το θεωρητικό πλαίσιο – υποθέσεις της συγκεκριμένης μελέτης διερευνήθηκε εμπειρικά με ποσοτική έρευνα (επισκόπηση/survey). Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε σε διοικητικούς υπαλλήλους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στους διοικητικούς υπαλλήλους του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης. Συλλέχθηκαν συνολικά 102 έγκυρα ερωτηματολόγια. Η ανάλυση των δεδομένων των 102 ερωτηματολογίων, που συλλέχθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, αναδεικνύει τη στατιστικά σημαντική επίδραση δύο διαστάσεων της ποιότητας της εργασιακής ζωής: κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής και τη δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων, στην ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, η ικανοποίηση από την εργασία βρέθηκε ότι επηρεάζει θετικά την απόδοση στην εργασία.

Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα της εργασιακής ζωής (ΠΕΖ), Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Απόδοση, Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Summary

The purpose of this research is to investigate the quality of working life as perceived by the administrative staff of higher education, and investigate its association with employees' job satisfaction and Job performance. For this purpose, based on a thorough review of the literature, a theoretical framework is formulated which incorporates the hypothesis for the expected relationship between the dimensions of the quality of working life with work satisfaction and the relation between job satisfaction and job performance. The quality of working life was operationalized with the following eight dimensions: adequate and fair compensation, safe and healthy working conditions, opportunity to use and develop human capacities, opportunity for continued growth and security, social interaction in the work organization, constitutionalism in the work organization, work and total life space and the social relevance of work life.

A web-based survey was conducted in order to empirically test the study hypotheses. Data were collecting by addressing a questionnaire to the administrative staff of the Democritus University of Thrace. In total 102 usable questionnaires were collected. The research findings underline the positive and significant effect of two dimension of the quality of working life, namely :social relevance of work life and the opportunity to use and develop human capacities on employees' job satisfaction. Also, job satisfaction was found to positive affect job performance.

Key words: Quality of working life(QWL), Job Satisfaction, Performance, Higher education

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τις σπουδές μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, στα πλαίσια του οποίου πραγματοποιήθηκε η εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, κυρία Νίκη Γλαβέλη όχι μόνο για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα θέμα που με ενδιέφερε αλλά και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους του συναδέλφους μου που βοήθησαν με τη συμμετοχή τους στην πατούσα έρευνα αλλά και στη συλλογή των ερωτηματολογίων.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Summary.....	2
Ευχαριστίες.....	3
Εισαγωγή	
I.Προβληματισμός.....	10
II.Στόχοι εργασίας.....	10
III.Δομή εργασίας.....	11
Μέρος Α: Βιβλιογραφική επισκόπηση	
Κεφάλαιο 1^ο : Ποιότητα εργασιακής ζωής (QWL/ΠΕΖ)	14
1.1 Εισαγωγή	14
1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός και διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ.....	14
1.2.1 Ιστορική αναδρομή.....	14
1.2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	16
1.2.3 Διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ.....	19
1.3 Εργαλεία-κλίμακες μέτρησης.....	23
1.4 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής εφαρμογής των χαρακτηριστικών της QWL/ΠΕΖ.....	24
1.5 Συμπεράσματα.....	27
Κεφάλαιο 2^ο :Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση στην εργασία.....	28
2.1 Εισαγωγή.....	28
2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός και διαστάσεις εργασιακής ικανοποίηση	28
2.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	28
2.2.2 Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης.....	31
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	33
2.4 Απόδοση στην εργασία: εννοιολογικός προσδιορισμός	35
2.5 Εργαλεία/κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης στην εργασία	37
2.5.1 Κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	37
2.5.2 Κλίμακες μέτρησης της εργασιακής απόδοσης.....	39

2.6	Σύνδεση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία.....	41
2.7	Συμπέρασμα.....	42
Κεφάλαιο 3ο :Η QWL/ΠΕΖ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση –Διαμόρφωση		
θεωρητικού πλαισίου και ανάπτυξη υποθέσεων		
43		
3.1	Εισαγωγή	43
3.2	Το σύστημα διοίκησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης - ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου.....	43
3.3	Επισκόπηση ερευνών που μελετούν την ποιότητα εργασιακής ζωής και την επίδρασή της στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση: έμφαση στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	48
3.4	Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου για τη μελέτη της επίδρασης της ποιότητας εργασιακής ζωής στην εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση - Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων.....	62
3.4.1	Ανάπτυξη θεωρητικού πλαισίου.....	62
3.5	Συμπέρασμα.....	69
 Μέρος Β: Εμπειρική έρευνα		
Κεφάλαιο 4ο: Ερευνητική Μεθοδολογία.....		
71		
4.1	Ερευνητικός στόχος.....	71
4.2	Ερευνητική στρατηγική.....	72
4.3	Επιλογή πληθυσμού διεξαγωγής της έρευνας.....	72
4.4	Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου.....	73
4.5	Κλίμακες μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών.....	74
4.6	Πιλοτική έρευνα.....	76
4.7	Η διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	76
4.8	Ανάλυση δεδομένων.....	77
Κεφ. 5ο: Παρουσίαση Αποτελεσμάτων – Σχολιασμός.....		
79		
5.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	79

5.2 Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών.....	83
5.3 Περιγραφική στατιστική.....	84
5.4. Συσχετίσεις παραγόντων.....	89
5.5 Έλεγχος υποθέσεων	90
Κεφ. 6ο Συμπεράσματα, συμβολή (θεωρητική - πρακτική) της έρευνας, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	96
6.1 Συμπεράσματα.....	96
6.2 Συμβολή έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.....	99
6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	100
Βιβλιογραφία.....	102
Παράρτημα Ι.....	111
Παράρτημα ΙΙ.....	118

Κατάλογος Πινάκων

Αρ. Πίνακα	Θέμα	Σελίδα
Πίνακας 1	Καταγραφή ερευνών που αφορούν τη σχέση μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία στον κλάδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (1-7)	51-57
Πίνακας 2	Καταγραφή ερευνών που αφορούν τη σχέση μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία σε διάφορους κλάδους εργασίας (1-3)	58-61
Πίνακας 3α	Δημογραφικά χαρακτηριστικά – προσωπικά στοιχεία	80
Πίνακας 3β	Δημογραφικά χαρακτηριστικά - εργασία	81
Πίνακας 4	Οι συντελεστές α-Cronbach για κάθε κλίμακα μέτρησης και διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ	83
Πίνακας 5	Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση των διαστάσεων για την ποιότητα της εργασιακής ζωής	84
Πίνακας 6	Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση των διατυπώσεων για την ικανοποίηση από την εργασία	87
Πίνακας 7	Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση των διατυπώσεων για την απόδοση στην εργασία	87
Πίνακας 8	Συσχετίσεις παραγόντων	89
Πίνακας 9	Σχέση μεταξύ διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Ικανοποίησης από την Εργασία -Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, πίνακας Model Summary	90
Πίνακας 10	Σχέση μεταξύ διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Ικανοποίησης από την Εργασία -Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, πίνακας Coefficients	91
Πίνακας 11	Σχέση μεταξύ διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Ικανοποίησης από την Εργασία -Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, πίνακας Excluded Variables	92
Πίνακας 12	Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία-Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, πίνακας Model Summary	93
Πίνακας 13	Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία-Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, πίνακας Coefficients	93

Κατάλογος σχημάτων

Αρ. σχήματος	Θέμα	Σελίδα
Σχήμα 1	Ποσοστιαία κατανομή προσωπικού στις διοικητικές υπηρεσίες (2017)	46
Σχήμα 2	Το προτεινόμενο Θεωρητικό πλαίσιο (ΘΠ) για τη διερεύνηση της σχέσης ποιότητας εργασιακής ζωής, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης εργαζόμενου	68
Σχήμα 3	Το προτεινόμενο Θεωρητικό πλαίσιο (ΘΠ) με βάση τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για τις σχέσεις ποιότητας εργασιακής ζωής, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης εργαζόμενου	95

Συντομογραφίες

ΑΔΙΠ	Αρχής Διασφάλισης και Παρατήρησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση
ΑΕΙ	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
ΔΕΠ	Διδακτικό Ερευνητικό Προσωπικό
ΕΛΚΕ	Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας
ΠΕΖ	Ποιότητα εργασιακής Ζωής
ΤΕΙ	Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
ΑΔΙΠ	Αρχής Διασφάλισης και Παρατήρησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση
AFC	Adequate And Fair Compensation - επαρκής και δίκαιη αποζημίωση
CWO	Constitutionalism In The Work Organization- συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας
IWPQ	Individual Work Performance Questionnaire - Ερωτηματολόγιο Ατομικών Επιδόσεων Εργασίας
JDI	Job Descriptive Index
JDS	Job Diagnostic Survey
JIG	Job in General Index
JSS	Job Satisfaction Survey
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
OCGC	Opportunity For Continued Growth And Security - ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια
OUOHC	Immediate Opportunity To Use And Develop Human Capacities - δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων
QWL	Quality of working life- Ποιότητα εργασιακής Ζωής
SHWC	Safe and Healthy Working Conditions - ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας
SIWO	Social Integration in The Work Organization - κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRWL	Social Relevance of Work Life - κοινωνική σημασία (γότητρο) της επαγγελματικής ζωής
WTLS	Work And Total Life Space - ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής

Εισαγωγή

I. Προβληματισμός

Η "ποιότητα της εργασιακής ζωής" (QWL/ΠΕΖ) είναι ένας όρος που έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την ευρύτερη εμπειρία που σχετίζεται με την εργασία ενός ατόμου. Είναι μια έννοια που εστιάζει όχι μόνο στην εργασία και στο έργο που παράγει ένα άτομο αλλά και στον εργαζόμενο ως άτομο, στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, στην διασφάλιση της υγείας και της ευημερίας του, στην επαγγελματική ασφάλεια αλλά και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων. Αν και η σημασία και η επίδραση της είναι πιθανό να ποικίλλει ανάλογα με την ηλικία, το στάδιο της σταδιοδρομίας ή τη θέση του εργαζόμενου στον οργανισμό (Kiernan – Knutson, 1990), η θετική επίδραση τόσο στον εργαζόμενο όσο και στην ίδια την οργάνωση - ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών – είναι αδιαμφισβήτητη.

Η ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού/ερευνητικού έργου στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί πρωταρχικό πλέον στόχο των Πανεπιστημίων. Αυτό διότι, μεταξύ άλλων, διασφαλίζει τη θέση τους στις διεθνείς λίστες κατάταξης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων βάση της ποιότητας του εκπαιδευτικού και ερευνητικού τους έργου και τελικά τη φήμη τους και την προσέλκυση φοιτητών και κονδυλίων για την απρόσκοπτη λειτουργία τους. Σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει άμεσα την ποιότητα του εκπαιδευτικού/ερευνητικού έργου στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι και η ποιότητα των παρεχόμενων διοικητικών υπηρεσιών που το υποστηρίζουν, η οποία συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ποιότητα της εργασιακής ζωής των διοικητικών υπαλλήλων.

II. Στόχοι της εργασίας

Σκοπός της έρευνας είναι μέσα από την ενδελεχή επισκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας να γίνει κατανοητή η έννοια και οι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής γενικότερα, και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ειδικότερα, αλλά και να

διερευνηθεί θεωρητικά και εμπειρικά η επίδρασή της στις στάσεις, στις συμπεριφορές και στην απόδοση των διοικητικών υπαλλήλων στα πανεπιστημιακά ιδρύματα στην Ελλάδα.

Στο πλαίσιο της αναβάθμισης της ποιότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ο ρόλος της ποιότητας της ζωής των εργαζομένων σε αυτή είναι σημαντικός. Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στο να εμπλουτίσει τη σχετική βιβλιογραφία εστιάζοντας στη μελέτη της ποιότητας της εργασιακής ζωής των διοικητικών υπαλλήλων των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι χρήσιμα για τα στελέχη των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, για τους φορείς χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής αλλά και θα αποτελέσουν συνεισφορά στο επιστημονικό πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού γενικότερα.

III. Δομή της εργασίας

Η εργασία περιλαμβάνει δύο μέρη, το Μέρος Α αποτελεί τη Βιβλιογραφική Επισκόπηση και το Μέρος Β είναι η Εμπειρική Έρευνα.

Το Μέρος Α, «Βιβλιογραφική Επισκόπηση», αποτελείται από τρία κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, «Ποιότητα εργασιακής ζωής (QWL/ΠΕΖ)» δίνεται ο ορισμός της Ποιότητας της εργασιακής ζωής και οι διαστάσεις της, παρουσιάζονται τα εργαλεία/κλίμακες μέτρησης που υπάρχουν για την μέτρηση της QWL/ΠΕΖ καθώς και οι προϋποθέσεις για την διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που διασφαλίζει την QWL/ΠΕΖ

Στο δεύτερο κεφάλαιο, «Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση στην εργασία», γίνεται αναφορά στην έννοια και τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης στην εργασία, παρουσιάζονται τα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης που υπάρχουν στη βιβλιογραφία. Επίσης, αναφέρετε και ο τρόπος σύνδεσης της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία

Στο τρίτο κεφάλαιο, «Η QWL/ΠΕΖ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση – Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου και ανάπτυξη υποθέσεων», και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους, γίνεται αναφορά στο σύστημα διοίκησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου, πραγματοποιείται επισκόπηση

ερευνών που μελετούν την ικανοποίηση από την ποιότητα της εργασιακής ζωής και την εργασιακή απόδοση με έμφαση στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης διαμορφώνεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και η ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων.

Το Μέρος Β «Εμπειρική Έρευνα» της εργασίας αποτελείται επίσης από τρία κεφάλαια που αφορούν τη μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας, τον έλεγχο των υποθέσεων που αποτυπώνονται στο προτεινόμενο Θεωρητικό Πλαίσιο και τη συμβολή της παρούσας έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Αναλυτικότερα:

Στο τέταρτο κεφάλαιο, «Ερευνητική Μεθοδολογία» παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Στην ενότητα αυτή, εξηγούνται οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή της μελέτης περίπτωσης ως ερευνητικής στρατηγικής, αναφέρεται η μέθοδος συλλογής δεδομένων, περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και η διαδικασία συλλογής δεδομένων και ο τρόπος ανάλυσής τους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, «Αποτελέσματα», παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων γίνεται με τη χρήση μεθόδων περιγραφικής στατιστικής-μέσος όρος, τυπική απόκλιση, συσχετίσεις παραγόντων αλλά και του ελέγχου των υποθέσεων μέσω πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών, που περιλαμβάνονται στο προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας αυτής.

Στο έκτο κεφάλαιο και τελευταίο της παρούσας μελέτης, «Συμπεράσματα, συμβολή (θεωρητική-πρακτική) της έρευνας, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα», σχολιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και η συμβολή της σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, καταγράφονται οι περιορισμοί της μελέτης που διεξήχθη και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Μέρος Α: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Κεφάλαιο 1

Ποιότητα εργασιακής ζωής (QWL/ΠΕΖ)

1.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο πρόκειται να γίνει μία αναλυτική ανασκόπηση της έννοιας της ποιότητας της εργασιακής ζωής – ή αλλιώς –Quality of Working Life (QWL/ΠΕΖ). Ειδικότερα, το κεφάλαιο αυτό έχει σαν βασικό του στόχο να εισάγει τον αναγνώστη στην έννοια της QWL/ΠΕΖ χρησιμοποιώντας όλη τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Αρχικά, εξετάζεται η ιστορική πορεία της έννοιας, μελετάται η εννοιολογική της διάσταση και οι διαστάσεις της. Επίσης, στην ίδια ενότητα, παρουσιάζονται οι τρόποι μέτρησης της QWL/ΠΕΖ και οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής εφαρμογής της.

1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός και διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ

1.2.1 Ιστορική αναδρομή

Παρ' όλο που η έκφραση «Ποιότητα της επαγγελματικής ζωής (Quality of Working Life)» δεν είχε χρησιμοποιηθεί ευρέως ως όρος μέχρι και τα τέλη του 19ου αιώνα, το θέμα της βελτίωσης των συνθηκών για τους εργαζόμενους είχε ήδη απασχολήσει κάποιες επιχειρήσεις, ορισμένες εκ των οποίων μάλιστα προχώρησαν και σε διανομή κερδών στους εργαζομένους τους. Από μια πιο σύγχρονη προοπτική, αυτές οι πρωτοβουλίες μπορεί να θεωρηθούν ως μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής (Goode, 1989).

Παρά τις πιο πάνω πρώιμες πρωτοβουλίες, πέρασαν πολλές δεκαετίες προτού οι κοινωνικές και οι ανθρωπιστικές επιστήμες προσεγγίσουν ερευνητικά το χώρο της εργασίας και, ειδικότερα, τη σχέση μεταξύ συμπεριφοράς των εργοδοτών και των

στελεχών προς τους εργαζομένους και της παραγωγικότητας και απόδοσης των εργαζομένων και της επιχείρησης. Ο κοινωνιολόγος Elton Mayo το 1960 ήταν από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο ποιότητα της εργασιακής ζωής (QWL/ΠΕΖ) σε μελέτες που αφορούσαν στην επίδραση των παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος στην απόδοση των εργαζομένων (Mayo, 1960).

Παρόλα αυτά ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '50, η σημασία της QWL/ΠΕΖ ξεκίνησε να γίνεται αποδεκτή -στο συγκεκριμένο πλαίσιο των συνθηκών εργασίας- στις ανεπτυγμένες βιομηχανικές χώρες. Σε αυτό συνέβαλε και η θεαματική ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών στην μεταπολεμική οικονομία, η οποία μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960 αντιπροσώπευε περίπου το 60% όλων των θέσεων εργασίας στις Ηνωμένες Πολιτείες (Davis & Cherns, 1975). Ενώ, στη Σουηδία, οι σοσιαλδημοκρατικές πολιτικές της κυβέρνησης ευνοούσαν τη στροφή προς την υιοθέτηση πολιτικών που επικεντρώνονταν περισσότερο στην ευημερία των εργαζομένων. Σταδιακά η προσέγγιση υποστηρίχθηκε από τις σουηδικές εργατικές ενώσεις, τους εργοδότες και τα κυριότερα πολιτικά κόμματα (Davis & Cherns, 1975). Ταυτόχρονα, η ανάγκη αναδιοργάνωσης της εργασίας έγινε σαφής σε πολλές άλλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης, αλλά σε αντίθεση με τη Σουηδία, οι πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν στις Κάτω Χώρες, τη Δανία, τη Γαλλία, την Ιρλανδία, την Αγγλία και τη Νορβηγία χαρακτηρίστηκαν από ανοργάνωτες και μεμονωμένες προσπάθειες (Davis & Cherns, 1975)

Στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού, η πίεση από τις εργατικές οργανώσεις γινόταν όλο και μεγαλύτερη για να υιοθετηθούν οι τάσεις που ξεκίνησαν στην Ευρώπη. Από τους πρώτους μελετητές που χρησιμοποίησαν την έκφραση Quality of working life ήταν ο Irving Bluestone τη δεκαετία του 1960 (Goode, 1989)

Εκτός τις συνθήκες που επικρατούσαν στο εργασιακό πλαίσιο κατά τη μεταπολεμική περίοδο, οι οποίες ήταν απάνθρωπες, οι λόγοι που αναφέρθηκαν από τον Lawler (1975) για να εξηγήσουν το ξαφνικό, έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών για την QWL/ΠΕΖ περιλαμβάνουν το συνεχώς αυξανόμενο εκπαιδευτικό επίπεδο και τα προβλήματα των Ηνωμένων Πολιτειών που ανάγκασαν τα διοικητικά στελέχη να μελετήσουν τις μεθόδους παραγωγής τους. Ο Walton το 1973, αποδίδει την εξέλιξη της QWL/ΠΕΖ στις ιστορικές μεταβλητές συνθήκες. Μεταβολή των συνδικαλιστικών οργανώσεων και της νομοθεσίας τη δεκαετία του 1930 και τη δεκαετία του 1940. Στις αρχές του 20ου αιώνα η προστασία των εργαζομένων και οι συνθήκες εργασίας αποτέλεσαν την αφετηρία για την QWL/ΠΕΖ.

Οι αρχές της δεκαετίας του 1970 ήταν επομένως μια εύφορη περίοδος έρευνας και έγιναν προσπάθειες για να γίνει η διευκρίνιση του ορισμού της QWL/ΠΕΖ. Το αποκορύφωμα αυτής της έκρηξης ήταν κατά πάσα πιθανότητα το διεθνές συνέδριο για την ποιότητα της εργασιακής ζωής που πραγματοποιήθηκε το Σεπτεμβρίου του 1972 στη Νέα Υόρκη. Στο σημαντικό αυτό συνέδριο επανήλθε το ενδιαφέρον για την έννοια της QWL/ΠΕΖ και η αναγνώριση της ανάγκης συντονισμού των προσπαθειών των ερευνητών και των ενδιαφερόμενων οργανισμών προκειμένου να δημιουργηθεί ένα στερεό θεωρητικό σώμα στον τομέα της QWL/ΠΕΖ. Αποτέλεσμα αυτών ήταν η δημιουργία του Council of the Quality of Working (Διεθνές συμβούλιο για την ποιότητα της εργασιακής ζωής).

1.2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Παρά τη δημιουργία του διεθνούς συμβουλίου για την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής, ο Lawler (1975) διαπίστωσε ότι δεν είχε διατυπωθεί ένας σαφής και ευρέως αποδεκτός ορισμός της QWL/ΠΕΖ. Αποδόθηκε αυτό το γεγονός στο ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων των ομάδων που συνυπήρχαν μέσα στους οργανισμούς. Για παράδειγμα, μερικοί ασχολούνταν κυρίως με την ασφάλεια στην εργασία ενώ άλλοι επικεντρώνονταν στο κίνητρο των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου δημοσιεύτηκαν πολλοί ορισμοί και σύνολα δεικτών ή χαρακτηριστικών για την η QWL/ΠΕΖ. Ορισμένοι από αυτούς τους ορισμούς παρατίθενται παρακάτω.

Σύμφωνα με τον Walton (1977), η *«ποιότητα της επαγγελματικής ζωής (QWL/ΠΕΖ) είναι η εργασιακή κουλτούρα που λειτουργεί ως τον ακρογωνιαίο λίθο»*. Ως εκ τούτου, η εργασιακή κουλτούρα ενός οργανισμού πρέπει να αναγνωρίζεται και να βελτιώνεται για να βελτιωθεί η ποιότητα της εργασιακής ζωής ενός οργανισμού.

Ο Boisvert (1977), ορίζει την QWL/ΠΕΖ ως *«ένα σύνολο ωφέλιμων συνεπειών της επαγγελματικής ζωής του ατόμου, την οργάνωση, την κοινωνία»*.

Ο Carlson (1980), αναφέρει ότι η QWL/ΠΕΖ είναι *«τόσο στόχος όσο και συνεχής διαδικασία για την επίτευξη αυτού του στόχου»*. Ως στόχος, η QWL/ΠΕΖ είναι μια δέσμευση οποιασδήποτε οργάνωσης να βελτιώσει τις συνθήκες της εργασίας περιλαμβάνοντας τη δημιουργία πιο συμμετοχικών, ικανοποιητικών και

αποτελεσματικών θέσεων εργασίας και εργασιακών περιβαλλόντων για άτομα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Ως διαδικασία, η QWL/ΠΕΖ καλεί σε προσπάθειες για την επίτευξη αυτού του στόχου μέσω της ενεργού συμμετοχής των ανθρώπων σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι Hackman & Oldhams (1980), περιγράφουν την QWL/ΠΕΖ σε σχέση με την αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος εργασίας και προσωπικών αναγκών και την ορίζουν ως «ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την προσωπική τους ζωή μέσα από το εργασιακό περιβάλλον και τις εμπειρίες τους».

Οι David & Edward (1983), ισχυρίστηκαν ότι η QWL/ΠΕΖ είναι ένας τρόπος σκέψης για τους ανθρώπους, την εργασία και τις οργανώσεις. Τα ξεχωριστά στοιχεία της είναι: Πρώτον η ανησυχία σχετικά με τον αντίκτυπο της εργασίας στους ανθρώπους, καθώς και στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, και Δεύτερον η ιδέα της συμμετοχής των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων της οργάνωσης και στη λήψη αποφάσεων.

Οι Mirvis & Lawler (1984), υπογράμμισαν τη συνάφεια με την έννοια της QWL/ΠΕΖ παραγόντων όπως το επίπεδο των μισθών, οι ώρες εργασίας και συνθήκες εργασίας και πρότειναν ότι τα βασικά στοιχεία της ποιότητας της εργασιακής ζωής περιλαμβάνουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, δίκαιους μισθούς, ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και ευκαιρίες για πρόοδο.

Οι Rice *et al.* (1985), παρουσίασαν την αντίληψη της ποιότητας ζωής. Η αντιληπτή ποιότητα ζωής είναι ένα σύνολο πεποιθήσεων που στρέφονται προς το σύνολο της ζωής ενός ατόμου ή προς συγκεκριμένους τομείς της ζωής (π.χ., αντιληπτή ποιότητα της εργασιακής ζωής ή αντιληπτή ποιότητα της οικογενειακής ζωής).

Για τους Kiernan & Knuston (1990), η ποιότητα της εργασιακής ζωής σημαίνει «κάτι διαφορετικό για κάθε άτομο και είναι πιθανό να ποικίλλει ανάλογα με την ηλικία, το στάδιο της σταδιοδρομίας και/ή τη θέση στη βιομηχανία».

Ο Feldman (1993), καθόρισε την ποιότητα της εργασιακής ζωής ότι είναι η ποιότητα της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του συνολικού περιβάλλοντος εργασίας.

Οι Lau & Bruce (1998), όρισαν την QWL/ΠΕΖ σταθερά ως τις στρατηγικές, τις λειτουργίες και το περιβάλλον στο χώρο εργασίας που προωθούν και διατηρούν την ικανοποίηση

των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων και την οργανωτική αποτελεσματικότητα για τους εργοδότες.

Οι Lau *et al.* (2001), περιέγραψαν την QWL/ΠΕΖ ως «το ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας που υποστηρίζει και προωθεί την ικανοποίηση παρέχοντας στους υπαλλήλους ανταμοιβές, ασφάλεια εργασίας και ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας»

Σύμφωνα με τους Sirgy *et al.* (2001), η QWL/ΠΕΖ μπορεί να εκφραστεί σαν την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ποικίλες ανάγκες που ικανοποιούνται μέσω της λήψης πόρων, δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων. Εξήγησαν περαιτέρω ότι η QWL/ΠΕΖ διαφέρει από την εργασιακή ικανοποίηση όπου θεωρείται ως μια από τις πολλές συνέπειες της QWL/ΠΕΖ.

Οι Martel & Dupuis, (2006), πρότειναν τον εξής ορισμό της QWL/ΠΕΖ: «*Η ποιότητα της εργασιακής ζωής, σε μία δεδομένη στιγμή, αντιστοιχεί στην κατάσταση ενός ατόμου, στις προσωπικές του επιδιώξεις, στους ιεραρχικά οργανωμένους στόχους του στους τομείς εργασίας όπου η μείωση στο κενό που χωρίζει το άτομο από αυτούς τους στόχους αντανακλάται από τη θετική επίδραση στη γενική ποιότητα ζωής του ατόμου, στην οργανωτική απόδοση και συνεπώς στη συνολική λειτουργία της κοινωνίας*»

Ο ορισμός του Serey (2006), για την QWL/ΠΕΖ είναι αρκετά καθοριστικός και ανταποκρίνεται καλύτερα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Σχετίζεται με την ουσιαστική και ικανοποιητική εργασία. Περιλαμβάνει: (1) την ευκαιρία ο εργαζόμενος να ασκήσει τα ταλέντα και τις ικανότητές του, να αντιμετωπίσει προκλήσεις και καταστάσεις που απαιτούν ανεξαρτησία και πρωτοβουλία και την ικανότητα αυτοκατεύθυνσης, (2) μια δραστηριότητα που θεωρείται ότι αξίζει από τα εμπλεκόμενα άτομα, (3) κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζει το άτομο στην επίτευξη ορισμένων γενικών στόχων και (4) την αίσθηση υπερηφάνειας για αυτό που κάνει κανείς και την αντίληψη ότι το κάνει καλά.

Όπως προκύπτει από το σύνολο των προαναφερθέντων ορισμών, η ποιότητα της εργασιακής ζωής (QWL/ΠΕΖ) αποτελεί μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που θεωρεί ότι οι άνθρωποι αποτελούν τον σημαντικότερο πόρο στον οργανισμό, καθώς είναι αξιόπιστοι, υπεύθυνοι και ικανοί να συνεισφέρουν πολύτιμα και πρέπει να αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό (Straw & Heckscher, 1984)

1.2.3 Διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ

Οι παράγοντες προσδιορισμού της QWL/ΠΕΖ περιλαμβάνουν τις ευκαιρίες για ενεργό συμμετοχή στις ομάδες διαπραγμάτευσης στα πλαίσια της εργασίας ή την επίλυση προβλημάτων που αποτελεί αμοιβαίο όφελος για τους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται επίσης την QWL/ΠΕΖ ως ένα σύνολο μεθόδων, όπως είναι οι αυτόνομες ομάδες εργασίας, ο εμπλουτισμός της εργασίας, η υψηλή συμμετοχή που στοχεύει στην ενίσχυση της ικανοποίησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Απαιτεί δέσμευση των εργαζομένων στην οργάνωση και ένα περιβάλλον στο οποίο η δέσμευση αυτή μπορεί να ανθίσει (Walton, 1975).

Τις διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ έχουν αναλύσει διάφορες έρευνες και μελέτες. Αρχικά ο **Walton (1975)**, πρότεινε οκτώ διαστάσεις για την μέτρηση της QWL/ΠΕΖ, αυτές είναι:

- Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση
- Ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας
- Δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων
- Ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια
- Κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας
- Συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας
- Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής
- Κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής

Οι Taylor et al. (1979), προσέγγισαν την έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής ολιστικά αναφέροντας ότι περιλαμβάνει «εξωγενείς παράγοντες απασχόλησης» όπως: τους μισθούς, τις ώρες εργασίας και τις συνθήκες εργασίας, καθώς και «εγγενείς παράγοντες εργασίας» όπως: τη φύση της ίδιας της εργασίας. Θεώρησε επίσης ότι και άλλες πτυχές είναι εξίσου σημαντικές, όπως π.χ.:

- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Η δίκαιη και ισότιμη αντιμετώπιση στην εργασία
- Η κοινωνική υποστήριξη
- Η αξιοποίηση δεξιοτήτων
- Η αυτοεκτίμηση
- Το σχετικό πεδίο μελλοντικής εργασίας
- Η κοινωνική συνάφεια του έργου ή του προϊόντος

- Η επίδραση στις δραστηριότητες εκτός εργασίας

Ο Taylor και οι συνεργάτες του κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πολιτικές ποιότητας της επαγγελματικής ζωής μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της οργάνωσης και της ομάδας εργαζομένων.

Οι Baba & Jamal (1991), πρότειναν έναν κατάλογο με τους καθοριστικούς παράγοντες της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής, όπως:

- Ικανοποίηση από την εργασία
- Συμμετοχή στην εργασία
- Ασάφεια ρόλου εργασίας
- Σύγκρουση ρόλου εργασίας
- Υπερφόρτωση ρόλου εργασίας
- Άγχος εργασίας
- Οργανωτική δέσμευση
- Προθέσεις παραίτησης.

Οι Baba και Jamal πρότειναν επίσης ότι η μονοτονία στη δουλειά λόγω συνήθων δραστηριοτήτων εργασίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής.

Οι Ellis & Pompli (2002), διενήργησαν έρευνα για την QWL/ΠΕΖ των νοσοκόμων στην Καμπέρα. Οι διαστάσεις της ποιότητας που αποκάλυψε η μελέτη είναι:

- Κακό εργασιακό περιβάλλον
- Μόνιμη επιθετικότητα
- Φόρτος εργασίας
- Αδυναμία παροχής ποιοτικής φροντίδας
- Ανισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας
- Εργασία με βάρδιες
- Έλλειψη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων
- Επαγγελματική απομόνωση
- Έλλειψη αναγνώρισης
- Κακές σχέσεις με τον επόπτη / συναδέλφους
- Συγκρούσεις ρόλων

- Έλλειψη ευκαιριών για μάθηση νέων δεξιοτήτων

Οι Nasl & Dargahi (2006), σε έρευνα που πραγματοποίησαν στο Πανεπιστήμιο Ιατρικών Επιστημών της Τεχεράνης προσδιόρισαν τις εξής διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ.

- Δίκαιη αμοιβή και αυτονομία
- Ασφάλεια εργασίας
- Συστήματα ανταμοιβής/επιβράβευσης
- Εκπαίδευση και εξέλιξη της σταδιοδρομίας
- Ευκαιρίες
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική εργασία
- Εμπιστοσύνη στα ανώτερα στελέχη
- Αναγνώριση προσπαθειών
- Πρότυπα υγείας και ασφάλειας στην εργασία
- Ισορροπία μεταξύ του χρόνου που αφιερώνεται στην εργασία και του χρόνου που δαπανάται με την οικογένεια και τους φίλους
- Ο όγκος της δουλειάς
- Επίπεδο άγχους στην εργασία
- Υγεία και ασφάλεια στην εργασία

Οι Alireza *et al.* (2011), διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ ποιότητας ζωής της εργασίας και δημογραφικών χαρακτηριστικών στο τμήμα πληροφορικής σε πέντε εταιρίες. Οι διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ που χρησιμοποιήθηκαν ήταν:

- Η δίκαιη αποζημίωση
- Το ασφαλές και υγιές περιβάλλον
- Η ανάπτυξη και η ασφάλεια
- Η κοινωνική συνάφεια
- Η διάρκεια ζωής
- Η κοινωνική ένταξη
- Η ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων

η ηλικία, το φύλο, το εισόδημα από την επαγγελματική εμπειρία είχαν ληφθεί ως δημογραφικοί παράγοντες.

Οι **Swamy et al. (2015)**, χρησιμοποίησαν εννέα κύρια στοιχεία για την μέτρηση της QWL/ΠΕΖ τα οποία είναι:

- Το περιβάλλον εργασίας
- Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα
- Σχέση και συνεργασία
- Κατάρτιση και ανάπτυξη
- Αποζημίωση και ανταμοιβές
- Εγκαταστάσεις
- Η ικανοποίηση από την εργασία και η ασφάλεια της εργασίας
- Αυτονομία της εργασίας
- Επάρκεια των πόρων

Κάθε ερευνητής χρησιμοποίησε διαφορετικά στοιχεία για να μετρήσει την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Λαμβάνοντας υπόψη τη συχνότητα χρήσης των διαστάσεων από τους διάφορους ερευνητές τα συστατικά που αποτελούν τα κυρίαρχα στοιχεία που αφορούν την QWL/ΠΕΖ των εργαζομένων είναι το περιβάλλον εργασίας, ικανοποίηση από την εργασία, ευκαιρίες για ανάπτυξη και πρόοδο, επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, κοινωνική συνάφεια, σχέσεις και συνεργασίες, ασφάλεια εργασίας, κατάρτιση και ανάπτυξη, ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής.

Παρά την αυξημένη πολυπλοκότητα της έννοιας της ποιότητας της εργασιακής ζωής QWL/ΠΕΖ, το μοντέλο των οκτώ διαστάσεων του Walton (1975) παραμένει ένα από τα πιο χρήσιμα αναλυτικά εργαλεία.

1.3 Εργαλεία-κλίμακες μέτρησης

Οι ανησυχίες σχετικά με την ποιότητα της εργασιακής ζωής οδήγησαν στην ανάπτυξη διαφόρων εργαλείων – κλίμακες μέτρησης. Πολλά μοντέλα έχουν αναπτυχθεί για την αξιολόγηση της QWL/ΠΕΖ. Το συχνότερα χρησιμοποιούμενο μοντέλο που συναντάμε στη βιβλιογραφία είναι από τον Walton (1973).

Σύμφωνα με τον **Walton (1973)**, ανεξάρτητα από την απασχόλησή τους, οι περισσότεροι υπάλληλοι επηρεάζονται από τη δυσαρέσκεια για τη ζωή στην εργασία. Ωστόσο, είναι ένα περίπλοκο πρόβλημα λόγω της δυσκολίας προσδιορισμού των

παραγόντων οι οποίοι θεωρούνται υπεύθυνοι για την ποιότητα ζωής του εργαζομένου στο χώρο εργασίας (Walton, 1973). Υπό αυτή την έννοια, ο Walton (1975) πρότεινε παραμέτρους που επηρεάζουν αυτό το ζήτημα προκειμένου να μετρηθεί η αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Το μοντέλο που προτείνει αντιλαμβάνεται οκτώ διαστάσεις που επηρεάζουν άμεσα τον εργαζόμενο. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση,
- Ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας,
- Δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων,
- Ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια,
- Κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας,
- Συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας,
- Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής
- Κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής

Πιο πρόσφατα, **οι Timossi *et al.*, (2008)**, προτείνουν μια κλίμακα αξιολόγησης της QWL/ΠΕΖ βάσει του μοντέλου Walton (1975). Αυτοί οι συγγραφείς, με τη σειρά τους, επαναπροσδιόρισαν τη μέθοδο που πρότειναν άλλοι ερευνητές αναπτύσσοντας μια κλίμακα κατάλληλη για πληθυσμούς με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης που θα κατανοούν μέσα από σαφέστερες ερωτήσεις τα κριτήρια αξιολόγησης εξασφαλίζοντας την επίτευξη αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Για τη μέτρηση των απαντήσεων στην κλίμακα αυτή χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert πέντε σημείων. Η κλίμακα αυτή βασίστηκε στο εργαλείο WHOQOL-100, που χρησιμοποιείται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO), για την αξιολόγηση της ποιότητας ζωής, διευκολύνοντας έτσι την κατανόηση της με απαντήσεις πιο ομοιογενείς. Μετά τις αλλαγές που έγιναν οι οκτώ διαστάσεις αξιολόγησης της ΠΕΖ από τους Timossi *et al.* (2008), είχαν την ακόλουθη ονοματολογία:

- Επαρκείς και δίκαιες αποζημιώσεις
- Συνθήκες εργασίας
- Χρήση των ικανοτήτων στην εργασία
- Ευκαιρίες εργασίας
- Κοινωνική ένταξη στην εργασία
- Συνταγματισμός στην εργασία
- Χώρος που απασχολείται στη ζωή
- Κοινωνική συνάφεια σημασία της εργασίας.

Το μοντέλο για την QWL/ΠΕΖ του Walton (1975) είναι ένα από τα πλέον αναφερόμενα μοντέλα που συναντάμε σε επιστημονικά άρθρα στην βιβλιογραφία και επικεντρώνεται στους παράγοντες που σχετίζονται με το άτομο και την εργασία του.

1.4 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής εφαρμογής των χαρακτηριστικών της QWL

Η εξέλιξη της εργασίας με την πάροδο των χρόνων οδήγησε και στην QWL/ΠΕΖ, η οποία επικεντρώνεται στο άτομο παρέχοντας καλές εργασιακές συνθήκες στον εργαζόμενο, έτσι ώστε να μπορεί να παρέχει τα καθήκοντα του με ικανοποίηση. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση των εργαζόμενων είναι πολύ σημαντική για κάθε οργάνωση. Σύμφωνα με τον Walton (1973), ανεξάρτητα από την απασχόλησή τους, οι περισσότεροι υπάλληλοι επηρεάζονται από τη δυσαρέσκεια για την εργασιακή τους ζωή. Το αίσθημα ικανοποίησης ενός υπαλλήλου από την εργασία του μπορεί να επηρεαστεί από την ποιότητα της εργασίας του. Συνήθως οργανισμοί που παρέχουν μια καλή ποιότητα της επαγγελματικής ζωής, παρουσιάζουν «ικανοποιημένους εργαζόμενους», ενώ οι οργανώσεις που έχουν κακή ποιότητα της επαγγελματικής ζωής, προκαλούν δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους. Η επιτυχία μιας οργάνωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο προσελκύει, ενθαρρύνει και διατηρεί το εργατικό δυναμικό.

Η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής συμβάλει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης η QWL/ΠΕΖ αφορά το ευνοϊκό και ευχάριστο περιβάλλον που δημιουργείται στο χώρο εργασίας, καθώς αποτελεί έναν από τους κύριους λόγους βελτίωσης των επιδόσεων και της παραγωγικότητας (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012)

Συχνά οι οργανισμοί καλούνται να υιοθετήσουν μια στρατηγική για τη βελτίωση της QWL/ΠΕΖ των εργαζομένων. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή προγραμμάτων που αποσκοπούν στην βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να αποφέρουν σημαντικά οφέλη για την κάθε οργάνωση. Τα μέτρα που μπορούν να εφαρμοστούν προκειμένου να έχουμε βελτίωση της QWL/ΠΕΖ είναι:

- *Ποιότητα της εργασιακής ζωής μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων.* Η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελείται από μια ποικιλία συστηματικών μεθόδων που ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στις αποφάσεις

που τους επηρεάζουν και τη σχέση τους με τον οργανισμό. Από τη συμμετοχή τους οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευθύνη, ακόμη και ιδιοκτησίας των αποφάσεων στις οποίες συμμετέχουν. Για να είναι επιτυχής αυτή η προσέγγιση πρέπει να αποτελεί φιλοσοφία και μέρος της διοίκησης.

- *Κύκλος ποιότητας.* Οι κύκλοι ποιότητας είναι μικρές ομάδες εργαζομένων που συναντώνται τακτικά με τον προϊστάμενο τους για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία.
- *Κοινωνικο- τεχνικά συστήματα.* Τα κοινωνικο-τεχνικά συστήματα είναι παρεμβάσεις στην εργασιακή κατάσταση που αναδιαρθρώνουν το έργο, τις ομάδες εργασίας και τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των τεχνολογιών που χρησιμοποιούν για να κάνουν τις δουλειές τους.
- *Αυτόνομη ομάδα εργασίας.* Οι ομάδες αυτές είναι μικρές χωρίς επίσημο ηγέτη, που διορίζονται από την εταιρεία, και αποφασίζουν μεταξύ τους παίρνοντας αποφάσεις που παραδοσιακά χειρίζονται οι εποπτικές αρχές. Αυτό που χαρακτηρίζει αυτές τις ομάδες είναι ο υψηλός βαθμός αυτοδιάθεσης των εργαζομένων στη διαχείριση της καθημερινής τους εργασίας.
- *Η ενδυνάμωση.* Η ενδυνάμωση αποτελεί μια διαδικασία για την απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση της ανθρώπινης ικανότητας καλλιεργώντας την κοινωνική ανάπτυξη (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012). Με την ενδυνάμωση δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό η δυνατότητα να έχει εξουσία και υπευθυνότητα για την εργασία του, εντός ορισμένων κατευθυντήριων οδηγιών από τη διοίκηση του οργανισμού (Holden, 1998)

Με την εφαρμογή ορισμένων αλλαγών, η διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει αίσθηση συμμετοχής, δέσμευσης και συνάφειας μεταξύ των εργαζομένων, η οποία ανοίγει το δρόμο για καλύτερη ποιότητα της εργασιακής ζωής. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να είναι:

- Εμπλουτισμός εργασίας και επανασχεδιασμός εργασίας
- Αυτόνομος επανασχεδιασμός της εργασίας
- Ευκαιρία για ανάπτυξη
- Διοικητική ή οργανωτική δικαιοσύνη
- Ασφάλεια εργασίας
- Σύστημα προτάσεων
- Ευελιξία στα χρονοδιαγράμματα εργασίας

- Συμμετοχή των εργαζομένων

Η βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής είναι κάθε δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού που επιδιώκει μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα μέσω της ενίσχυσης της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και της ανάπτυξης. Μια διαδικασία μέσω της οποίας όλοι οι φορείς στην οργάνωση, τη διοίκηση, τα συνδικάτα και τους υπαλλήλους μαθαίνουν πώς να συνεργάζονται καλύτερα για να καθορίζουν από μόνοι τους ποιες ενέργειες, αλλαγές και βελτιώσεις είναι επιθυμητές και λειτουργικές προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας βελτιωμένης ποιότητας ζωής στη δουλειά για όλα τα μέλη του οργανισμού και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τόσο για την εταιρεία όσο και για τους εργαζόμενους. Ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στις προσπάθειες για QWL/ΠΕΖ ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό. Η υποστήριξη ιδιαίτερα της ανώτατης διοίκησης, φαίνεται να είναι σχεδόν καθολική προϋπόθεση για την επιτυχή QWL/ΠΕΖ. Τα κίνητρα και η ικανοποίηση των εργαζομένων λειτουργούν ως ανατροφοδότηση για την QWL/ΠΕΖ του οργανισμού και για τις καθημερινές δραστηριότητες του τμήματος (Anjeet Kaur, 2016)

1.5 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, από την ανασκόπηση των ορισμών αντιλαμβανόμαστε ότι η QWL/ΠΕΖ είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αποτελείτε από αλληλένδετους παράγοντες. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την QWL/ΠΕΖ δεν αφορούν την εργασία αυτή καθ' αυτή, αλλά είναι και παράγοντες που αντικατοπτρίζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση της ζωής και τα γενικά συναισθήματα ευημερίας (Danna & Griffin, 1999). Η QWL/ΠΕΖ συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία, τη συμμετοχή στην εργασία, τα κίνητρα, την παραγωγικότητα, την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία, την ασφάλεια της εργασίας, την ανάπτυξη ικανοτήτων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και μη επαγγελματικής ζωής. Οι ερευνητές που διερεύνησαν την QWL/ΠΕΖ χρησιμοποίησαν διαφορετικές διαστάσεις για να μετρήσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζομένων.

Συνεπώς, η συμβολή της διοίκησης στην εφαρμογή πρακτικών βελτίωσης της QWL/ΠΕΖ παίζει σημαντικό ρόλο δημιουργώντας στους εργαζόμενους ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη με σημαντικά παράλληλα οφέλη για την επιχείρηση όπως: ποιότητα στο προϊόν ή την υπηρεσία, ικανοποίηση των εργαζομένων και βελτίωση της απόδοσης τους, συνεχής μάθηση και καινοτομία κ.α.

Κεφάλαιο 2

Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση στην εργασία

2.1 Εισαγωγή

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης ενότητας προσεγγίζεται και αξιολογείται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στη εργασία. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια παράμετρος που έχει μελετηθεί σε σχετικά μεγάλο βαθμό κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών από τους οικονομολόγους και τους οργανωτικούς ψυχολόγους εφόσον έχει αναγνωρισθεί η αξία της για τις επιχειρήσεις και το εργατικό τους δυναμικό.

Συγκεκριμένα, στην ενότητα αυτή πρόκειται να αναλυθεί η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση καθώς και τα εργαλεία και οι παράγοντες μέτρησης των εννοιών αυτών.

2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός και διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης

2.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης αναφέρεται σε γενικές γραμμές στη στάση που τηρούν οι εργαζόμενοι σχετικά με την εργασία τους. Ωστόσο, το γεγονός ότι δεν έχει μέχρι σήμερα διατυπωθεί ένας ορισμός κοινά αποδεκτός από τους μελετητές καθιστά ακόμη πιο δύσκολη την προσέγγιση και την κατανόηση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης. Από το 1954 μέχρι και την προηγούμενη δεκαετία έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί από ερευνητές στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν και να καταστήσουν σαφέστερο το νόημα της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο Vroom (1964), αναφέρει ότι η ικανοποίηση προκύπτει συναρτήσει της υποκειμενικής αντίληψης του ατόμου και του επιπέδου στο οποίο η συγκεκριμένη εργασία το ελκύει καθώς καταφέρνει μέσα από αυτή να πετύχει ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα.

Από τους πιο γνωστούς και πολυχρησιμοποιημένους ορισμούς είναι αυτός που διατύπωσε ο Locke (1976), ο οποίος ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως μια *«ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της δουλειάς κάποιου, με την προϋπόθεση ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες»*. Με τον όρο αξίες ο Locke εννοεί τον τρόπο δράσης του ατόμου με σκοπό είτε να αποκτήσει ή να διατηρήσει κάτι. Οι αξίες είναι υποκειμενικές και σταθερές στο συνειδητό ή στο ασυνείδητο του κάθε ατόμου. Επιπλέον, είναι επίκτητες και ιεραρχούνται με βάση τη σημαντικότητά τους για το ίδιο το άτομο (Locke, 1976).

Σε κάποια άλλη από τις μελέτες που εξέτασαν οι Francis & Milbourn, (1980), αντιλαμβάνονταν την εργασιακή ικανοποίηση ως τα επίμονα αισθήματα προς τις διακρίσεις που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον. Σε γενικές γραμμές, πάντως, από την έρευνα τους προέκυψε ότι όλοι οι ορισμοί που μελέτησαν συνέκλιναν στο εξής: προσδιόριζαν την εργασιακή ικανοποίηση ως το αποτέλεσμα των προσδοκιών των εργαζομένων και αυτών που τελικά λαμβάνουν από την εργασία τους.

Ο Allport (1985), υποστηρίζει ότι η στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του πρέπει να θεωρείται μια νοητική και νευρική κατάσταση ετοιμότητας, με τέτοιο τρόπο οργανωμένη μέσα από την εμπειρία, ώστε να ασκεί είτε κατευθυντήρια είτε δυναμική επίδραση στην απόκριση του ατόμου προς όλα τα αντικείμενα και τις καταστάσεις στα οποία αυτή αναφέρεται.

Απ' την άλλη μεριά, πολύ αργότερα, ο Hulin το 1991 και επηρεασμένος σε μεγάλο βαθμό από τον ορισμό του Locke (1976) διατυπώνει τη δική του άποψη για τη σημασία της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης. Φαίνεται, λοιπόν, να συμφωνεί με το Locke. Συγκεκριμένα, ο Hulin δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις νοητικές διαδικασίες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Hulin, 1991).

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1990, ο Brief (1998), συμφωνεί με τους προηγούμενους τονίζοντας ότι και η σκέψη αλλά και το συναίσθημα αποτελούν βασικά στοιχεία που συμμετέχουν στην αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, κατά τον Cavanagh (1992), η εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από την υποκειμενική αξιολόγηση του

εργαζόμενου για το κατά πόσο συμβάλλει ή όχι στην επίτευξη συγκεκριμένων επαγγελματικών αξιών.

Είναι αποδεκτό ότι η εργασιακή ικανοποίηση συντελείται από αισθήματα και συμπεριφορές που ο κάθε εργαζόμενος έχει για την εργασία του. Όλες οι όψεις μιας συγκεκριμένης εργασίας, καλές ή κακές, θετικές ή αρνητικές, είναι πολύ πιθανό ότι συνδυάζουν στην ανάπτυξη αισθημάτων ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας για την εργασία αυτή (Ang & Koh, 1997). Η εργασιακή ικανοποίηση δεν συνίσταται στα χρήματα ή στα κέρδη μόνο που αποκομίζει κάποιος από την εργασία του. Πρόκειται για τα θετικά αισθήματα που δέχεται κάποιος από την εργασία του και την ολοκλήρωση και αυτό-εκτίμηση που κερδίζει μέσα από αυτή την εργασία. Ωστόσο, υπάρχει και η άποψη ότι ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του όταν συμβαίνει οι ανάγκες του, τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες εργασίας να συμπίπτουν κατά το δυνατόν περισσότερο, με λίγα λόγια το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες του και της εργασιακής πραγματικότητας να είναι το ελάχιστο.

Από την εξέταση των ορισμών για την εργασιακή ικανοποίηση διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν διαφορετικές ερμηνείες. Σε κάποιες μελέτες, η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την επευφημία που δέχεται κάποιος όταν επιτυγχάνει τους στόχους και τις αξίες της εργασίας. Αντιθέτως, ως δυσαρέσκεια από την εργασία χαρακτηρίζεται η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν οι στόχοι και οι αξίες στην εργασία κάποιου εμποδίζονται να φτάσουν στην επιτυχία (Francis & Milbourn, 1980).

Ανακεφαλαιώνοντας, προκύπτει ότι τελικά η εργασιακή ικανοποίηση εξετάζεται ως στάση που οδηγεί στη διαμόρφωση συγκεκριμένων συμπεριφορών ή αντιδράσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις η ικανοποίηση θεωρείται ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή ως αίτιο. Ωστόσο, ταυτόχρονα η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί και ως εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ως συνέπεια των εξωτερικών και εσωτερικών προς το άτομο παραγόντων που σχετίζονται κυρίως με τη συγκεκριμένη εργασία (Κάντας, 1998).

2.2.2 Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προσδιοριστεί από δύο βασικούς παράγοντες. Από τη μία, τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά και κατά δεύτερον από τις συνθήκες της εργασίας. Τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στο μισθό, τις προαγωγές και τις συνθήκες εργασίας γενικότερα, ενώ οι συνθήκες εργασίας ταυτίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, που μπορεί να είναι είτε θετικό είτε αρνητικό και να έχει τις αντίστοιχες επιρροές και στον εργαζόμενο (Quarstein et al, 1992).

Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg *et al.* (1959), είναι η πιο συνηθισμένη προσέγγιση για τη μέτρηση της ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg διακρίνονται σε εσωτερικούς-εγγενείς και σε εξωτερικούς-εξωγενείς. Τα ευρήματα του Herzberg αποκάλυψαν ότι ορισμένα χαρακτηριστικά μιας εργασίας συσχετίζονται σταθερά με την εργασιακή ικανοποίηση (εσωτερικοί -εγγενείς παράγοντες), ενώ διάφοροι παράγοντες συνδέονται με τη δυσαρέσκεια εργασίας (εξωτερικοί- εξωγενείς παράγοντες). Αυτά είναι:

Εσωτερικοί - Εγγενείς παράγοντες

- *Επίτευξη στόχων.* Η επίτευξη σχετίζεται με το αισθήματα της ολοκλήρωσης όπως η ολοκλήρωση μιας εργασίας ή η επίλυση ενός προβλήματος. Η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είναι κατάλληλα τοποθετημένοι για να αξιοποιήσουν τα ταλέντα τους μπορεί να αυξήσει την ικανοποίησή τους.
- *Αναγνώριση έργου.* Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με τη θετική ή αρνητική ανατροφοδότηση σχετικά με ένα επίτευγμα. Η θετική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων και τους βοηθά να εργαστούν στο επιθυμητό επίπεδο και προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει την αναγνώριση που αξίζει για τη δουλειά που κάνει, η ικανοποίηση θα αυξηθεί. Εάν η εργασία του εργαζόμενου αγνοείται ή επικρίνεται τότε θα έχει το αντίθετο αποτέλεσμα.
- *Ελευθερία ανάληψης ευθύνης.* Αυτός ο παράγοντας αφορά τον έλεγχο του έργου του και το βαθμό ελευθερίας που έχει ένας εργαζόμενος για να πάρει τις δικές του αποφάσεις και να εφαρμόσει τις δικές τους ιδέες.
- *Σύστημα προαγωγών.* Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με τη στάση του εργαζομένου σε οποιαδήποτε αλλαγή θέσης ή καθεστώτος προόδου εντός της

επιχείρησης. Μια νέα υψηλότερη θέση και το αίσθημα ευθύνης μπορούν συχνά να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση σε έναν εργαζόμενο.

- *Ευχέρεια πρωτοβουλιών.* Η παροχή στους εργαζόμενους της ελευθερίας και της αίσθησης της ιδιοκτησίας του έργου τους μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς τα άτομα συνειδητοποιούν ότι είναι υπεύθυνα για το αποτέλεσμα της εργασίας τους.
- *Η φύση της εργασίας.* Ο παράγοντας αυτός αφορά τις προσωπικές στάσεις των εργαζομένων σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και τους έχει αναθέτει και περιλαμβάνει την πολυπλοκότητα και το εύρος της εργασίας.

Εξωτερικούς - Εξωγενείς παράγοντες

- *Η Εποπτεία.* Σχετίζεται με τη γενική στάση του εργαζομένου με τον επόπτη του.
- *Οι Συνθήκες εργασίας.* Αυτό το στοιχείο αφορά το φυσικό εργασιακό περιβάλλον συμπεριλαμβανομένου του χώρου, φωτισμού, εξαερισμού και εξοπλισμού.
- *Σχέσεις με συνεργάτες.* Η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων σε όλα τα επίπεδα επηρεάζουν τα καλά συναισθήματα και τη θετική υποστήριξη που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.
- *Η Αμοιβή-μισθός.* Η αύξηση ή η μείωση των μισθών και η σύγκριση με τους άλλους μισθούς μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της δυσαρέσκειας μέσα σε μια επιχείρηση.
- *Η Πολιτική της επιχείρησης.* Ο παράγοντας αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις επικοινωνιακές και διοικητικές πρακτικές και τα οφέλη από αυτές συνολικά. Οι πολιτικές της διοίκησης που είναι διαφανείς, δίκαιες και εφαρμόζονται εξίσου σε όλους τους εργαζομένους θα μειώσουν τη δυσαρέσκεια.
- *Η Ασφάλεια Εργασίας.* Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται σε αντικειμενικούς λόγους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εργασία και είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας. Η αίσθηση της ασφάλειας της εργασίας σε μια θέση ή οργανισμό στο σύνολό του σχετίζεται και με τη δυσαρέσκεια.
- *Προσωπική ζωή.* Ο παράγοντας αυτός αφορά τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται η εργασία ενός υπαλλήλου από την προσωπική του ζωή. Οι πολιτικές που ανταποκρίνονται στις προσωπικές και οικογενειακές ανάγκες μπορούν να είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της ικανοποίησης από την εργασία.

Υπάρχει λοιπόν μία αλληλεξάρτηση ενδογενών και εξωγενών παραγόντων. Οι ενδογενείς παράγοντες θα ωθήσουν τους εργαζόμενους να έχουν πρόσθετο ενδιαφέρον για την εργασία τους με θετικές επιπτώσεις στην απόδοσή τους. Από την άλλη οι εξωγενείς παράγοντες θα εξαλείψουν τη δυσαρέσκεια τους χωρίς βέβαια να παρέχουν εργασιακή ικανοποίηση. Οι εξωτερικοί παράγοντες επιτρέπουν στους εργαζομένους να δουλεύουν μόνο όταν οι ενδογενείς παράγοντες αποφασίζουν για την ποιότητα της εργασίας τους. Αυτές οι δύο ομάδες εξωτερικών και ενδογενών παραγόντων δεν είναι αναγκαία αντίθετες μεταξύ τους, καθώς το αντίθετο από την ικανοποίηση δεν είναι δυσαρέσκεια, αλλά η μη ικανοποίηση. Ομοίως, αντίθετα από τη δυσαρέσκεια δεν είναι ικανοποίηση, αλλά η μη δυσαρέσκεια (Herzberg et al., 1959; Robbins, 2009; Ruthankoon & Ogunlana, 2003).

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Όπως συμβαίνει και με άλλες έννοιες, έτσι και στην εργασιακή ικανοποίηση υπάρχει από πολύ παλιά η διαμάχη για το πιο από τα δύο, το περιβάλλον ή η προσωπικότητα του ατόμου, παίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιπέδου της έννοιας. Κατά άλλους λοιπόν, το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης καθορίζεται κατά μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον (εργασιακό στην προκειμένη περίπτωση). Αντιθέτως, κατά άλλους το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης καθορίζεται κυρίως από προσωπικούς παράγοντες (προσωπικότητα και προηγούμενες εμπειρίες).

Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που συνιστούν το εργασιακό περιβάλλον είναι ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση συμπεριφέρεται στον εργαζόμενο, η φύση του αντικειμένου της δουλειάς, οι σχέσεις με άλλα άτομα όπως ο επιβλέπων ή οι συνάδελφοι, το σύστημα ανταμοιβής, το ωράριο και η υπερφόρτωση εργασίας.

Η σύγκρουση ρόλων είναι ένα χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος που μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της εργασιακής ικανοποίησης και συμβαίνει όταν διαφορετικά άτομα ή διαφορετικές ομάδες ατόμων με τα οποία αλληλοεπιδρά ο εργαζόμενος, έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες για τη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Πάντως, τα αποτελέσματα ερευνών είναι τέτοια ώστε να μην αποτελούν ισχυρή απόδειξη ότι η

σύγκρουση αλλά και η ασάφεια ρόλων επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση Spector (1997).

Η ευκαιρία (για κινητικότητα και ανάπτυξη) είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Σημαίνει δε, να έχει το άτομο πολλές επιλογές και πρόσβαση στις πληροφορίες για νέες θέσεις εργασίας. Ο Mekkellholt (1993), καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται κυρίως από τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας και την κατανομή των θέσεων εργασίας (π.χ. τοπικός δείκτης ανεργίας και πιθανότητες πρόσληψης).

Το οργανωσιακό κλίμα είναι μία έννοια που μπορεί να επηρεάσει είτε αρνητικά είτε θετικά ορισμένες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης. Οι Riggle, Edmondson και Hansen (2009), έδειξαν ότι η αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη έχει ισχυρή θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση και στην εργασιακή ικανοποίηση.

Το οργανωσιακό μέγεθος είναι μία σημαντική μακρό-μεταβλητή στο χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι εργαζόμενοι σε μικρούς οργανισμούς τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους σε μεγάλους οργανισμούς (Goldschmidt & Chung, 2001).

Η QWL/ΠΡΖ όπως θα συζητηθεί στο κεφάλαιο 3 αποτελεί σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης των αναπτυξιακών αναγκών (ανάγκες υγείας και ασφάλειας, οικονομικές και οικογενειακές ανάγκες, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες εκτίμησης, ανάγκες ανανέωσης, ανάγκες γνώσης και ανάγκες αισθητικής) των εργαζομένων σύμφωνα με τη θεωρία της ιεραρχίας αναγκών του Maslow (Marta et al., 2013).

Προσωπικά χαρακτηριστικά. Μερικά από τα προσωπικά χαρακτηριστικά που βρέθηκε να σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι το σημείο ελέγχου και το αρνητικό συναίσθημα. Με τον όρο «σημείο ελέγχου» εννοούμε τη γενική πεποίθηση που έχει κάποιος ή κάποια για τις δυνατότητές του/της να ελέγχει τις δυνάμεις που επιδρούν στη ζωή του/της. Υπάρχουν δηλαδή άτομα που πιστεύουν ότι είναι ικανά να έχουν επιρροή πάνω στη ζωή τους, ενώ υπάρχουν άτομα που πιστεύουν στην επιρροή εξωτερικών δυνάμεων ή άλλων ατόμων πάνω στη δική τους ζωή. Τα μεν πρώτα είναι άτομα με εσωτερικό σημείο ελέγχου και αισθάνονται ότι έχουν πλήρη έλεγχο και ευθύνη για τη ζωή τους, ενώ τα δεύτερα έχουν εξωτερικό σημείο ελέγχου και παρουσιάζουν μία τάση για μοιρολατρία. Σε έρευνα του ο O'Brien (1983), βρήκε ότι άτομα που θεωρούσαν

ότι έχουν τον έλεγχο πάνω στη ζωή τους, είχαν και υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Το αρνητικό συναίσθημα είναι μία μεταβλητή της προσωπικότητας που αντιπροσωπεύει την τάση του ατόμου να βιώνει αρνητικά συναισθήματα, όπως άγχος ή κατάθλιψη, όταν έρχεται αντιμέτωπο με διάφορες καταστάσεις. Οι διαφορές στη συναισθηματική συμπεριφορά πιθανότατα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα θα αντιληφθούν τις αντικειμενικές συνθήκες εργασίας όπως η αμοιβή και οι εργασιακές συνθήκες, επηρεάζοντας έτσι την εργασιακή ικανοποίησή τους (Brief & Weiss, 2002).

Σύμφωνα με τον Jex (2002), η εσωτερική διάθεση ή προσωπικότητα αποτελεί τη βάση για να εξηγηθεί η εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, κάποιοι άνθρωποι τείνουν να είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι με το έργο τους, ανεξάρτητα από τη φύση της εργασίας ή το οργανωτικό περιβάλλον. Μερικοί άνθρωποι είναι γενετικά θετικοί στη διάθεση, ενώ άλλοι είναι εγγενώς αρνητικοί στη διάθεση.

«Ταίριασμα μεταξύ ατόμου και εργασίας» (Person-job fit). Ένας άλλος τρόπος να βρεθεί απάντηση στην ερώτηση «τι προκαλεί τελικά την εργασιακή ικανοποίηση;» είναι ο συγκερασμός των δύο παραπάνω προσεγγίσεων, το «ταίριασμα μεταξύ ατόμου και εργασίας» (Kristoff, 1996). Ενώ οι περισσότερες έρευνες έχουν γίνει με εστίαση είτε στα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος και του εργασιακού περιβάλλοντος, είτε στα προσωπικά χαρακτηριστικά, η παραπάνω προσέγγιση εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση ως προϊόν αλληλεπίδρασης μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και προσωπικών χαρακτηριστικών, ώστε να διερευνηθεί αν συγκεκριμένοι τύποι ανθρώπων ταιριάζουν σε συγκεκριμένα επαγγέλματα.

2.4 Απόδοση στην εργασία: εννοιολογικός προσδιορισμός

Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να οριστεί από την άποψη της συμπεριφοράς ή των αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρηθεί ως μια πολυδιάστατη έννοια. Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός της απόδοσης της εργασίας είναι αυτός του Campbell (1990) σύμφωνα με τον οποίο απόδοση της εργασίας είναι «*συμπεριφορές ή ενέργειες που σχετίζονται με τους στόχους της οργάνωσης*». Τρεις απόψεις συνοδεύουν αυτόν τον ορισμό: 1) η απόδοση της εργασίας θα πρέπει να ορίζεται από την άποψη της

συμπεριφοράς και όχι των αποτελεσμάτων, 2) η απόδοση της εργασίας περιλαμβάνει μόνο εκείνες τις συμπεριφορές που είναι σχετικές με τους στόχους του οργανισμού και 3) η απόδοση της εργασίας είναι πολυδιάστατη.

Οι Hall & Goodale (1986), επεσήμαναν ότι η απόδοση της εργασίας είναι «ο τρόπος με τον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντά του χρησιμοποιώντας το χρόνο, τις τεχνικές και τις αλληλεπιδράσεις με άλλους».

Ο Campbell (1990), πρότεινε ένα μοντέλο οκτώ παραγόντων απόδοσης βασισμένο στην έρευνα αναλύσεων παραγόντων που επιχειρεί να συλλάβει τις διαστάσεις της απόδοσης εργασίας (σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό) σε όλες τις θέσεις εργασίας. Μεταξύ αυτών των οκτώ προτεινόμενων παραγόντων η απόδοση της εργασίας, συμπεριλαμβάνει συγκεκριμένες συμπεριφορές που ένα άτομο αναλαμβάνει ως μέρος μιας εργασίας, συμπεριφορές που δεν σχετίζονται με την εργασία και τις οποίες ένα άτομο πρέπει να αναλάβει (πχ. η εκπαίδευση νέων μελών του προσωπικού), η επάρκεια της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας, η εποπτεία σε περίπτωση εποπτικής ή ηγετικής θέσης και εν μέρει η διεύθυνση της διοίκησης. Επιπλέον, οι άλλοι τρεις παράγοντες είναι συναισθηματικοί παράγοντες, όπως η επίδειξη προσπάθειας, η διατήρηση της προσωπικής πειθαρχίας και η διευκόλυνση της απόδοσης των συναδέλφων και των ομάδων.

Παρά την έμφαση στον καθορισμό και την πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας, δεν είναι ένα ενιαίο ενοποιημένο κατασκεύασμα. Υπάρχουν ευρέως πολλές θέσεις εργασίας με διαφορετικά πρότυπα απόδοσης. Επομένως, η απόδοση της εργασίας θεωρείται ως ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα που αποτελείται από περισσότερα από ένα είδη συμπεριφοράς.

2.5 Εργαλεία/κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης στην εργασία

2.5.1 Κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Υπήρξε μεγάλο ενδιαφέρον για τον τρόπο που μπορεί κάποιος να διερευνήσει αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την δουλειά τους ή όχι.

Ένα από τα πιο διαδεδομένα και δημοφιλή ερωτηματολόγια είναι το **Job Descriptive Index (JDI)**. Πρόκειται για μια κλίμακα που αρχικά παρουσιάστηκε το 1969 από τους Smith, Kendall και Hullin. Η κλίμακα περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις σχεδιασμένη να μετρήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους εξετάζοντας τις εξής πέντε (5) διαστάσεις για την εργασιακή ικανοποίηση: τις αποδοχές, το αντικείμενο της εργασίας, τις προαγωγές, την εποπτεία και τους συναδέλφους. Η κλίμακα αυτή θεωρείται η πιο διαδεδομένη μέθοδος για την μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης, έχοντας μεταφραστεί σε εννέα (9) γλώσσες και έχοντας χρησιμοποιηθεί σε περισσότερες από δεκαεπτά (17) χώρες (Stanton *et al.*, 2001)

Οι Smith *et al.* (1969), ήθελαν να μετρήσουν την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιώντας λέξεις, κυρίως επίθετα περιγράψτε τα συναισθήματα του εργαζόμενου σχετικά με τη δουλειά του. Αυτοί, ακολουθώντας τις δικές τους έρευνες και στατιστικά στοιχεία η ανάλυση (όπως η ανάλυση παραγόντων) προσέθεσε επίσης και άλλες λέξεις προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο θα μπορούσε να αξιολογήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Αργότερα δημιούργησαν το **Job in General Index (JIG)** ως συμπληρωματικό του JDI, το οποίο αξιολογεί τη συνολική ικανοποίηση και περιέχει 18 γενικές ερωτήσεις. Η διαφορά με το JDI είναι ότι αξιολογεί ορισμένες πτυχές του επαγγέλματος που δεν υπήρχαν πριν, όπως "πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τους πελάτες". Το JIG αποτελείται από ένα συνδυασμό περιγραφικών ερωτήσεων και ερωτήσεων αξιολόγησης (τα ερωτήματα αξιολόγησης δείχνουν την καλύτερη συνολική ικανοποίηση και έχουν υψηλότερη αξιοπιστία ως πρόβλεψη). Οι ερωτήσεις του JIG σχετίζονται με μακροχρόνια συναισθήματα, ενώ η JDI συνδέεται με τα βραχυπρόθεσμα συναισθήματα (Greenberk & Baron, 2013; Spector, 2008; Drakou *et al.*, 1997).

Οι Ironson *et al.* (1989), θεωρούν ότι η συνολική ικανοποίηση δεν είναι αποτέλεσμα της άθροισης των επιμέρους παραγόντων ικανοποίησης. Αυτή ήταν η αιτία που έφτιαξαν αυτή την κλίμακα που περιλαμβάνει δεκαοχτώ ερωτήσεις, με επιθετικούς

προσδιορισμούς, δίνοντας την δυνατότητα απάντησης με «Ναι», «Όχι» ή «Δεν είμαι σίγουρος» καθεμία από τις δεκαοκτώ προτάσεις αναφέρεται στην εργασία γενικά και όχι σε κάποια όψη τους.

Ένα άλλο ευρέως γνωστό ερωτηματολόγιο είναι το **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)** που δημιουργήθηκε από τους Weiss, England και Dawis (1967) και είναι γνωστό ως το πιο χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο συναντάται σε δύο μορφές, μία εκτεταμένη με 100 ερωτήσεις και μια σύντομη που περιέχει μόνο 20 ερωτήσεις. Και οι δύο εκδοχές αξιολογούν 20 διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας και συνδέεται με 20 ανάγκες της εργασίας, βαθμολογούν το βαθμό ικανοποίησης τους ή δυσαρέσκειας τους σε κλειστές απαντήσεις που κυμαίνονται από πολύ ικανοποιημένος έως πολύ δυσαρεστημένος (Johns, 1996).

Οι διαστάσεις της εργασίας είναι: Αξιοποίηση των ικανοτήτων, Επίτευγμα, Δραστηριότητα, Πρόοδος, Εξουσία, Πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας, Αποζημίωση, Συνεργάτες, Δημιουργικότητα, Ανεξαρτησία, Ηθικές αξίες, Αναγνώριση, Ευθύνη, Ασφάλεια, Κοινωνική υπηρεσία, Κοινωνικό στάτους, Επίβλεψη-ανθρώπινες σχέσεις, Επίβλεψη-τεχνική, Ποικιλία, Συνθήκες εργασίας και Γενική ικανοποίηση από την εργασία

Το **Job Satisfaction Survey (JSS)** αναπτύχθηκε από τον Spector (1985) με σκοπό να αξιολογήσει τις συμπεριφορές των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους και τις απόψεις της εργασίας τους. Το Job Satisfaction Survey είναι ένα εργαλείο σε μορφή ερωτηματολογίου που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση εννέα διαστάσεων ικανοποίησης από την εργασία που σχετίζονται με τη συνολική ικανοποίηση: αποδοχές/αμοιβές, πρόσθετες παροχές, ευκαιρίες εξέλιξης, πρόσθετες παροχές, ενδεχόμενες αμοιβές, συνθήκες λειτουργίας, συνεργάτες, φύση της εργασίας, επικοινωνία. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου και απαντήσεις σε μια κλίμακα από 1 έως 6, όπου το ένα αντιστοιχεί σε «διαφωνώ πάρα πολύ» και το έξι σε «συμφωνώ πάρα πολύ» (Spector, 1985).

Το **Job Diagnostic Survey (JDS)** είναι ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από τους Hackman & Oldhman (1974), για να μετρήσουν τις συνέπειες των χαρακτηριστικών της εργασίας στους εργαζόμενους. Περιέχει οκτώ υποκλίμακες που μετρούν τη φύση της εργασίας και τα εργασιακά καθήκοντα, τα κίνητρα, την προσωπικότητα, την ψυχολογική κατάσταση και τις αντιδράσεις απέναντι στην εργασία. Για την μέτρηση της γενικής ικανοποίησης

χρησιμοποιήθηκε μια υποκλίμακα πέντε στοιχείων, και μια υποκλίμακα με δεκατέσσερα στοιχεία για την διερεύνηση πέντε πιο συγκεκριμένων παραμέτρων ικανοποίησης όπως οι αμοιβές, επίβλεψη, εξέλιξη, κοινωνικές σχέσεις ασφάλεια. Αποτελείται από ογδόντα τρία στοιχεία που παρουσιάζονται με τη μορφή ερωτήσεων ή δηλώσεων, και ζητείται από τον ερωτώμενο να απαντήσει σχετικά με την εργασία του, σύμφωνα με τις αντιλήψεις του. Το εύρος των διαθέσιμων απαντήσεων για τους ειδικούς παράγοντες ικανοποίησης είναι από «εξαιρετικά δυσαρεστημένος» έως «εξαιρετικά ευχαριστημένος», σε επταβάθμια κλίμακα. Ενώ, για την γενική ικανοποίηση το εύρος των απαντήσεων είναι «διαφωνώ έντονα» έως «συμφωνώ έντονα» σε επταβάθμια κλίμακα (Hackman & Oldhman, 1974).

Διαπιστώνεται επίσης, ότι ορισμένοι συγγραφείς έχουν χρησιμοποιήσει μόνο μία συνολική (overall) ερώτηση για να μετρήσουν το επίπεδο ικανοποίησης.

2.5.2 Κλίμακες μέτρησης της εργασιακής απόδοσης

Στόχος της μέτρησης της απόδοσης είναι η αύξηση του κινήτρου των εργαζομένων, η παροχή έγκαιρης και γρήγορης ανατροφοδότησης, η παροχή δίκαιης οργάνωσης στον οργανισμό, η παροχή ίσων ευκαιριών, η στήριξη των εργαζομένων και η βελτίωση των δυνατοτήτων τους (Griffith, 2003). Η απόδοση είναι ένα θέμα διερεύνησης στους περισσότερους κλάδους της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής διαχείρισης τόσο από τους ακαδημαϊκούς όσο και από τους διαχειριστές (Luft, 2004).

Η απόδοση διακρίνεται σε δύο τύπους που είναι κοινοί σε όλα τα οργανωσιακά πλαίσια, την απόδοση εντός-ρόλου και την απόδοση εκτός-ρόλου.

Η απόδοση εντός-ρόλου αφορά στις συμπεριφορές εκείνες που συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων που ορίζονται ρητά στη περιγραφή μιας εργασιακής θέσης. Ο βαθμός εκπλήρωσης των στόχων ενός οργανισμού, των εργασιακών απαιτήσεων και των κριτηρίων απόδοσης αφορούν στην απόδοση εντός-ρόλου (Behrman & Perreault, 1984).

Η απόδοση εκτός-ρόλου αφορά σε συμπεριφορές του εργαζομένου που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας, όμως συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Campbell, 1990). Τέτοιες συμπεριφορές είναι οι

αλτρουιστικές συμπεριφορές, η παροχή βοήθειας σε συναδέλφους, καθώς και η αποφυγή συγκρούσεων στην εργασία.

Η εργασιακή απόδοση εντός - και εκτός - ρόλου αξιολογείται μέσω αυτό-αναφορών των ίδιων των εργαζομένων και μέσω έτερο-αναφορών από συναδέλφους. Η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης με τη χρήση πληροφοριών από διαφορετικές πηγές αποτελεί πλεονέκτημα, καθώς με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η εγκυρότητα της μέτρησης.

Η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης μέσω αυτό-αναφορών των εργαζομένων μπορεί να διαφέρει από αξιολογήσεις που κάνουν σημαντικοί άλλοι, καθώς η αυτό- αξιολόγηση ενός ατόμου μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως για παράδειγμα, τη νοημοσύνη του, τα επιτεύγματά του και από κάθε είδους μεροληψίες (Dunning *et al*, 2004). Αντίθετα, ένας άλλος αξιολογητής είναι πιθανόν να βασίζεται στις παρατηρούμενες συμπεριφορές του ατόμου που αξιολογεί (Shore *et al*. 1989). Συνεπώς, οι μετρήσεις που προέρχονται από δυο διαφορετικές πηγές ενισχύουν την εγκυρότητα της μέτρησης γιατί καλύπτουν μεγαλύτερο εύρος του φαινομένου.

Η ατομική απόδοση της εργασίας είναι ένα συχνά χρησιμοποιούμενο μέτρο μέτρησης των επιδόσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Η ατομική απόδοση ορίστηκε από τον Campbell, (1990) ως «*οι συμπεριφορές ή ενέργειες που σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού*». Έτσι, η ατομική απόδοση επικεντρώνεται στις συμπεριφορές ή τις ενέργειες των εργαζομένων και όχι στα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών. Επιπλέον, οι συμπεριφορές πρέπει να βρίσκονται υπό τον έλεγχο του ατόμου, αποκλείοντας έτσι τις συμπεριφορές που περιορίζονται από το περιβάλλον (Rotundo & Sackett, 2002). Προκειμένου να μετρηθεί η ατομική απόδοση, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί η υποκείμενη δομή του. Παραδοσιακά, το επίκεντρο της κατασκευής της ατομικής απόδοσης στην εργασία ήταν η απόδοση των εργασιών, η οποία μπορεί να οριστεί ως η επάρκεια με την οποία τα άτομα εκτελούν τα βασικά ουσιαστικά ή τεχνικά καθήκοντα που είναι κεντρικά για τη δουλειά τους (Campbell, 1990). Οι συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την απόδοση της εργασίας συχνά περιλαμβάνουν την ποσότητα και την ποιότητα εργασίας, τις δεξιότητες εργασίας και τη γνώση της εργασίας (Rotundo & Sackett, 2002; Campbell, 1990).

Οι Koopmans *et al.*, (2013), ανέπτυξαν το Ερωτηματολόγιο Ατομικών Επιδόσεων Εργασίας (IWPQ) που αποτελεί ένα γενικό σύντομο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση των επιδόσεων σε ατομικό επίπεδο. Το IWPQ βασίστηκε σε ένα τεσσάρων διαστάσεων

εννοιολογικό πλαίσιο, στο οποίο η επίδοση των επιμέρους εργασιών συνίστατο σε απόδοση εργασιών, συναφείς επιδόσεις, προσαρμοσμένες επιδόσεις και αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Το ερωτηματολόγιο IWPQ είναι γενικό και σύντομο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση των επιμέρους εργασιών σε όλους τους επαγγελματικούς τομείς.

2.6 Σύνδεση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία

Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης δεν είναι ξεκάθαρη από τις διάφορες μελέτες που έγιναν. Ως εκ τούτου, δεν μπορούμε να υποθέσουμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλές επιδόσεις ή ότι οι αποδοτικοί εργαζόμενοι είναι απαραίτητως ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ τους, ενώ άλλες υπογραμμίζουν την πιθανή θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης.

Ο Skibba (2002), σε μια μελέτη της προσωπικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης των πυροσβεστών στο Wisconsin, διαπίστωσε ποικίλες σχέσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, των παραγόντων της προσωπικότητας και της απόδοσης της εργασίας. Περαιτέρω, οι Petty *et al.* (1984), σε μια μετα-ανάλυση της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης μπορεί να λειτουργεί διαφορετικά μεταξύ διαφορετικών τύπων ή επιπέδων εργαζομένων.

Οι Judge *et al.*, (2001), αναλύοντας διάφορες μελέτες σχετικά με τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση, εντόπισαν μερικές μελέτες που έδειξαν κάποια θετική σχέση, ενώ άλλες έδειξαν ελάχιστη ή καθόλου σχέση. Η θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης μπορεί να εξηγείται επειδή η απόδοση στην εργασία επηρεάζει την αυτοεκτίμηση. Η έννοια της αυτοεκτίμησης αναφέρεται στη συνολική αυτοαξιολόγηση ενός ατόμου, τις ικανότητές του, με μια συναισθηματική συνιστώσα (αρέσκειας/ δυσαρέσκειας) για το άτομο. Ο Locke (1976), που γράφει για τη φύση και την αιτία της εργασιακής ικανοποίησης δείχνει ότι υπάρχει τουλάχιστον κάποια σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών.

Ο Jin (2007), σε μια μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων από μια πολυδιάστατη οπτική γωνία σε κινεζικούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, διαπίστωσε ότι τα κατάλληλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (ευγένεια και ευσυνειδησία) και η ικανοποιητική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζονται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, η συνεκτικότητα της ομαδικής εργασίας συνδέθηκε θετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Έτσι, έχει βρεθεί μια θετική σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της απόδοσης των εργαζομένων.

Εν κατακλείδι, όπως αναφέρθηκε παραπάνω υπάρχει σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης της εργασίας αλλά δεν είναι τόσο ισχυρή.

2.7 Συμπέρασμα

Έχοντας παρουσιάσει τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης από την εργασία και την εξέλιξή τους όπως περιγράφεται από τις σχετικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί από διάφορους μελετητές γίνεται σαφές ότι τόσο η εργασιακή ικανοποίηση όσο και η εργασιακή απόδοση εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες και μεταβλητές. Ο λόγος βασικά είναι το γεγονός ότι επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Δυσκολίες ωστόσο παρατηρούνται στην προσπάθεια μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης από την εργασία γιατί και οι δύο έννοιες περιλαμβάνουν υποκειμενικούς παράγοντες αξιολόγησης. Διάφορες προσπάθειες έχουν γίνει και έχουν αναπτυχθεί ποικίλα εργαλεία μέτρησης, που κυρίως επικεντρώνονται στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων από συγκεκριμένες εκφάνσεις και χαρακτηριστικά της εργασίας τους και όχι τόσο για τη γενική εργασιακή ικανοποίηση.

Κεφάλαιο 3

Η QWL/ΠΕΖ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση - Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου και ανάπτυξη υποθέσεων

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά γίνεται αναφορά στο σύστημα διοίκησης της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας μας με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστεί η θεωρητική βάση του πλαισίου της έρευνας. Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιαστούν τα άρθρα της βιβλιογραφίας επάνω στην οποία στηριχτήκαμε προκειμένου να αναπτύξουμε το δικό μας θεωρητικό πλαίσιο, καθώς επίσης και να αναλυθεί το Θεωρητικό Πλαίσιο που εξετάζει η παρούσα έρευνα. Η παρούσα έρευνα εστιάζει στην ποιότητα της εργασιακής ζωής των διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

3.2 Το σύστημα διοίκησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης - ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου

Σύμφωνα με το άρθρο 16 του Συντάγματος «Η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες

Τα Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης αποτελούν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), πλήρως αυτοδιοικούμενα, που τελούν υπό την εποπτεία του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

Η ανώτατη εκπαίδευση αποτελείται από δύο διακριτούς παράλληλους τομείς:

- α) τον πανεπιστημιακό τομέα, που περιλαμβάνει τα Πανεπιστήμια, τα Πολυτεχνεία και την Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών, τα οποία αναφέρονται ως «Πανεπιστήμια»,
- β) τον τεχνολογικό τομέα, που περιλαμβάνει τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) και την Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.), τα οποία αναφέρονται ως «Τ.Ε.Ι.» (Ν. 4485/2017)

Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα χρηματοδοτούνται εν μέρει ή εξολοκλήρου από το κράτος, παραμένουν οργανισμοί πολλαπλών χρήσεων που αναλαμβάνουν τη διδασκαλία και την έρευνα, αλλά παρέχουν και δημόσια υπηρεσία. Οι οργανισμοί αυτού του είδους δεν μπορούν να λειτουργήσουν ως μια ιδιωτική επιχείρηση που λειτουργεί αποκλειστικά προς όφελος της (Mattheou D. & Saiti A., 2005). Το Πανεπιστήμιο ως παγκόσμιο κοινωνικό σύστημα ρυθμίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις και τις δράσεις της πανεπιστημιακής διοίκησης.

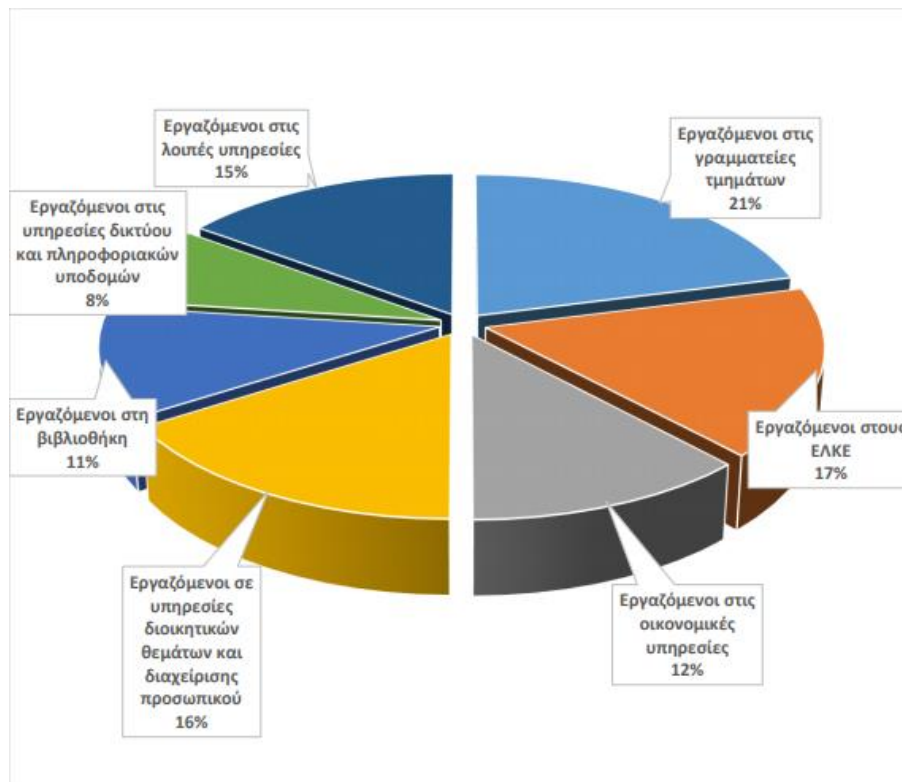
Ο πρωταρχικός σκοπός της διοίκησης στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι η παροχή συντήρησης, ολοκλήρωσης και συντονισμού, υποστήριξης και εποπτείας που εξυπηρετούν τις βασικές αποστολές της διδασκαλίας και της μάθησης, της έρευνας και της δημόσιας υπηρεσίας. Παρόλο που η διοίκηση δεν πρέπει να θεωρείται απλώς εξαρτημένη από τις ακαδημαϊκές δραστηριότητες, διαδραματίζει πρωταρχικό υποστηρικτικό ρόλο που εξασφαλίζει και καθιστά δυνατή την εκπλήρωση των βασικών λειτουργιών του ιδρύματος.

Είναι σημαντικό να αναγνωρισθεί ότι η λειτουργία διοίκησης στα πανεπιστήμια είναι μια ποικιλία δραστηριοτήτων, που κυμαίνονται από τις βασικές εργασίες γραμματείας και τις υπηρεσίες συντήρησης μέχρι εξειδικευμένες και επαγγελματικές δραστηριότητες υψηλής εξειδίκευσης. Αυτές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τον προγραμματισμό και το σχεδιασμό, τις υπηρεσίες φοιτητών, τη γενική διοίκηση, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τη χρηματοοικονομική διοίκηση, τις υπηρεσίες παροχής νομικών συμβουλών, τις υπηρεσίες έρευνας και καινοτομίας, καθώς και περισσότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες, το μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις. Επιπλέον, υπηρεσίες υποστήριξης όπως βιβλιοθήκη, υπηρεσίες δικτύου και πληροφοριακών υποδομών, διαχείριση κεφαλαίου και ιδιοκτησίας, λειτουργίες και συντήρηση μπορούν εξίσου να θεωρηθούν ως στοιχεία της διοίκησης.

Ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων εργάζονται σε θέσεις που απαιτούν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εμπειρογνωμοσύνης που δεν συνδέεται στενά με ακαδημαϊκά καθήκοντα ή με το έργο των ακαδημαϊκών. Για παράδειγμα, οι δεξιότητες και η εμπειρογνωμοσύνη των νομικών, των ειδικών σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, των υπαλλήλων οικονομικής διαχείρισης και των προϊσταμένων διοίκησης δεν συνδέονται άμεσα με τις βασικές αποστολές των πανεπιστημίων, αν και το έργο τους υποστηρίζει την εκπλήρωση αυτών των αποστολών.

Η ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού/ερευνητικού έργου στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί πρωταρχικό πλέον στόχο των Πανεπιστημίων και μέρος του στρατηγικού τους σχεδιασμού. Σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει άμεσα την ποιότητα του εκπαιδευτικού/ερευνητικού έργου στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι και η ποιότητα των παρεχόμενων διοικητικών υπηρεσιών που το υποστηρίζουν, η οποία συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ποιότητα της εργασιακής ζωής των διοικητικών υπαλλήλων.

Στο σχήμα 1 που ακολουθεί, βλέπουμε σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της Αρχής Διασφάλισης και Παρατήρησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) το 2017, την κατανομή του διοικητικού προσωπικού στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Από το σχεδιάγραμμα και όπως επισημάνετε στην έκθεση το προσωπικό κατανέμετε κυρίως σε υπηρεσίες διαχείρισης των φοιτητών και λιγότερο σε υπηρεσίες σε θέματα φοιτητικής μέριμνας, έρευνας και καινοτομίας, μεταφοράς τεχνολογίας, διασύνδεσης με την αγορά εργασίας, αλλά και διασφάλισης ποιότητας.



Σχήμα 1: Ποσοστιαία κατανομή προσωπικού στις διοικητικές υπηρεσίες (2017) . (Πηγή: *Ετήσια έκθεση της ΑΔΙΠ 2017*)

Οι διοικητικοί υπάλληλοι στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι δημόσιοι υπάλληλοι με εργασιακή σχέση μονιμότητας ή εργασιακή σχέση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ). Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν έμμισθα όργανα του κράτους, διορίζονται και ασκούν καθήκοντα έχοντας αφοσίωση στην υπηρεσία των πολιτών.

Ως δημόσιοι υπάλληλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης διορίζονται από το κράτος και απολαμβάνουν των δικαιωμάτων και των προνομίων των δημοσίων υπαλλήλων, όπως:

- η μονιμότητα που προστατεύει το δημόσιο υπάλληλο, ο οποίος δεν μπορεί να απολυθεί παρά μόνο λόγω τέλεσης ποινικών αδικημάτων, ή ύστερα από απόφαση υπηρεσιακού συμβουλίου για σοβαρά πειθαρχικά παραπτώματα ή για ανεπάρκεια στην άσκηση των καθηκόντων του.
- ο μισθός όπου ο υπάλληλος έχει δικαίωμα και καθήκον στην λήψη των αποδοχών του
- τις άδειες που δικαιούνται οι δημόσιοι υπάλληλοι όπως κανονική άδεια, εκπαιδευτική άδεια, αναρρωτική άδεια, άδεια μητρότητας, συνδικαλιστική άδεια, γονική άδεια καθώς και άδειες διευκολύνσεων π.χ. λόγω τέλεσης γάμου. Άδειες

χορηγούνται και για την επιμόρφωση του υπαλλήλου και ειδικότερα την υπηρεσιακή του εκπαίδευση, για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς λόγους, ενώ άδειες εξετάσεων προβλέπονται για όσους φοιτούν σε μεταπτυχιακά προγράμματα ή συμπληρώνουν τις προπτυχιακές τους σπουδές

- την υγειονομική περίθαλψη -κοινωνική ασφάλιση που εξασφαλίζει η ελληνική νομοθεσία στο δημόσιο υπάλληλο, τόσο την υγειονομική του περίθαλψη, όσο και την κοινωνική του ασφάλιση σε δημόσια ταμεία και σε κάποιες περιπτώσεις σε ιδιωτικούς φορείς (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

3.3 Επισκόπηση ερευνών που μελετούν την ποιότητα εργασιακής ζωής και την επίδρασή της στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση: έμφαση στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Η αποστολή της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής είναι η δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης για το προσωπικό και η συμβολή στην οργάνωση για την επιλογή και διατήρηση των εργαζομένων. Η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ενθάρρυνση και τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης (Royuela, Jordi, & Jourdi, 2009).

Δεν υπάρχει ερευνητική δραστηριότητα σχετικά με την ποιότητα της εργασιακής ζωής και ιδιαίτερα των διοικητικών υπαλλήλων στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση. Οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί εστιάζουν κυρίως στην QWL/ΠΕΖ συγκεκριμένων κλάδων εργαζομένων (διδασκτικό προσωπικό και προσωπικό στο χώρο της υγείας).

Η αναζήτηση των άρθρων έγινε σε βιβλιοθήκες αναζήτησης με λέξεις κλειδιά (quality of working life, job satisfaction, performance, Universities)

Στον πίνακα 1 και 2 παρουσιάζονται αναλυτικά 17 μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε πανεπιστήμια (12 μελέτες) και σε άλλους κλάδους (5 μελέτες) και διερευνούν τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την ποιότητα της εργασιακής ζωής αλλά και την εργασιακή απόδοση και αναλύονται με βάση τους παρακάτω άξονες:

- Τα Άρθρα που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία
- Τη χώρα διεξαγωγής της έρευνας, τον κλάδο, το δείγμα και το ερευνητικό εργαλείο
- Τις διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν (βλ. κεφ.1)
- Μέτρηση της απόδοσης
- Μέτρηση της Ποιότητα Εργασιακής Ζωής
- Μέτρηση της ικανοποίησης
- Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, και Απόδοσης
- Αποτελέσματα

Οι έρευνες που παρατίθενται παρακάτω πραγματοποιήθηκαν κυρίως σε πανεπιστήμια και σε άλλους κλάδους κατά το χρονικό διάστημα από το 2008 έως σήμερα. Το δείγμα ήταν κυρίως ακαδημαϊκό προσωπικό και υγειονομικοί υπάλληλοι και το ερευνητικό

εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο. Οι κυριότερες διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ που μετρήθηκαν ήταν αυτές που είχαν σχέση με την αμοιβή, την οργάνωση, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους, την ασφάλεια στην εργασία, το υγιές περιβάλλον εργασίας, την αυτονομία, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής και την οργανωτική δέσμευση. Για την μέτρηση της QWL/ΠΕΖ χρησιμοποιήθηκαν κυρίως, το ερωτηματολόγιο με βάση τη θεωρία του Walton (1975), το ερωτηματολόγιο των Timossi et al. (2008), το Quality of Work Life Questionnaire αλλά και άλλες κλίμακες από διάφορες έρευνες. Για την μέτρηση της ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκαν, το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS) που αναπτύχθηκε από τον Spector (1985), το job descriptive index (JDI) και άλλες κλίμακες. Για την μέτρηση της απόδοσης από την εργασία χρησιμοποιήθηκαν διάφορες κλίμακες όπως το performance questionnaire (2007). Από την μελέτη των ερευνών προκύπτει θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των διαστάσεων της QWL/ΠΕΖ στην πλειοψηφία των ερευνών καθώς επίσης και θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης. Αναλυτικότερα:

Οι Saad, Samah & Juhdi (2008), διερεύνησαν την αντίληψη των εργαζόμενων για την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής στο Πανεπιστήμιο Razak της Μαλαισίας. Η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση έδειξε ότι μόνο 3 μεταβλητές της QWL/ΠΕΖ η σημασία για την οργάνωση της εργασίας, η αισιοδοξία για οργανωτική αλλαγή και η αυτοδιάθεση, σχετίζονταν σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Shahbaji *et al.*, (2011), σε έρευνα τους προσπάθησαν να προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της απόδοσης των Προέδρων του Τμήματος του Πανεπιστημίου Esfahan και του Πανεπιστημίου Ιατρικής Επιστήμης του Esfahan. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, η απόδοση συνδέονταν άμεσα με την επαρκή και δίκαιη αποζημίωση, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας, την δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων, τις ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια, την κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας, το συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας και την κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής. Από αυτές τις διαστάσεις, οι δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων, η κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας, ο συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας, η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής σχετίζονταν αποτελεσματικότερα με την απόδοση. Συμπέραναν επίσης ότι το επίπεδο ποιότητας της επαγγελματικής ζωής ήταν διαφορετικό από πανεπιστήμιο σε πανεπιστήμιο.

Σε μελέτη που διεξήχθη στο Μπαγκλαντές σε μέλη ΔΕΠ, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής έχουν μια θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Tabassum, 2012)

Οι Kermansaravi *et al.* (2015), σε έρευνα τους μεταξύ μελών ΔΕΠ έδειξαν ότι η επαρκής και δίκαιη αποζημίωση και η κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας αποτελούν πρόβλεψη ικανοποίησης από την εργασία.

Οι Pandey & Jha (2015), διερευνώντας την ποιότητα της εργασιακής ζωής στο πανεπιστήμιο KINT τόσο του εκπαιδευτικού όσο και του λοιπού προσωπικού έδειξαν ότι υπάρχει μια σημαντική ισχυρή ικανοποίηση με την κοινωνική σημασία (γότητρο) της επαγγελματικής ζωής.

Οι Bahrami & Habibzadeh (2017) σε έρευνα τους για την QWL/ΠΕΖ σε μέλη ΔΕΠ έδειξαν ότι η επαρκής και δίκαιη αποζημίωση και οι ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια είχαν τη μεγαλύτερο μέσο όρο ικανοποίησης από την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής.

Πίνακας 1. Καταγραφή ερευνών που αφορούν τη σχέση μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία στον κλάδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία (1)							
Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου	Χώρα, Κλάδος, Δείγμα, Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, (Ικανοποίησης) και Απόδοσης	Αποτελέσματα
Saad, A.J. A.Samah & N. Juhdi (2008) «Employees' Perception on Quality Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Learning Institution»	Μαλαισία Πανεπιστήμιο Razak N= 251 υπάλληλοι (το 44,5% ήταν ακαδημαϊκοί) Ερωτηματολόγιο	1.υποστήριξη από την οργάνωση 2.σύγκρουση εργασίας-οικογένειας 3.σχέση με τους συναδέλφους 4.αυτοπεποίθηση 5.συγκρούσεις στην εργασία 6. σημασία της εργασίας 7.αισιοδοξία για οργανωτική αλλαγή 8.αυτονομία 9.πρόσβαση στους πόρους 10.έλεγχος χρόνου		Οι περισσότερες από τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη είχαν χρησιμοποιηθεί σε άλλες μελέτες πριν		3 μεταβλητές της QWL/ΠΕΖ η σημασία για την οργάνωση της εργασίας, η αισιοδοξία για οργανωτική αλλαγή και η αυτοδιάθεση, σχετίζονταν σημαντικά με την ικανοποίηση από την εργασία	Αυτή η μελέτη έδειξε ότι οι μεταβλητές QWL/ΠΕΖ είναι μόνο ανεπαρκείς για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων
Jyoti J. (2010) «Quality of Work Life in Higher Education Institutions in North India»	Ινδία Τριτοβάθμια εκπαίδευση N= 820 καθηγητές ερωτηματολόγιο	1. Οργανωτικό κλίμα 2.περιβάλλον εργασίας 3.κοινωνικό ενσωμάτωση / σχέση με συναδέλφους και ανώτερους, 4. ομαδικό πνεύμα 5. ευκαιρίες προώθησης 6.χαρακτηριστικά της εργασίας 7.Διαθεσιμότητα χρόνου 8.Πληρωμή και αναγνώριση 9.κατάρτιση 10. συμμετοχική λήψη αποφάσεων 11.ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής		Για την μέτρηση της QWL/ΠΕΖ χρησιμοποιήθηκε μια αυτοματοποιημένη κλίμακα		οργανωτικό κλίμα περιβάλλον εργασίας η διαθεσιμότητα χρόνου και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συμμετοχική λήψη αποφάσεων έχουν θετική επίδραση στην ικανοποίηση	Η QWL/ΠΕΖ επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία. Το οργανωτικό κλίμα είναι σημαντικός παράγοντας, το περιβάλλον εργασίας, η διαθεσιμότητα χρόνου για την εκπλήρωση προσωπικών και κοινωνικών υποθέσεων και κατά συνέπεια και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Επίσης, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων βελτιώνουν την QWL/ΠΕΖ των καθηγητών

Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία (2)

Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου	Χώρα Κλάδος Δείγμα Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, (Ικανοποίησης) και Απόδοσης	Αποτελέσματα
<p>Shahbazi <i>at al.</i> 2011)</p> <p>«A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University»</p>	<p>Esfahan (Ιράν)</p> <p>Τριτοβάθμια εκπαίδευση</p> <p>N=60 πρόεδροι τμημάτων</p> <p>Ερωτηματολόγιο</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, 2. ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας, 3. δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων, 4. ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια, 5. κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας, 6. συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας, 7. ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής 8. και κοινωνική σημασία (γότητρο) της επαγγελματικής ζωής 	<p>The performance questionnaire (2007)</p>	<p>Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τη θεωρία του Walton (1975) 32 ερωτήσεις</p>		<p>Η QWL/ΠΕΖ έχει θετική σχέση με την απόδοση.</p>	<p>Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διαστάσεις δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων, ο συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας, η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής και η κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση εργασίας συμβάλουν περισσότερο στην εργασιακή απόδοση. Συμπέραναν ότι το επίπεδο ποιότητας της επαγγελματικής ζωής ήταν διαφορετικό από πανεπιστήμιο σε πανεπιστήμιο.</p>

Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία (3)							
Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου	Χώρα Κλάδος Δείγμα Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, (Ικανοποίησης) και Απόδοσης	Αποτελέσματα
Bharathi et al (2011) «Quality of work life: Perception of college teachers»	Tiruchirappalli (Ινδία) Κολέγια N= 239 καθηγητές ερωτηματολόγιο	1.Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση 2.Ασφαλές και υγιές περιβάλλον 3. Ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων 4.Εξέλιξη και ασφάλεια 5.Κοινωνική ενσωμάτωση 6.Συνταγματισμός 7.Συνολικός χώρος ζωής 8.Κοινωνική συνάφεια 9.Αίσθηση QWL/ΠΕΖ		Quality of Work Life Questionnaire 116 ερωτήσεων			Δείχνει ότι η QWL/ΠΕΖ των δασκάλων των κολλεγίων είναι σε χαμηλό επίπεδο
Ayesha Tabassum (2012) «Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh»	Bangladesh Ιδιωτικά πανεπιστήμια N=72 μέλη ΔΕΠ Ερωτηματολόγιο	1.Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση 2.Ασφαλές και υγιές περιβάλλον 3. Ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων 4.Εξέλιξη και ασφάλεια 5.Κοινωνική ενσωμάτωση 6.Συνταγματισμός 7.Συνολικός χώρος ζωής 8.Κοινωνική συνάφεια		Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τη θεωρία του Walton (1975		Η επαρκής και δίκαιη αποζημίωση και ο συνταγματισμός στην οργάνωση εργασίας δείχνουν την υψηλότερη θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία. Η δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων ικανοτήτων δείχνει τη λιγότερο θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία των μελών ΔΕΠ	Η μελέτη αποκάλυψε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων του QWL/ΠΕΖ και της ικανοποίησης από την εργασία των μελών ΔΕΠ.

Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία (4)

Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου	Χώρα Κλάδος Δείγμα Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, (Ικανοποίησης) και Απόδοσης	Αποτελέσματα
Boas & Morin (2013) «Quality of Working Life in Public Higher Education Institutions: the perception of Brazilian and Canadian professors»	Βραζιλία -Καναδάς Τριτοβάθμια εκπαίδευση N= 354 Βραζιλιάνοι καθηγητές & N= 317 Καναδοί καθηγητές. Ερωτηματολόγιο	1. Την έννοια της εργασίας 2. Άγχος που σχετίζεται με την εργασία 3. Συναισθηματική δέσμευση 4. Τη δέσμευση συνέχισης προς το πανεπιστήμιο 5. Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής		Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ενός ερωτηματολογίου on-line που αξιολόγησε τους δείκτες της QWL/ΠΕΖ		Θετική ικανοποίηση	Σε αυτή τη διερευνητική μελέτη, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, γενικά, οι καθηγητές θεωρούν ότι έχουν καλή ποιότητα της επαγγελματικής ζωής. Οι Βραζιλιάνοι καθηγητές βρίσκουν περισσότερη σημασία στη δουλειά τους, είναι πιο ενεργά δεσμευμένοι με τα δικά τους θεσμικά όργανα και έχουν μεγαλύτερη ισορροπία εργασίας-ζωής από, ότι οι Καναδοί. Από την άλλη πλευρά, παρουσιάζουν λιγότερη δέσμευση συνέχισης και λιγότερο άγχος που σχετίζεται με την εργασία από τους καναδούς συναδέλφους τους.
Bakan et al. (2014) «Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment»	Τουρκία Πανεπιστήμιο N= 130 μέλη ΔΕΠ Ερωτηματολόγιο		Η κλίμακα απόδοσης υιοθετήθηκε από τις μελέτες των Goodwin, Groth και Frenkel (2011).		Για την μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία υιοθετήθηκε το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS) που αναπτύχθηκε από τον Spector (1985)		Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας υπάρχει δηλαδή μια σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών της ικανοποίησης και της απόδοσης στην εργασία αλλά και της ικανοποίησης στην επαγγελματική δέσμευση

Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία (5)							
Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου	Χώρα, Κλάδος Δείγμα Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, (Ικανοποίησης) και Απόδοσης	Αποτελέσματα
Vasita M.L. & Prajapati K. (2014) «A study of Quality of Work Life and its impact on Job Satisfaction in selected higher education institutions of Western Rajasthan»	Rajasthan (Ινδία) Σχολές και Πανεπιστήμια N= 100 ερωτηθέντες από το ακαδημαϊκό προσωπικό Ερωτηματολόγιο	1.δίκαιη αποζημίωση 2. ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας 3. δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων 4. ευκαιρία για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια 5. κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας 6. δικαιώματα των εργαζομένων 7. αυτονομία 8. ισορροπία εργασιακής ζωής				Διαπιστώθηκε ότι: η δίκαιη αποζημίωση είχε την υψηλότερη συσχέτιση ακολουθούν τα δικαιώματα των εργαζομένων, η αυτονομία, η δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων και η ευκαιρία για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια	Τα αποτελέσματα της μελέτης απεικονίζουν μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας της εργασιακής ζωής με την ικανοποίηση από την εργασία.
Kermansaravi et al. (2015) « The Relationship Between Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences»	Zahedan (Ιράν) Πανεπιστήμιο N=202 Μέλη ΔΕΠ Ερωτηματολόγιο	1.Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση 2.ασφαλές και υγιεινές συνθήκες εργασίας 3.δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων 4.ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια 5.κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας 6.συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας 7. ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής 8.κοινωνική σημασία (γότηρο) της επαγγελματικής ζωής		Ερωτηματολόγιο για την ποιότητα ζωής του Walton	Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας από τους Kendall και Smith Τα κριτήρια που εξετάστηκαν ήταν: 1.τύπος εργασίας 2.επιβλέπων/ διευθυντής 3.συνάδελφοι 4.προαγωγή 5.μισθός και επιδόματα	Η επαρκής και δίκαιη αποζημίωση και η κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας αποτελούν πρόβλεψη ικανοποίησης από την εργασία	Στην έρευνα αυτή υπήρξε μια σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία των μελών ΔΕΠ και της ποιότητας της εργασιακής τους ζωής.

Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία (6)							
Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου	Χώρα, Κλάδος Δείγμα Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, (Ικανοποίησης) και Απόδοσης	Αποτελέσματα
Pandey A. & Jha B.K (2015) "Quality of work life (An empirical study of KNIT, Sultanpur)"	Sultanpur (Ινδία) Πανεπιστήμιο KNIT N= 262 (εκπαιδευτικό και μη εκπαιδευτικό προσωπικό) Ερωτηματολόγιο	1.Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση 2.ασφαλές και υγιεινές συνθήκες εργασίας 3.δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων 4.ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια 5.κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας 6.συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας 7. ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής 8.κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής		Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στην κλίμακα οκτώ διαστάσεων του Walton (32 ερωτήσεις)		Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και των διαστάσεων της QWL/ΠΕΖ	Η μελέτη αυτή έδειξε ότι οι διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής είναι σε υψηλό επίπεδο ικανοποίησης.
Kaur & Sharma (2016) «A Comparative Study of QWL among University Teachers»	Punjab -Ινδία Πανεπιστήμια N=510 Μέλη ΔΕΠ που εργάζονται σε δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια. Ερωτηματολόγιο	1. Ικανοποίηση εργασίας και αυτοπεποίθηση 2. Προσπάθεια αναγνώρισης και οργανωτική επικοινωνία 3. Ποιότητα στην εργασιακή ελευθερία 4. Εμπιστοσύνη και ανάπτυξη των εργαζομένων 5. Φόρτος εργασίας εκτός διδασκαλίας 6. Χαμηλή αυτοπεποίθηση 7. Πίεση από την εργασία 8. Ευκαιρία για ανάπτυξη 9. Κρίσιμοι παράγοντες 10. Λογική 11. Ποιότητα δουλειάς 12. Οργανωτική ικανοποίηση			Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση	Οι εργαζόμενοι εργάζονται πιο αποτελεσματικά με τους παράγοντες που τους παρακινούν και τους ικανοποιούν.	Οι μεταβλητές που έχουν σημαντική σχέση είναι οι μισθοί και τα πρόσθετα οφέλη, τα καλύτερα σχέδια άδειας, το εύλογο ωράριο εργασίας και οι ευκαιρίες προώθησης. Παράγοντες που δεν ικανοποιούν τους εργαζόμενους είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης, οι πολλές ώρες ταξιδιού και η εσωτερική πολιτική.

Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία (7)							
Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου	Χώρα, Κλάδος Δείγμα Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, (Ικανοποίησης) και Απόδοσης	Αποτελέσματα
Kaur & Sharma (2016) «A Comparative Study of QWL among University Teachers»	Runjab -Ινδία Πανεπιστήμια N=510 Μέλη ΔΕΠ που εργάζονται σε δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια. Ερωτηματολόγιο	1. Ικανοποίηση εργασίας και αυτοπεποίθηση 2. Προσπάθεια αναγνώρισης και οργανωτική επικοινωνία 3. Ποιότητα στην εργασιακή ελευθερία 4. Εμπιστοσύνη και ανάπτυξη των εργαζομένων 5. Φόρτος εργασίας εκτός διδασκαλίας 6. Χαμηλή αυτοπεποίθηση 7. Πίεση από την εργασία 8. Ευκαιρία για ανάπτυξη 9. Κρίσιμοι παράγοντες 10. Λογική 11. Ποιότητα δουλειάς 12. Οργανωτική ικανοποίηση			Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση	Οι εργαζόμενοι εργάζονται πιο αποτελεσματικά με τους παράγοντες που τους παρακινούν και τους ικανοποιούν.	Οι μεταβλητές που έχουν σημαντική σχέση είναι οι μισθοί και τα πρόσθετα οφέλη, τα καλύτερα σχέδια άδειας, το εύλογο ωράριο εργασίας και οι ευκαιρίες προώθησης. Παράγοντες που δεν ικανοποιούν τους εργαζόμενους είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης, οι πολλές ώρες ταξιδιού και η εσωτερική πολιτική.
Bahrami & Habibzadeh (2017) «Evaluation of Quality of Work Life and its Dimensions in Iranian Higher Education»	Ιράν Τριτοβάθμια εκπαίδευση N=240 μέλη ΔΕΠ Ερωτηματολόγιο	1.Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση 2.ασφαλές και υγιεινές συνθήκες εργασίας 3.δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων 4.ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια 5.κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας 6.συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας 7. ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής 8.κοινωνική σημασία (γότητρο) της επαγγελματικής ζωής		Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο για την QWL/ΠΕΖ που υιοθετήθηκε από τους Timossi <i>et al</i> (2008)		Από τις οκτώ διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ ο υψηλότερος μ.ο ήταν στην επαρκή και δίκαιη αποζημίωση και στις ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια. Ενώ ο χαμηλότερος μ.ο αφορούσε το συνταγματισμό στην οργάνωση της εργασίας.	Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ ήταν χαμηλότερες από το μέσο όρο εκτός την επαρκής και δίκαιη αποζημίωση και την ευκαιρία για συνεχή ανάπτυξη. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη της QWL/ΠΕΖ στην παροχή ενός καλύτερου και αποτελεσματικότερου εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως βασικό στοιχείο της οργάνωσης παρά ως μηχανές.

Πίνακας 2. Καταγραφή ερευνών που αφορούν τη σχέση μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία σε διάφορους κλάδους εργασίας

Διερεύνηση τη σχέσης μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία(1)							
Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου	Χώρα, Κλάδος, Δείγμα, Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, (Ικανοποίησης) και Απόδοσης	Αποτελέσματα
<p>Saraji & Dargahi (2006)</p> <p>«Study of Quality of Work Life (QWL)»</p>	<p>Tehran (Ιράν)</p> <p>Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο</p> <p>N= 908</p> <p>νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό</p> <p>Ερωτηματολόγιο</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.δίκαιη αμοιβή και αυτονομία 2.ασφάλεια εργασίας, 3.συστήματα ανταμοιβής, 4.εκπαίδευση και εξέλιξη της σταδιοδρομίας 5. ευκαιρίες, 6.συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων 7.ενδιαφέρουσες και ικανοποιητικές εργασίες. 8.εμπιστοσύνη στα ανώτερα στελέχη 9.αναγνώριση των προσπαθειών 10. πρότυπα υγείας και ασφάλειας στην εργασία. 11. ισορροπία μεταξύ του χρόνου που αφιερώνεται στην εργασία και του χρόνου που δαπανάται με την οικογένεια και τους φίλους 12.ποσότητα της εργασίας που πρέπει να γίνει 13.επίπεδο άγχους στην εργασία 14.υγεία και ασφάλεια κατά την εργασία στην εργασία 			<p>Ανάπτυξη δικού τους ερωτηματολογίου μέσω συνδυασμού και τροποποίησης υφιστάμενων ερωτηματολογίων.</p>	<p>Οι παράγοντες που είναι σημαντικοί για την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η υγεία και ασφάλεια στην εργασία, η αμοιβή και η υποστήριξη των εργαζομένων από τα ενδιάμεσα και ανώτερα στελέχη.</p>	<p>Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι ήταν δυσαρεστημένοι με την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια, την υποστήριξη των ενδιάμεσων και ανώτερων στελεχών, το εισόδημά τους και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Η μελέτη αυτή έδειξε ότι οι εργαζόμενοι δεν ήταν ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους</p>

Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία(2)							
Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου	Χώρα, Κλάδος Δείγμα Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, (Ικανοποίησης) και Απόδοσης	Αποτελέσματα
Rubel & Kee (2014) «Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)»	Μπαγκλαντές Βιομηχανία έτοιμου ενδύματος N=150 εργαζόμενοι Ερωτηματολόγιο	1.Εποπτική συμπεριφορά 2. αποζημίωση και οφέλη 3. χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας 4. ισορροπία της επαγγελματικής ζωής	Για την μέτρηση της απόδοσης χρησιμοποιήθηκαν 3 στοιχεία που αναπτύχθηκαν από τους Netemeyer & Maxham (2007)	Προσαρμογή από την κλίμακα των Huang <i>et al.</i> (2007)	Η ικανοποίηση αξιολογήθηκε από τα 4 στοιχεία που αναπτύχθηκαν από την Price (1997)	Οι διαστάσεις εποπτική συμπεριφορά, αποζημίωση και οφέλη, ισορροπία της επαγγελματικής ζωής έχουν σημαντική θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης σημαντική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης.	Το αποτέλεσμα της μελέτης έδειξαν ότι η συμπεριφορά του επιβλέποντος, η αποζημίωση και τα οφέλη και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχουν θετική σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία και τα οφέλη έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο. Η ικανοποίηση από την εργασία βρέθηκε να συσχετίζεται σημαντικά θετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Επομένως η υποστήριξη της QWL/ΠΕΖ από την οργάνωση είναι απαραίτητη για να αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης και κατά συνέπεια να βελτιωθεί τόσο η ατομική όσο και η οργανωτική απόδοση.
Rai & Tripathi (2015) «A Study on QWL and its effects on Job Performance»	Delhi NCR και Bangalore (Ινδία) Πληροφορικής N= 253 IT Professionals Ερωτηματολόγιο	1.Συμμετοχική λήψη αποφάσεων 2. Η φύση της εργασίας 3.Ανταμοιβές και αναγνώριση 4.Εργασιακό περιβάλλον 5.Σχέση με τον επόπτη 6.Βελτίωση της απόδοσης	Για τη μέτρηση της απόδοσης του έργου χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο που αναπτύχθηκε από το Πανεπιστήμιο του New Hampshire	Το ερωτηματολόγιο QWL/ΠΕΖ L βασίστηκε στο εργαλείο έρευνας της Russell Consulting Inc., (2005) βασισμένο στις διαστάσεις του Walton (1975)		Όλες οι μεταβλητές της QWL/ΠΕΖ έχουν σημαντική σχέση με την απόδοση της εργασίας.	Διαπιστώθηκε ότι η QWL/ΠΕΖ έχει θετική και σημαντική σχέση με την απόδοση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την οργανωτική απόδοση.

Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής - εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία(3)

Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου	Χώρα Κλάδος Δείγμα Ερευνητικό εργαλείο	Διαστάσεις ποιότητας εργασιακής ζωής που μετρήθηκαν	Μέτρηση της απόδοσης	Μέτρηση της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής	Μέτρηση της ικανοποίησης	Σχέση Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, (Ικανοποίησης) και Απόδοσης	Αποτελέσματα
Thakre et al (2017) «Quality of work life of nurses working at tertiary health care institution: a cross sectional study»	Yavatmal - Ινδία Υγείας N=100 νοσοκόμοι. Ερωτηματολόγιο	1.Εργασιακό περιβάλλον 2. Οργανωτική κουλτούρα 3. Σχέσεις και συντονισμός 4. Κατάρτιση και ανάπτυξη 5. Αποζημίωση και ανταμοιβή 6. Εγκαταστάσεις 7. Ικανοποίηση από την εργασία 8. Ασφάλεια και αυτονομία 9. Επάρκεια πόρων		Το ερωτηματολόγιο για την QWL/ΠΕΖ βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο του Swami (2015). Περιλάμβανε 50 ερωτήσεις.		Οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι με το περιβάλλον εργασίας, τη σχέση και τη συνεργασία με τους συναδέλφους, τις ευκαιρίες επαγγελματική κατάρτισης και ανάπτυξης, με το μισθό και την αποζημίωση, την τρέχουσα εργασία και την ασφάλεια.	Η παρούσα μελέτη έδειξε ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής των νοσοκόμων είναι σχετικά σε μέτριο επίπεδο. Η μελέτη αυτή αποκαλύπτει σημαντική συσχέτιση με τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των νοσοκόμων και της QWL/ΠΕΖ.
Jahanbani et al. (2018) «Quality of Work Life and Job Satisfaction Among Employees of Health Centers in Ahvaz, Iran»	Ahvaz (Ιράν) Κέντρα Υγείας N= 143 εργαζόμενοι (τεχνικό προσωπικό) ερωτηματολόγιο	1.ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον 2. δίκαιη αποζημίωση 3. συνολικός χώρος ζωής 4. κοινωνική συνάφεια 5. κοινωνική συνοχή 6. ανάπτυξη και την ασφάλεια 7. ανάπτυξη ανθρωπινων ικανοτήτων 8. συνταγματισμός		Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο του Walton για την QWL/ΠΕΖ		Υψηλότερη συσχέτιση υπήρξε μεταξύ QWL/ΠΕΖ και ικανοποίησης σε ότι αφορούσε την κοινωνική συνοχή, του συνταγματισμού και της ανάπτυξης και ασφάλειας.	Η έρευνα έδειξε μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της ικανοποίησης.

Τα αποτελέσματα της μελέτης των Rubel & Kee (2014), έδειξαν επίσης ότι η συμπεριφορά του επιβλέποντος, η αποζημίωση και τα οφέλη αλλά και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχουν θετική σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Saraji & Dargahi (2006), εξέτασαν τη θετική και αρνητική στάση των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Ιατρικών Επιστημών της Τεχεράνης (TUMS) στην QWL/ΠΕΖ. Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι ήταν δυσαρεστημένοι με την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια, την υποστήριξη των ενδιαμέσων και ανώτερων στελεχών, το εισόδημά τους και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Η μελέτη αυτή έδειξε ότι οι εργαζόμενοι δεν ήταν ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους και ότι υπάρχει ανάγκη βελτίωσης της QWL/ΠΕΖ των εργαζομένων.

Οι Thakre et al (2017), στην έρευνα τους έδειξαν ότι οι ερωτηθέντες ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με το περιβάλλον εργασίας, τη σχέση και τη συνεργασία με τους συναδέλφους, τις ευκαιρίες επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης, τον μισθό και την αποζημίωση αλλά και την τρέχουσα εργασία τους και ασφάλεια.

Οι Jahanbani et al. (2018), σε έρευνα τους για την QWL/ΠΕΖ και την ικανοποίηση τεχνικών υπαλλήλων σε κέντρα υγείας του Ιράν έδειξαν ότι υψηλότερη συσχέτιση υπήρξε μεταξύ της QWL/ΠΕΖ και ικανοποίησης σε ότι αφορούσε την κοινωνική συνοχή, τον συνταγματισμό στην οργάνωση και την ανάπτυξη και ασφάλεια.

3.4 Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου για τη μελέτη της επίδρασης της ποιότητας εργασιακής ζωής στην εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση-Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων

3.4.1 Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου

Στηριζόμενη στην ανασκόπηση της θεωρητικής και εμπειρικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας (βλ. κεφ. 3, ενότητα 3.3. και Πίνακα 1 και 2) η συγγραφέας υιοθετεί το μοντέλο του Walton (1975) προκειμένου να προσεγγίσει την έννοια της QWL/ΠΕΖ. Όπως έχει ήδη αναφερθεί το μοντέλο αυτό είναι το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την αξιολόγηση της QWL/ΠΕΖ και προτείνει συνολικά τις εξής οκτώ (8) διαστάσεις: *επαρκής και δίκαιη αποζημίωση, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας, δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων, ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια, κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας, συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας, ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής και κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής, ως χαρακτηριστικά/στοιχεία που προσδιορίζουν την έννοια της QWL/ΠΕΖ.*

Και πάλι με βάση τα ευρήματα των ερευνών που παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 και 2 διαπιστώνεται ότι και οι οκτώ (8) διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ που υιοθετούνται στην παρούσα έρευνα σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων.

Αναλυτικότερα:

1. Σχέση μεταξύ διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Εργασιακής Ικανοποίησης

Η αποζημίωση και οι ανταμοιβές αποτελούν παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων. Δημιουργούν ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων και πρόθεση να

εργαστούν σκληρά για να επιτύχουν τόσο οργανωτικούς όσο και ατομικούς στόχους (Nanjundeswaraswamy & Sandhya, 2016).

Οι Mirvis και Lawler (1984) υπογράμμισαν ότι η ικανοποίηση από το μισθό, τις ώρες εργασίας και τις συνθήκες εργασίας βελτιώνουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Ενώ, τα αποτελέσματα της έρευνας των Saraji & Dargahi (2006), έδειξαν ότι η αμοιβή και η αυτονομία ήταν τα δύο σημαντικότερα στοιχεία της ποιότητας της εργασιακής ζωής των νοσοκόμων που φαίνεται να επηρέαζαν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησής. Επομένως, μπορούμε να υποθέσουμε ότι:

H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την επαρκή και δίκαιη αποζημίωση και ικανοποίησης από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα μέρος στο οποίο κάποιος εργάζεται. Πρόκειται για ένα κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον στο οποίο οι υπάλληλοι υποτίθεται ότι αλληλοεπιδρούν με πολλούς ανθρώπους και πρέπει να συνεργάζονται. Οι ασφαλείς και υγιείς συνθήκες εργασίας, διασφαλίζουν την καλή υγεία, τη συνέχεια των υπηρεσιών, τη μείωση των κακών σχέσεων διαχείρισης εργασίας. Ένας υγιής εργαζόμενος καταγράφει υψηλή παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι χαρούμενοι, έχουν αυτοπεποίθηση και μπορεί να αποδειχθεί ένα ανεκτίμητο πλεονέκτημα για τον οργανισμό αν το περιβάλλον εργασίας είναι καλό (Nanjundeswaraswamy & Sandhya, 2016).

Οι Lau *et al.* (2001), εξηγούν την QWL/ΠΕΖ ως το ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας που υποστηρίζει και προωθεί την ικανοποίηση, παρέχοντας στους υπαλλήλους ανταμοιβές, ασφάλεια εργασίας και ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης. Η Newell (1995), υπογραμμίζει ότι η QWL/ΠΕΖ περιλαμβάνει τη βελτίωση των φυσικών συνθηκών εργασίας υπό τις οποίες εργάζονται οι εργαζόμενοι για να καταστήσουν τη δουλειά τους ευνοϊκότερη. Επομένως:

H2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από τις ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας και ικανοποίησης από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

O Walton (1973), υποστηρίζει ότι η εμπειρία μιας υψηλής QWL/ΠΕΖ εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι θέσεις εργασίας επιτρέπουν στον εργαζόμενο να χρησιμοποιεί και να αναπτύσσει τις δεξιότητες και τις ικανότητές του. Υπό το πρίσμα των προαναφερθέντων, οι θέσεις εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνουν ορισμένα χαρακτηριστικά που θα επιτρέπουν στους εργαζομένους να χρησιμοποιούν και να αναπτύσσουν τις ανθρώπινες ικανότητές τους και να απολαμβάνουν τελικά την QWL/ΠΕΖ. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την αυτονομία, την ποικιλία δεξιοτήτων, τη σημασία των εργασιών και την ανατροφοδότηση, τη σημασία και την ολότητα. Οι Hackman and Oldham (1980), αναφέρουν ότι το εργασιακό περιβάλλον που είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων, όπως η ποικιλία των δεξιοτήτων, η ταυτότητα της εργασίας, η σημασία των καθηκόντων, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση, θεωρείται ότι προσφέρει θετική ικανοποίηση στην QWL/ΠΕΖ. Άρα, καταλήγουμε στην εξής υπόθεση:

H3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από τη δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων και ικανοποίησης από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Για τους εργαζόμενους οι εσωτερικές ευκαιρίες ανάπτυξης είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες ικανοποίησης της QWL/ΠΕΖ. Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και πρόοδο δείχνουν πως βοηθούν οι οργανώσεις στην επαγγελματική ανάπτυξη και τις πολιτικές της οργάνωσης για την υποστήριξη των εργαζομένων. Η ασφάλεια εργασίας είναι ένας παράγοντας που απασχολεί τους εργαζόμενους. Η μόνιμη απασχόληση παρέχει ασφάλεια στους εργαζόμενους και βελτιώνει την QWL/ΠΕΖ τους. Η ασφάλεια εργασίας, η κεντρική πτυχή της QWL/ΠΕΖ, αντιπροσωπεύει τη δύναμη των οργανώσεων να παρέχουν μόνιμη και σταθερή απασχόληση ανεξάρτητα από τις αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον. Οι Drobnic *et al* (2010), δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν εξασφαλίσει θέσεις εργασίας και αμοιβή θα αισθάνονται άνετα στο χώρο εργασίας και αυτό επηρεάζει την ποιότητα ζωής τους.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι μια οργανωτική δραστηριότητα που στοχεύει στην βελτίωση της απόδοσης των ατόμων και των ομάδων. Η QWL/ΠΕΖ εξασφαλίζεται από τις ευκαιρίες που παρέχει η εργασία για την ανάπτυξη των εργαζομένων και την ενθάρρυνση που δίνεται από τη διοίκηση για την εκτέλεση της εργασίας, έχοντας καλές συνθήκες για την αύξηση της προσωπικής ενδυνάμωσης και των δεξιοτήτων (Nanjundeswaraswamy & Sandhya, 2016). Οι Bahrami & Habibzadeh (2017), σε έρευνα τους έδειξαν ότι οι ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια επηρέαζαν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησής. Άρα:

H4: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από τις ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια και ικανοποίησης από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τον Walton (1973), η σημασία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης είναι ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας της QWL/ΠΕΖ. Πέντε παράγοντες, δηλαδή η υποστήριξη, η ανεκτικότητα, η ισότητα, η κινητικότητα και η ταυτοποίηση θεωρούνται απαραίτητες για να έχουν αυτές οι αλληλεπιδράσεις ωφέλιμα αποτελέσματα για τα άτομα. Η σχέση και η συνεργασία είναι μια επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, σχετικά με την απόφαση στο χώρο εργασίας, τις συγκρούσεις και την επίλυση προβλημάτων. Η εργασία και η σταδιοδρομία ακολουθούνται συνήθως στο πλαίσιο της κοινωνικής οργάνωσης και η φύση των προσωπικών σχέσεων γίνεται μια σημαντική διάσταση της ποιότητας ζωής της εργασίας. Η αποδοχή των εργαζομένων βασίζεται σε δεξιότητες, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία, ικανότητες και δυνατότητες χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η φυλή, το φύλο, η εξωτερική εμφάνιση κλπ. Περιλαμβάνει σχέση με τους συναδέλφους, ανθρωποκεντρικότητα στις επιχειρήσεις, άγχος της ζήτησης εργασίας, σχέση με τον άμεσο ανώτερο. (Nanjundeswaraswamy & Sandhya, 2016). Οι Kermansaravi *et al.* (2015), σε έρευνα τους έδειξαν ότι η κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας αποτελούν πρόβλεψη εργασιακής ικανοποίησης. Άρα γίνεται δεκτό ότι:

H5: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας και ικανοποίησης από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Το οργανωτικό κλίμα είναι μια συλλογική συμπεριφορά των ανθρώπων που αποτελούν μέρος μιας οργάνωσης που έχει αξίες, όραμα, κανόνες κ.λπ. Οι ευκαιρίες προώθησης, τα κριτήρια αξιολόγησης χρησιμοποιούνται υπό τον άμεσο έλεγχο ενός οργανισμού και υπόκεινται στις πολιτικές του οργανισμού. Η μελέτη του Certo (2004), δείχνει ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι ο βαθμός ευκαιρίας των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή τους κατάσταση. Όσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα των εργαζομένων να λαμβάνουν τέτοιες αποφάσεις, τόσο μεγαλύτερη είναι η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής. Οι Jahanbani et al. (2018), σε έρευνα τους για την QWL/ΠΕΖ και την ικανοποίηση τεχνικών υπαλλήλων σε κέντρα υγείας του Ιράν έδειξαν ότι υπάρχει υψηλή μεταξύ του συνταγματισμού στην οργάνωση τη εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Επομένως:

H6: Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από το συνταγματισμό στην οργάνωση της εργασίας και ικανοποίησης από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο υπάρχει ισορροπία της εργασίας στη συνολική ζωή του εργαζομένου. Αυτή η έννοια της ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής συμπεριλαμβάνει τα ωράρια, τις απαιτήσεις σταδιοδρομίας και τις απαιτήσεις ταξιδιού που δεν απαιτούν συνεχή αναψυχή και οικογενειακό χρόνο και προαγωγή και προώθηση που δεν απαιτούν επαναλαμβανόμενες γεωγραφικές κινήσεις (Walton, 1973). Τα αποτελέσματα της μελέτης των Rubel & Kee (2014), έδειξαν η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχουν θετική σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Άρα γίνεται δεκτό ότι:

H7: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την ισορροπία εργασιακής και μη εργασιακής ζωής και ικανοποίησης από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Ο εργαζόμενος πρέπει βλέπει τον εργοδότη του ως κοινωνικά υπεύθυνο σε σχέση με το προϊόν που παράγει, τη διάθεση προς το περιβάλλον, τη στρατηγική μάρκετινγκ, της πρακτικές απασχόλησης, τις σχέσεις με τις υποανάπτυκτες χώρες, τη συμμετοχή σε

πολιτικές εκστρατείες κ.λπ. Σύμφωνα με τον Walton (1973), οι οργανισμοί που δεν ενεργούν με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο με προτάσεις για αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων τους και υποτιμούν την αξία της δουλειάς και της σταδιοδρομίας τους που με τη σειρά τους θα επηρεάσουν την αυτοεκτίμησή τους. Είναι επομένως προφανές ότι το QWL/ΠΕΖ επηρεάζεται από όλες τις πτυχές της λειτουργίας του υπαλλήλου στον οργανισμό. Οι Pandey & Jha (2015), διερευνώντας την ποιότητα της εργασιακής ζωής στο πανεπιστήμιο KINT τόσο του εκπαιδευτικού όσο και του λοιπού προσωπικού έδειξαν ότι υπάρχει μια σημαντική ισχυρή ικανοποίηση με την κοινωνική σημασία (γότητρο) της επαγγελματικής ζωής. Άρα:

H8: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την κοινωνική σημασία (γότητρο) της επαγγελματικής ζωής και ικανοποίησης από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

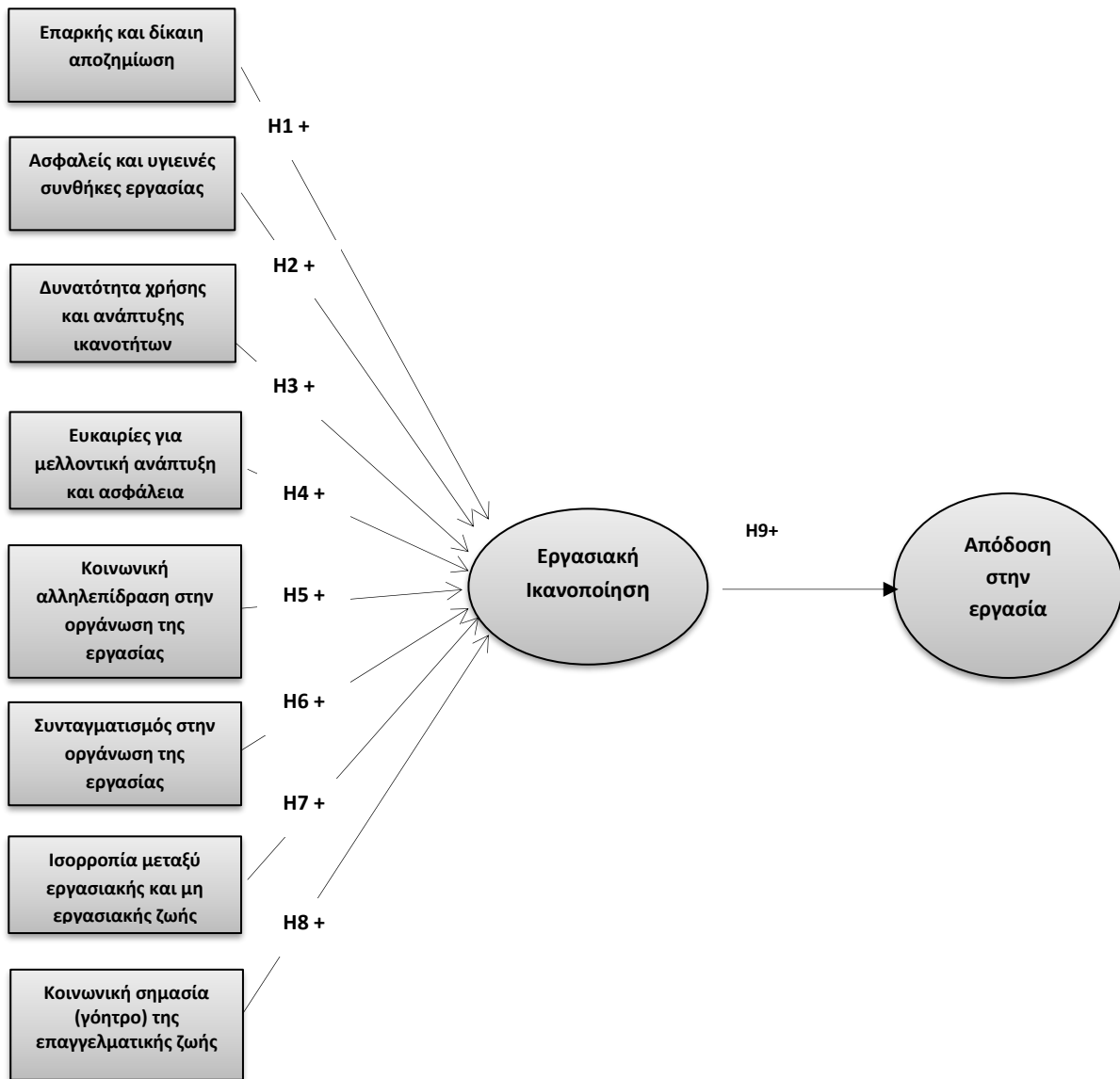
II. Εργασιακή Ικανοποίηση και απόδοση στην εργασία

Η εργασιακή ικανοποίηση και η απόδοση της εργασίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία και την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού. Τόσο η εργασιακή ικανοποίηση όσο και η απόδοση της εργασίας είναι οι κύριοι κρίσιμοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων με σκοπό να οδηγήσουν τους οργανισμούς προς την επίτευξη των στόχων τους. Έχουν πραγματοποιηθεί πλήθος ερευνών και αποδείχθηκε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της απόδοσης που δεν είναι όπως πάντα τόσο ισχυρή.

Σε έρευνα τους οι Bakan *et al.* (2014), έδειξαν ότι μεταξύ μελών ΔΕΠ η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας υπάρχει δηλαδή μια σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών της ικανοποίησης και της απόδοσης στην εργασία. Επομένως, μπορούμε αν υποθέσουμε ότι:

H9: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση)

Στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 2) παρουσιάζεται το Θεωρητικό Πλαίσιο της παρούσας έρευνας στο οποίο αποτυπώνονται οι υποθέσεις που αναπτύχθηκαν λεπτομερώς προηγουμένως.



Σχήμα 2. Το προτεινόμενο Θεωρητικό πλαίσιο (ΘΠ) για τη διερεύνηση της σχέσης ποιότητας εργασιακής ζωής, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης εργαζόμενου

3.5 Συμπεράσματα

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή υπενθυμίζουμε ότι έγινε παρουσίαση της διοικητικής δομής της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της χώρας μας και συγκεκριμένα των διοικητικών

υπαλλήλων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στη συνέχεια, γίνεται παρουσίαση των εμπειρικών μελετών για την QWL/ΠΕΖ κυρίως σε έρευνες που έγιναν στο εξωτερικό σε διάφορους κλάδους αλλά περισσότερο σε έρευνες που έγιναν στα πανεπιστήμια. Τέλος βάση της έρευνας που προηγήθηκε αναπτύξαμε τις ερευνητικές υποθέσεις της δικής μας έρευνας για την διερεύνηση της QWL/ΠΕΖ των διοικητικών υπαλλήλων στη τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Μέρος Β: Εμπειρική Έρευνα

Κεφάλαιο 4

Ερευνητική Μεθοδολογία

Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να αναλυθεί η μεθοδολογία με την οποία διεξήχθη η συγκεκριμένη έρευνα. Στο κεφάλαιο αυτό, το οποίο αποτελείται από 8 ενότητες, παρουσιάζονται: ο ερευνητικός στόχος, η ερευνητική στρατηγική που ακολουθήθηκε, στοιχεία που αφορούν την επιλογή του δείγματος (δειγματοληψία), το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας, οι κλίμακες μέτρησης των υπο-μελέτη μεταβλητών, ο τρόπος και λόγος διεξαγωγής της πιλοτικής έρευνας, η διαδικασία με την οποία συλλέχθηκαν τα δεδομένα και ο τρόπος ανάλυσής τους.

4.1 Ερευνητικός στόχος

Όπως έχει προαναφερθεί στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ποιότητας της εργασιακής ζωής, της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης στην εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση η οποία έχει αποτυπωθεί στο θεωρητικό πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας (βλ. κεφ. 3).

Αναλυτικότερα, θα διερευνηθεί αρχικά το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την ποιότητα της εργασιακής ζωής, καθώς και το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης στην εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και στην συνέχεια θα ελεγχθούν εμπειρικά οι υποθέσεις που αποτυπώνονται στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας.

4.2 Ερευνητική στρατηγική

Για τη συλλογή των δεδομένων -που θα αξιοποιηθούν για τον έλεγχο των υποθέσεων της παρούσας έρευνας- χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητική στρατηγική η μελέτη περίπτωσης διότι επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει σε βάθος ένα κοινωνικό φαινόμενο. Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική αποτελεί μια εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα φαινόμενο μέσα στο πραγματικό του περιβάλλον (Yin, 1981).

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με μεθόδους της ποσοτικής έρευνας, και συγκεκριμένα με τη μέθοδο της (επισκόπησης/Survey). Αναλυτικότερα, συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης. Η επιλογή της συγκεκριμένης ερευνητικής προσέγγισης, παρουσιάζει πλεονεκτήματα, όπως χαμηλό κόστος, λιγότερος χρόνος και ενέργεια για την διαχείριση του αλλά και δυνατότητα πλήρους ανωνυμίας (Σαχίνη-Καρδάση, 2004)

4.3 Επιλογή πληθυσμού διεξαγωγής της έρευνας

Πραγματοποιήθηκε απογραφική έρευνα, δηλαδή αποστολή ερωτηματολογίων στο σύνολο των διοικητικών υπαλλήλων (230) του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης. Η επιλογή του εκπαιδευτικού ιδρύματος έγινε αρχικά λόγω σύνδεσης της ερευνήτριας με το συγκεκριμένο οργανισμό (υπάλληλος του Πανεπιστημίου).

Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι, το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων Πανεπιστημίων της χώρας από άποψη ενεργού φοιτητικού πληθυσμού περίπου 29.000 (προπτυχιακοί φοιτητές, μεταπτυχιακοί φοιτητές και υποψήφιοι διδάκτορες). Αποτελείτε από 8 Σχολές, 18 Τμήματα, και πλειάδα Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών. Η διοικητική έδρα του Πανεπιστημίου βρίσκεται στην πόλη της Κομοτηνής, ενώ υπήρξε, από την ίδρυσή του, το πρώτο ελληνικό περιφερειακό πολυεδρικό πανεπιστήμιο, αρχικά στην πόλη της Ξάνθης και Κομοτηνής και στη συνέχεια σε Αλεξανδρούπολη και Ορεστιάδα. (<http://duth.gr>).

Πρόσθετα, το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης όπως φαίνεται και από το στρατηγικό του σχεδιασμό αντιλαμβάνεται το σημαντικό ρόλο των διοικητικών υπηρεσιών και του διοικητικού προσωπικού ως πυλώνα βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του. (<http://modip.duth.gr>)

4.4 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο στην παρούσα έρευνα. Διαμορφώθηκε σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή μέσω Google Forms και ο χρόνος συμπλήρωσής του υπολογιζόταν σε 10 λεπτά.

Στην πρώτη σελίδα υπήρχε ένα σύντομο ενημερωτικό σημείωμα για τον σκοπό της έρευνας, τα στοιχεία της ερευνήτριας (π.χ. ονοματεπώνυμο), το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στα πλαίσια του οποίου πραγματοποιείται η έρευνα, καθώς και οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσής του.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 4 ενότητες (Βλ. Παράρτημα Ι). Το πρώτο μέρος «Δημογραφικά στοιχεία» αφορά τα προσωπικά στοιχεία των ερωτώμενων, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης και στοιχεία σχετικά με την εργασία όπως το καθεστώς εργασίας, τη θέση στο πανεπιστήμιο αλλά και τη διεύθυνση στην οποία εργάζεται, τα χρόνια προϋπηρεσίας, προκειμένου να σκιαγραφηθεί το προφίλ των συμμετεχόντων. Το δεύτερο μέρος χωρίζεται σε τρεις επί μέρους ενότητες. Η ενότητα Α αφορά την ποιότητα της εργασιακής ζωής και αποτελείται από 31 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στην ενότητα αυτή οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το επίπεδο ικανοποίησης τους από την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής αξιολογώντας τις διατυπώσεις με τη χρήση 5βάθμιας κλίμακας Likert όπου: 1 = πολύ δυσαρεστημένος και 5= πολύ ικανοποιημένος. Η ενότητα Β αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και αποτελείται από 3 ερωτήσεις, επίσης κλειστού τύπου, που στοχεύουν στη συγκέντρωση στοιχείων σχετικών με την εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, η ενότητα Γ εξετάζει την απόδοση από την εργασία (5 ερωτήσεις). Στις ενότητες Β και Γ οι ερωτηθέντες

αξιολόγησαν την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή απόδοση η χρήση 5βάθμιας κλίμακας Likert όπου: 1 = διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα.

4.5 Κλίμακες μέτρησης των υπό-μελέτη μεταβλητών

Η ποιότητα της εργασιακής ζωής μετρήθηκε με το εργαλείο που ανέπτυξαν οι Timossi *et al.*(2008) για την QWL/ΠΕΖ στηριζόμενοι στο μοντέλο του Walton (1973) (βλ. Παράρτημα Ι). Η κλίμακα μέτρησης αποτελείται από 31 ερωτήσεις, 30 ερωτήσεις που οργανώνονται σε 8 διαστάσεις και 1 ερώτηση για την γενική αίσθηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής:

1. Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση: Μετρήθηκε με 2 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Ι, Μέρος Β, Ενότητα Α, ερ. 1.1 -1.2) που αφορούν το επίπεδο του μισθού και το επίπεδο του μισθού σε σχέση με αυτό των συναδέλφων.
2. Ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας: Μετρήθηκε με 5 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Ι, Μέρος Β, Ενότητα Α, ερ. 2.1 -2.5) που αφορούν το εβδομαδιαίο ωράριο, το φόρτο εργασίας και τον όγκο της δουλειάς, τη χρήση της τεχνολογίας που απαιτείτε για την εκτέλεση της δουλειάς, τις συνθήκες υγιεινής στο χώρο εργασίας αλλά και την κούραση σωματική και ψυχική από την εργασία.
3. Δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων: Μετρήθηκε με 5 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Ι, Μέρος Β, Ενότητα Α, ερ. 3.1 -3.5) που αφορούν την αυτονομία στην εργασία, τη σημαντικότητα των καθηκόντων, τη δυνατότητα και ευελιξία εκτέλεσης πολλαπλών καθηκόντων, την αξιολόγηση της απόδοσης και τη λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση αλλά και τις ευθύνες που αναλαμβάνουν οι υπάλληλοι.
4. Ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια: Μετρήθηκε με 2 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Ι, Μέρος Β, Ενότητα Α, ερ. 4.1 -4.2) που αφορούν τις ευκαιρίες που παρέχονται για επαγγελματική ανάπτυξη και τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες.
5. Κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασία: Μετρήθηκε με 4 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Ι, Μέρος Β, Ενότητα Α, ερ. 5.1 -5.4) που αφορούν τις διακρίσεις

(κοινωνικές, φυλετικές, θρησκευτικές, σεξουαλικές κ.λπ.) στην εργασία, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους, την αφοσίωση στην ομάδα αλλά και το βαθμό που εκτιμώνται οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες.

6. Συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας: Μετρήθηκε με 4 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα I, Μέρος Β, Ενότητα Α, ερ. 6.1 -5.4) που αφορούν το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων, τη δυνατότητα ελευθερίας έκφρασης, τους ηθικούς και εργασιακούς κανόνες που ισχύουν στο χώρο εργασίας αλλά και το σεβασμό της ατομικότητας.
7. Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής: Μετρήθηκε με 3 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα I, Μέρος Β, Ενότητα Α, ερ. 7.1 -7.3) που αφορούν τη επιρροή της εργασίας στην οικογενειακή ζωή- καθημερινότητα, την επιρροή της εργασίας στη δυνατότητα για ποιοτικό ελεύθερο χρόνο και την ισορροπία μεταξύ εργασιακού χρόνου και χρόνου για ξεκούραση.
8. Κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής: Μετρήθηκε με 5 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα I, Μέρος Β, Ενότητα Α, ερ. 8.1 -8.5) που αφορούν την περηφάνεια για την εκτέλεση των καθηκόντων, την εικόνα και την κοινωνική συνεισφορά του Πανεπιστημίου, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Πανεπιστήμιο αλλά και την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων μετρήθηκε με 3 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα I, Μέρος Β, Ενότητα Β) από την κλίμακα μέτρησης των Camman *et al.* (1979) που αφορούν τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία, το βαθμό αρεσκείας από τη θέση εργασίας και τη δουλειά των υπάλληλων.

Η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων μετρήθηκε με 5 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα I, Μέρος Β, Ενότητα Γ) έχουν αντληθεί από το βιβλίο *Measuring Individual Work Performance* (Koopmans, 2014) και συνδέονται με τη συμβολή στην επίτευξη των στόχων του Πανεπιστημίου, την επίτευξη των ατομικών στόχων, την επιδίωξη βελτίωσης αλλά και την αντίληψη αν η απόδοση τους είναι ανώτερη ή κατώτερη από των συναδέλφων.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, για τη μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας επιλέχθηκε η 5-βάθμια κλίμακα Likert με άκρα: 1 = πολύ δυσαρεστημένος και 5= πολύ ικανοποιημένος για την QWL/ΠΕΖ και 1 = διαφωνώ απόλυτα και 5=συμφωνώ απόλυτα για την

ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση στην εργασία. Άρα, όσο υψηλότερη η τιμή τόσο πιο θετικές οι αντιλήψεις και οι στάσεις των εργαζομένων.

4.6 Πιλοτική έρευνα

Πριν από την κύρια έρευνα, κρίθηκε αναγκαίο να γίνει αξιολόγηση της σαφήνειας του ερωτηματολογίου ώστε να διασφαλιστεί για την εγκυρότητα του περιεχομένου του. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε πιλοτική έρευνα σε 5 άτομα χωρίς να συμπεριληφθούν στο τελικό δείγμα, προκειμένου να διαπιστωθούν αντιφατικές ερωτήσεις ή ερωτήσεις δύσκολες να κατανοηθούν, πιθανές αστοχίες και γενικά οποιεσδήποτε άλλες αδυναμίες στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Μετά την πιλοτική έρευνα, κρίθηκε ότι δε χρειάζονται αλλαγές στη διατύπωση των ερωτήσεων και πραγματοποιήθηκε η διανομή του.

4.7 Η διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα διεξήχθη κατά την περίοδο από 8 έως 30 Οκτωβρίου 2018. Η αποστολή της διεύθυνσης της ιστοσελίδας του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου έγινε μέσω υπηρεσιακών email σε υπαλλήλους του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης, που αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα του πανεπιστημίου (<http://duth.gr>). Λίγα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν με τη μορφή της «Χιονοστιβάδας» (“Snowball”) μέσω email τα οποία προωθήθηκαν από υπαλλήλους σε υπαλλήλους. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο σύνολο σχεδόν των διοικητικών υπαλλήλων του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου οι οποίοι ανέρχονται σε 230 (πηγή: Διεύθυνση Διοικητικού Δ.Π.Θ) . Το συνολικό ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 42,92% (n = 103). Ωστόσο, το ποσοστό αποτελεσματικής ανταπόκρισης μετά την αφαίρεση άκυρων ερωτηματολογίων ήταν 42,50% (n = 102).

4.8 Ανάλυση δεδομένων

Για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο στατιστικής ανάλυσης S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences) και ειδικότερα η έκδοση S.P.S.S. V.20. Συγκεκριμένα, μετά τη συγκέντρωση των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων και έπειτα από την κωδικοποίησή τους και την καταγραφή τους σε υπολογιστικό φύλλο (excel) στον Η/Υ, τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος S.P.S.S.

Για την επικύρωση της χρησιμοποιούμενης κλίμακας έγινε έλεγχος αξιοπιστίας (reliability) των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών. Μέσω του SPSS για τη μέτρηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών έγινε ο υπολογισμός του συντελεστή α -Cronbach ανά παράγοντα και μεταβλητή. Ο συντελεστής α -Cronbach είναι ένας από τους ευρέως χρησιμοποιούμενους δείκτες αξιοπιστίας και είναι αυτός που υπολογίστηκε από τον Cronbach (1951) και ονομάζεται Cronbach's α (alpha), η δείκτης εσωτερικής συνάφειας και είναι ένα στατιστικό εργαλείο που αξιολογεί την εμπιστοσύνη μέσω της εσωτερικής συνέπειας ενός ερωτηματολογίου. Ο συντελεστής α -Cronbach μπορεί να πάρει τιμές μεταξύ μηδέν (0) και ένα (1). Με βάση αυτό το δείκτη αξιοπιστίας δίνονται οι εξής ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας (Δημητριάδης Ε., 2007):

- < 0,6 η κλίμακα είναι αναξιόπιστη
- 0,6 το ελάχιστο αποδεκτό όριο (μή αποδεκτό για κλίμακες με πολλά items προτάσεις)
- 0,7 επαρκές, αλλά όχι καλό
- 0,8 καλύτερο
- 0,95 πολύ υψηλή αξιοπιστία (μάλλον σπάνιο)

Στο επόμενο στάδιο, με τη χρήση του λογισμικού SPSS έγινε ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος και περιγραφική στατιστική ανάλυση με μέσους όρους για τις υπο-μελέτη μεταβλητές του Θεωρητικού Πλαισίου.

Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση συσχέτισης (correlation) η οποία αναφέρεται στη συνάφεια ή στη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Προκειμένου να

διαπιστωθεί κατά πόσο οι μεταβλητές είναι συσχετισμένες ή πόσο ισχυρή είναι η σχέση μεταξύ των παραγόντων του ερωτηματολογίου, οι υπό-μελέτη μεταβλητές του ερωτηματολογίου εξετάστηκαν με τον συντελεστή Pearson που συμβολίζεται με r και παίρνει τιμές από -1 έως 1. Όταν $r=0$ δεν υπάρχει συσχέτιση, όταν $r>0$ υπάρχει θετική συσχέτιση και όταν $r<0$ υπάρχει αρνητική συσχέτιση των μεταβλητών (Δημητριάδης Ε., 2007):

- Ασήμαντη συσχέτιση: 0,00 έως 0,20 (ή -0,20 έως 0,00)
- Μέτρια συσχέτιση: 0,20 έως 0,40 (ή -0,40 έως -0,20)
- Σημαντική συσχέτιση: 0,40 έως 0,70 (ή -0,70 έως -0,40)
- Ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση: 0,70 έως 1,00 ή (-0,1 έως -0,70)

Με τη χρήση συσχετίσεων δίνεται η δυνατότητα να ελεγχθούν δυο μεταβλητές ως προς τη γραμμική τους σχέση και κατά πόσο μια μεταβολή στη μια θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την άλλη. Θα πρέπει να τονιστεί ακόμη πως αν η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι χαμηλή αυτό δεν σημαίνει πως αναγκαστικά πως οι δύο μελετώμενες μεταβλητές είναι ανεξάρτητες (δηλαδή, δεν συσχετίζονται) αλλά ότι ενδέχεται η ύπαρξη κάποιας συναρτησιακής σχέσης άλλης μορφής (Δημητριάδη Ζ. , 2000)

Τέλος, οι υποθέσεις της έρευνας ελέγχθηκαν μέσω της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (μέθοδος *stepwise*) την διαδοχική επιλογή των ανεξάρτητων μεταβλητών. Με τη μέθοδο αυτή μπορούμε από μια ομάδα υποψηφίων μεταβλητών να επιλέξουμε τις καλύτερες (Δημητριάδης Ε., 2007). Μέσω της μεθόδου αυτής δίνεται η δυνατότητα μελέτης της σχέσης αιτίας – αποτελέσματος μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Σκοπός της συνεπώς, είναι η κατασκευή ενός μοντέλου που περιγράφει ικανοποιητικά τη σχέση μεταξύ μιας εξαρτημένης συνεχούς μεταβλητής Y και μίας ή περισσότερων συνεχών ανεξάρτητων μεταβλητών X_1, X_2, \dots, X_n . Αν η σχέση της εξαρτημένης μεταβλητής είναι γραμμική συνάρτηση των παραμέτρων (ανεξάρτητων μεταβλητών) τότε η περιγραφή της σχέσης αυτής γίνεται βάσει ενός γραμμικού μοντέλου (Field, 2009).

Κεφάλαιο 5

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων - Σχολιασμός

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που προκύπτουν έπειτα από την καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, που συλλέχθηκαν. Συγκεκριμένα, αναφέρονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος, από τον έλεγχο αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών, από την περιγραφική στατιστική, δηλαδή τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις, και τέλος αυτά από τις συσχετίσεις των παραγόντων.

5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Όπως φαίνεται και στους πίνακες 3α και 3β, **ως προς το Φύλο**, το 30,4% του δείγματος ήταν άνδρες και το 69,6% ήταν γυναίκες. **Ως προς την Ηλικία**, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (ποσοστό 47,10 %) ήταν μεταξύ 41-50 χρόνων και ακολουθούν οι συμμετέχοντες μεταξύ 51-60 χρόνων και 31-40 χρόνων (ποσοστό 23,5%). Τέλος, μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων του δείγματος ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ 20-30 (ποσοστό 3,5%) και το ηλικιακό γκρουπ 60+ (ποσοστό 2%).

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες υπαλλήλους (ποσοστό 73,5%) ήταν έγγαμοι, ακολουθούν οι άγαμοι (ποσοστό 19,6%) και τέλος οι διαζευγμένοι (ποσοστό 6,9%). **Στην ερώτηση αν έχουν παιδιά**, οι

συμμετέχοντες υπάλληλοι απάντησαν *ναι* (ποσοστό 71,6%) και *όχι* (ποσοστό 28,4%). Όσον αφορά **στον αριθμό των παιδιών**, όσων απάντησαν θετικά στην παραπάνω ερώτηση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων υπαλλήλων (ποσοστό 51,5%) απάντησε ότι έχει 2 παιδιά, ακολουθούν οι συμμετέχοντες (ποσοστό 32,84%) με 1 παιδί, και τέλος ένα (ποσοστό 16,2%) έχει 3 παιδιά.

Ως προς το **επίπεδο Εκπαίδευσης**, το 28,4% του δείγματος ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, ενώ πάνω από 60% είναι κάτοχοι πτυχίου από ΑΕΙ/ΤΕΙ ή/και μεταπτυχιακού. Κάτοχοι διδακτορικού ήταν σε ποσοστό 4,9%, ενώ τέλος το 1% απάντησε ότι είναι υποψήφιος/α διδάκτορας.

Πίνακας 3α. Δημογραφικά χαρακτηριστικά – προσωπικά στοιχεία

Μεταβλητή	Διατύπωση	Ποσοστό
Φύλο	Άνδρας	30,4%
	Γυναίκα	69,6%
Ηλικία	20-30	3,9%
	31-40	23,5%
	41-50	47,1%
	51-60	23,5%
	61 +	2%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	19,6%
	Έγγαμος/η	73,5%
	Διαζευγμένος/η	6,9%
	Χήρος/α	-
Παιδιά	Ναι	71,6%
	Όχι	28,4%
Αριθμός παιδιών	1	32,4%
	2	51,5%
	3	16,2%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου	28,4%
	Απόφοιτος/η ΤΕΙ	13,7%
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ	25,5%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	26,5%
	Κάτοχος Διδακτορικού	4,9%
	Υποψήφιος Διδάκτορας	1%

Πίνακας 3β. Δημογραφικά χαρακτηριστικά-εργασία

Μεταβλητή	Διατύπωση	Ποσοστό
Καθεστώς εργασίας	Μόνιμος/η	51%
	Αορίστου Χρόνου	36,3%
	Συμβασιούχος/α	12,7%
Θέση εργασίας στο πανεπιστήμιο	Υπάλληλος	73,5%
	Προϊστάμενος	20,6%
	Διευθυντής	3,9%
	Άλλη	2%
Διεύθυνση που εργάζεστε	Διοικητικού	17,6%
	Ακαδημαϊκών θεμάτων	7,8%
	Οικονομικής Διαχείρισης	11,8%
	Προγραμματισμού και Ανάπτυξης	9,8%
	Τεχνικών έργων	7,8%
	Μηχανοργάνωσης	3,9%
	Γραμματεία	21,6%
	ΕΛΚΕ	7,8%
	Βιβλιοθήκη	8,8%
	Σύγκλητος	2,9%
Χρόνος προϋπηρεσίας	0-5	24,5%
	6-10	11,8%
	11-15	11,8%
	16-20	26,5%
	21-25	9,8%
	26-30	9,8%
	31-35	5,9%
	35 +	0%

Ως προς το καθεστώς εργασίας, σε ποσοστό 51% οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι μόνιμοι υπάλληλοι, ακολουθούν σε ποσοστό 36,3% οι υπάλληλοι αορίστου χρόνου και τέλος οι συμβασιούχοι σε ποσοστό 12,7%. **Ως προς τη θέση εργασίας** στο πανεπιστήμιο, οι περισσότεροι είναι υπάλληλοι σε ποσοστό 73,5%. Ακολουθούν δεύτεροι οι προϊστάμενοι σε ποσοστό 20,6%, τρίτοι οι διευθυντές σε ποσοστό 3,9% και ένα μικρό ποσοστό 2% άλλος/η.

Ως προς την διεύθυνση που εργάζονται, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων υπαλλήλων συγκεντρώθηκε στη Γραμματεία με ποσοστό 21,6%, ενώ δεύτερη σε απαντήσεις ήταν η Διεύθυνση Διοικητικού με 17,6%. Ακολουθεί η Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης με 11,8%, η Διεύθυνση προγραμματισμού και ανάπτυξης με 9,8%, η βιβλιοθήκη με 8,8%, ο ΕΛΚΕ, η Διεύθυνση ακαδημαϊκών θεμάτων και τεχνικών έργων με 7,8%, Μηχανοργάνωσης με 3,9% και τέλος η σύγκλητος με ποσοστό 2,9%.

Ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας, η πλειοψηφία σε ποσοστό 26,5% εργάζονται μεταξύ 16-20 χρόνια, ακολουθούν σε ποσοστό 24,5% με 0-5 χρόνια, τρίτοι είναι με ποσοστό 11,8% όσοι εργάζονται 6-10 χρόνια και 11-15 χρόνια, τέταρτοι είναι με ποσοστό 9,8% όσοι εργάζονται 21-25 χρόνια και 26-30 χρόνια, ενώ οι υπάλληλοι που εργάζονται 31-35 χρόνια είναι σε ποσοστό 5,9%. Τέλος, πάνω από 35 χρόνια δεν απάντησε κανείς από τους συμμετέχοντες υπαλλήλους.

Οι Πίνακες 3α και 3β παρουσιάζουν την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα. Συγκεκριμένα, ο Πίνακας 3α περιλαμβάνει τα προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων ως προς το φύλλο, την ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσής τους, ενώ ο πίνακας 3β στοιχεία σχετικά με την εργασία όπως το καθεστώς εργασίας, τη θέση και τη διεύθυνση στο πανεπιστήμιο καθώς επίσης και τα χρόνια προϋπηρεσίας.

5.2 Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

Στον πίνακα 4 καταγράφεται ο συντελεστής α -Cronbach για κάθε κλίμακα (και διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ) που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία για τη μέτρηση της. Αρχικά, υπολογίστηκε ο συντελεστής α - Cronbach για την ποιότητα της εργασιακής ζωής και τις επιμέρους διαστάσεις της. Παρατηρούμε ότι ο συντελεστής α - Cronbach για την QWL/ΠΕΖ είναι $0,70 > 0,70$ τόσο για τη συνολική κλίμακα μέτρησης όσο και για τις οκτώ (8) διαστάσεις της, άρα η κλίμακα μέτρησης είναι αξιόπιστη. Ο συντελεστής α - Cronbach για την εργασιακή ικανοποίηση είναι $0,927 > 0,70$, επομένως και η κλίμακα μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία είναι αξιόπιστη. Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας της εργασιακής απόδοσης, έπειτα από κάποιες επαναλήψεις και απορρίπτοντας όσες ερωτήσεις καθιστούσαν αναξιόπιστη την κλίμακα (αφαιρέθηκαν οι διατυπώσεις 3 και 5), ο συντελεστής α - Cronbach είναι $0,748 > 0,70$ επομένως καταλήξαμε η κλίμακα μέτρησης να είναι αξιόπιστη. Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν είναι αξιόπιστες.

Πίνακας 4 : Οι συντελεστές α -Cronbach για κάθε κλίμακα μέτρησης και διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ

Reliability Statistics		
Μεταβλητές	Gronbach's Alpha	N of Items
1. Ποιότητα εργασιακής Ζωής	,947	30
1.1 Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση	,793	2
1.2 Ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας	,767	5
1.3 Δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων	,812	5
1.4 Ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια	,754	2
1.5 Κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας	,761	4
1.6 Συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας	,912	4
1.7 Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής	,855	3
1.8 Κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής	,870	5
1.9 Συνολική αίσθηση για την ποιότητα της εργασιακής ζωής		1
2. Εργασιακή ικανοποίηση	,927	3
3. Απόδοση εργαζόμενου	,748	3

5.3 Περιγραφική Στατιστική

Στην παρακάτω υποενότητα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα από τον υπολογισμό των μέσων όρων των υπό μελέτη μεταβλητών της έρευνας.

Ποιότητα της εργασιακής ζωής

Στον πίνακα 5 εμφανίζετε ο μέσος όρος ανά ερώτηση και ανά διάσταση της QWL/ΠΕΖ. Σύμφωνα με τον πίνακα 4, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την QWL/ΠΕΖ, με εξαίρεση τη διάσταση της «επαρκούς και δίκαιης αποζημίωσης» (μ.ο. = 2,970) και τη διάσταση «ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια», (μ.ο.= 2,765). Υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης από τις διαστάσεις «κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας» (μ.ο. =3,610) και «συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας» (μ.ο. =3,583) ακολουθούν η «κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής» (μ.ο. =3,508), η «ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής» (μ.ο =3,345), η «δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων» (μ.ο.= 3,344) και «ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας» (μ.ο. =3,228).

Πίνακας 5. Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση των διαστάσεων για την ποιότητα της εργασιακής ζωής.

Περιγραφική Στατιστική		
	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση	2,970	,936
1.2 Το επίπεδο του μισθού σας, σε σύγκριση με τον μισθό των συναδέλφων σας	3,01	,939
1.1 Το επίπεδο του μισθού σας	2,94	,932
Ασφαλείς και Υγιεινές συνθήκες εργασίας	3,228	1,065
2.3 Τη χρήση της τεχνολογίας που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας σας (ευκολία χρήσης/ καταλληλότητα)	3,54	1,053
2.4 Τις συνθήκες υγιεινής στο χώρο εργασίας σας (π.χ. καθαριότητα, φωτισμός, θόρυβος)	3,54	1,184
2.1 Το εβδομαδιαίο ωράριο σας	3,24	,914

2.5 Την κούραση (σωματική ή/και ψυχική εξάντληση) που σας προκαλεί η εργασία σας	2,94	1,079
2.2 Το φόρτο εργασίας σας/ τον όγκο δουλειάς σας	2,88	1,093
Δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων	3,344	0,977
3. 2 Τη σημαντικότητα των καθηκόντων σας	3,54	,961
3.3 Τη δυνατότητα να έχετε ευελιξία (εκτέλεση πολλαπλών καθηκόντων/εργασιών) στο πλαίσιο της θέσης που κατέχετε	3,43	,970
3.5 Τις ευθύνες που αναλαμβάνετε	3,38	,965
3.1 Την αυτονομία που έχετε στην εργασία σας (δυνατότητα να παίρνετε αποφάσεις)	3,31	1,037
3.4 Την αξιολόγηση της απόδοσης σας και τη λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοσή σας	3,06	,953
Ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια	2,765	1,091
4.1 Τις ευκαιρίες που σας παρέχονται για την επαγγελματική σας ανάπτυξη	2,78	1,050
4. 2 Τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες	2,75	1,132
Κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας	3,610	1,038
5.2 Τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας και τους ανωτέρους σας στην εργασία	3,76	1,135
5.3 Την αφοσίωση της ομάδας σας και των συναδέλφων σας στην εργασία τους	3,68	1,045
5.1 Τις διακρίσεις (κοινωνικές, φυλετικές, θρησκευτικές, σεξουαλικές κ.λπ.) στην εργασία σας	3,66	1,023
5.4 Το βαθμό που εκτιμώνται οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνετε στην εργασία σας	3,34	,949
Συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας	3,583	1,043
6.4 Το σεβασμό της ατομικότητας σας (χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες σας)	3,73	1,023
6.2 Τη δυνατότητα που σας δίνετε να εκφράζετε ελεύθερα τη γνώμη σας (ελευθερία έκφρασης)	3,65	1,004
6.1 Το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων στη δουλειά τους	3,51	1,022
6.3 Τους ηθικούς και εργασιακούς κανόνες που ισχύουν στο χώρο εργασίας σας	3,44	1,122
Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής	3, 356	1,036
7.1 Την επιρροή της εργασίας σας στην οικογενειακή σας ζωή/καθημερινότητα	3,41	1,056

7.3 Την ισορροπία που υπάρχει στη ζωή σας μεταξύ εργασιακού χρόνου και χρόνου για ξεκούραση	3,35	1,038
7.2 Την επιρροή της εργασίας σας στη δυνατότητα σας για ποιοτικό ελεύθερο χρόνο	3,31	1,015
Κοινωνική σημασία (γότητρο) της επαγγελματικής ζωής	3,508	0,976
8.1 Την «περηφάνια» που νιώθετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας	3,66	,960
8.2 Την εικόνα του Πανεπιστημίου που εργάζεστε στην κοινωνία	3,62	,944
8.3 Την κοινωνική συνεισφορά (συμβολή στην κοινωνία) του Πανεπιστημίου που εργάζεστε	3,56	,950
8.4 Την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Πανεπιστήμιο που εργάζεστε	3,46	,900
8.5 Τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του Πανεπιστημίου που εργάζεστε (το πως αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι)	3,24	1,127
Συνολικά, πως αισθάνεστε για την ποιότητα της εργασιακής σας ζωής;	3,50	1,041
Υπ. 5-βάθμια κλίμακα Likert διαβάθμισης των απαντήσεων όπου 1= πάρα πολύ δυσαρεστημένος και 5= πάρα πολύ ικανοποιημένος		

Σε σχέση με τις επιμέρους διατυπώσεις, το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την ποιότητα της εργασιακής ζωής παρουσιάζεται αναφορικά με τη «σχέση των εργαζομένων με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους» (ερ. 5.2, μ.ο. = 3,76) και «το σεβασμό της ατομικότητας τους» (ερ. 6.4, μ.ο.= 3,73). Τέλος, αρκετά ικανοποιημένοι είναι οι διοικητικοί υπάλληλοι από το επίπεδο «αφοσίωσης της ομάδας που ανήκουν και των συναδέλφων τους στην εργασία τους» (ερ. 5.3, μ.ο. = 3,68) την «έλλειψη διακρίσεων (κοινωνικές, φυλετικές, θρησκευτικές, σεξουαλικές κ.λπ.) στην εργασία» και «την «περηφάνια» που νιώθετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας» (ερ. 5.1 και 8.1 , μ.ο.= 3,66).

Πίνακας 6: Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση των διατυπώσεων για την εργασιακή ικανοποίηση.

Περιγραφική Στατιστική		
	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ικανοποίηση από την εργασία	3,720	1,012
2. Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου	3,84	,972
3. Μπορώ να πω ότι μου αρέσει να δουλεύω στη θέση που εργάζομαι	3,71	1,086
1. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	3,61	,977
Υπ. 5-βάθμια κλίμακα Likert διαβάθμισης των απαντήσεων όπου 1= διαφωνώ σε μεγάλο βαθμό και 5= συμφωνώ σε μεγάλο βαθμό		

Μελετώντας τον πίνακα 6, διαπιστώνεται ότι το επίπεδο **ικανοποίησης από την εργασία** είναι σχετικά υψηλό (μ.ο.=3,720). Συγκεκριμένα, η διατύπωση 2 « Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου» έχει το μεγαλύτερο μέσο όρο 3,84 που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Ακολουθεί η διατύπωση 3 « Μπορώ να πω ότι μου αρέσει να δουλεύω στη θέση που εργάζομαι» με μέσο όρο 3,71 και τέλος η διατύπωση 1 «Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου» με μέσο όρο 3,61.

Πίνακας 7: Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση των διατυπώσεων για την απόδοση στην εργασία.

Περιγραφική Στατιστική		
	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Απόδοση στην εργασία	3,496	,962
4. Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	4,35	,726
2. Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί	4,18	,801
1. Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του Πανεπιστημίου που εργάζομαι	3,79	,926
3. Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στο Πανεπιστήμιο)	2,77	,364
5. Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου	2,39	,993
Υπ. 5-βάθμια κλίμακα Likert διαβάθμισης των απαντήσεων όπου 1= διαφωνώ σε μεγάλο βαθμό και 5= συμφωνώ σε μεγάλο βαθμό		

Οι μέσοι όροι των απαντήσεων για την απόδοση στην εργασία (πίνακας 7) είναι 3,496 που σημαίνει πως οι υπάλληλοι του δείγματος έχουν σχετικά αυξημένο βαθμό αίσθησης της απόδοσης τους. Περισσότερο ταυτίζονται θετικά με τη διατύπωση 4 «*Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου*» με μέσο όρο 4,35. Στη συνέχεια ακολουθεί η αντίληψή τους σχετικά με τη διατύπωση 2 «*Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί*» με μέσο όρο 4,18 και ακολουθεί η διατύπωση 1 «*Συμβάλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του Πανεπιστημίου που εργάζομαι*» με μέσο όρο 3,79. Ενώ δεν φαίνεται να ταυτίζονται με τις διατυπώσεις 3 «*Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στο Πανεπιστήμιο)*» με μέσο όρο 2,77 και ακόμα λιγότερο με την διατύπωση 5 «*Η απόδοση μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου*» με μέσο όρο 2,39.

5.4 Συσχετίσεις Παραγόντων

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών της έρευνας. Παρατηρείται θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της QWL/ΠΕΖ, με την μεταβλητή ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης στην εργασία.

Πίνακας 8. Συσχετίσεις παραγόντων

	AFC	SHWC	ΟUDHC	OCGC	SIWO	CWO	WTLS	SRWL	SATISF ACTION	PERFORMANCE
AFC επαρκής και δίκαιη αποζημίωση	1									
SHWC ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας	,414**	1								
ΟUDHC δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων	,341**	,537**	1							
OCGC Ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια	,556**	,467**	,508**	1						
SIWO κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας	,234*	,485**	,654**	,511**	1					
CWO συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας	,401**	,578**	,632**	,585**	,738**	1				
WTLS ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής	,211*	,648**	,388**	,325**	,393**	,484**	1			
SRWL κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής	,327**	,458**	,522**	,551**	,635**	,717**	,560**	1		
SATISFACTION	,305**	,292**	,587**	,471**	,558**	,518**	,384**	,648**	1	
PERFORMANCE	,060	,062	,332**	,373**	,263**	,263**	,158	,303**	,543**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Οι διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ παρουσιάζουν επίσης θετική συσχέτιση μεταξύ τους. Ιδιαίτερα υψηλή θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της «κοινωνικής αλληλεπίδρασης στην οργάνωση της εργασίας» με τον «συνταγματισμό στην οργάνωση της εργασίας» ($r=0.738$), επίσης υψηλή θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ του «συνταγματισμού στη οργάνωση της εργασίας» με την «κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής» ($r=0.717$). Όλες οι μεταβλητές παρουσιάζουν από μέτρια έως σημαντική συσχέτιση, ενώ δεν υπάρχουν μεταβλητές με ασήμαντη συσχέτιση μεταξύ τους.

5.5 Έλεγχος υποθέσεων

I. Έλεγχος υποθέσεων H1- H8: Σχέση μεταξύ διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Εργασιακής Ικανοποίησης

Όπως αναφέρθηκε στο κεφ. 4 ο έλεγχος των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (stepwise- διαδοχική επιλογή των ανεξάρτητων μεταβλητών).

Στον πίνακα 9 **Model Summary** απεικονίζονται μερικοί βασικοί δείκτες καλής προσαρμογής του μοντέλου. Με την πρώτη ματιά διαπιστώνουμε ότι **μόλις δύο** από τις οκτώ μεταβλητές η «κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής» και η «δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων» που καταχωρήσαμε ικανοποίησαν το κριτήριο εισαγωγής ώστε να συμπεριληφθούν στην εξίσωση. Το μοντέλο εξηγεί το 50,30% της συνολικής μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής της ικανοποίησης από την εργασία (Satisfaction).

Πίνακας 9. Σχέση μεταξύ διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Εργασιακής Ικανοποίησης -Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, πίνακας Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649 ^a	,421	,414	,74267
2	,709 ^b	,503	,492	,69196
a. Predictors: (Constant), SRWL (κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής)				
b. Predictors: (Constant), SRWL, OUDHC SRWL (SRWL: κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής) (OUDHC: δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων)				

Πίνακας 10. Σχέση μεταξύ διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Εργασιακής Ικανοποίησης -Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, πίνακας Coefficients

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,027	,340		3,023	,003		
	SRWL κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής	,761	,095	,649	8,040	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	,311	,368		,845	,401		
	SRWL κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής	,550	,104	,469	5,279	,000	,717	1,395
	ΟUDHC δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων	,438	,115	,338	3,811	,000	,717	1,395

a. Dependent Variable: SATISFACTION

Αξιολογούμε αν το Constant = 0,311 είναι ίσο με το μηδέν, που προφανώς δεν ισχύει, παρόλα αυτά όμως θα πρέπει να δεχτούμε τη μηδενική υπόθεση αφού ο συντελεστής σημαντικότητας sig. είναι μεγαλύτερος του 0.05, άρα οι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί και απαραίτητοι για το μοντέλο.

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 10 το υπόδειγμα με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση (satisfaction) και ανεξάρτητες μεταβλητές την «κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής» και την «δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων» σχετίζονται θετικά αφού για την «κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής» το sig.=0.000<0.05, το στατιστικό t=5,279 και το Beta= 0,469 και για την «δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων» το sig.=0.000<0.05, το στατιστικό t=3,811 και το Beta= 0,338.

Επομένως συμπεραίνουμε πως υπάρχει μια στατιστικά σημαντική πρόβλεψη της ικανοποίησης από την μεταβλητή «κοινωνική σημασία (γότητρο) της επαγγελματικής ζωής» και την μεταβλητή «δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων». Συμπερασματικά, φαίνεται ότι τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης επιβεβαιώνουν τα ευρήματα του πίνακα συσχετίσεων (βλ. πίνακας 8).

Στον πίνακα 11 περιέχονται οι διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ οι οποίες πρέπει να εξαιρεθούν και να μη συμπεριληφθούν στο μοντέλο.

Πίνακας 11. Σχέση μεταξύ διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Εργασιακής Ικανοποίησης, - Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, πίνακας Excluded Variables

Excluded Variables ^a						
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	AFC επαρκής και δίκαιη αποζημίωση	,113 ^b	1,318	,191	,139	,886
	SHWC ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας	-,004 ^b	-,045	,965	-,005	,791
	OUDDHC δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων	,338 ^b	3,811	,000	,376	,717
	OCGC Ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια	,207 ^b	2,163	,033	,225	,682
	SIWO κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας	,223 ^b	2,167	,033	,225	,592
	CWO συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας	,081 ^b	,693	,490	,074	,482
	WTLS ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής	,021 ^b	,214	,831	,023	,695
2	AFC επαρκής και δίκαιη αποζημίωση	,035 ^c	,425	,672	,046	,825
	SHWC ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας	-,177 ^c	-1,916	,059	-,201	,642
	OCGC Ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια	,085 ^c	,858	,393	,092	,578
	SIWO κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας	,048 ^c	,420	,675	,045	,443
	CWO συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας	-,103 ^c	-,866	,389	-,092	,403

	WTLS ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής	-,019 ^c	-,211	,833	-,023	,686
a. Dependent Variable: SATISFACTION						
b. Predictors in the Model: (Constant), SRWL(κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής)						
c. Predictors in the Model: (Constant), SRWL, OUDHC (δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων)						

II. Έλεγχος υπόθεσης H9- Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία

Με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή απόδοση (performance) και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή από την εργασία (satisfaction) βλέπουμε στον πίνακα 12 **Model Summary** ότι το μοντέλο εξηγεί το 29,50% της συνολικής μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής της εργασιακής απόδοσης (performance).

Πίνακας 12. Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία -Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, πίνακας Model Summary

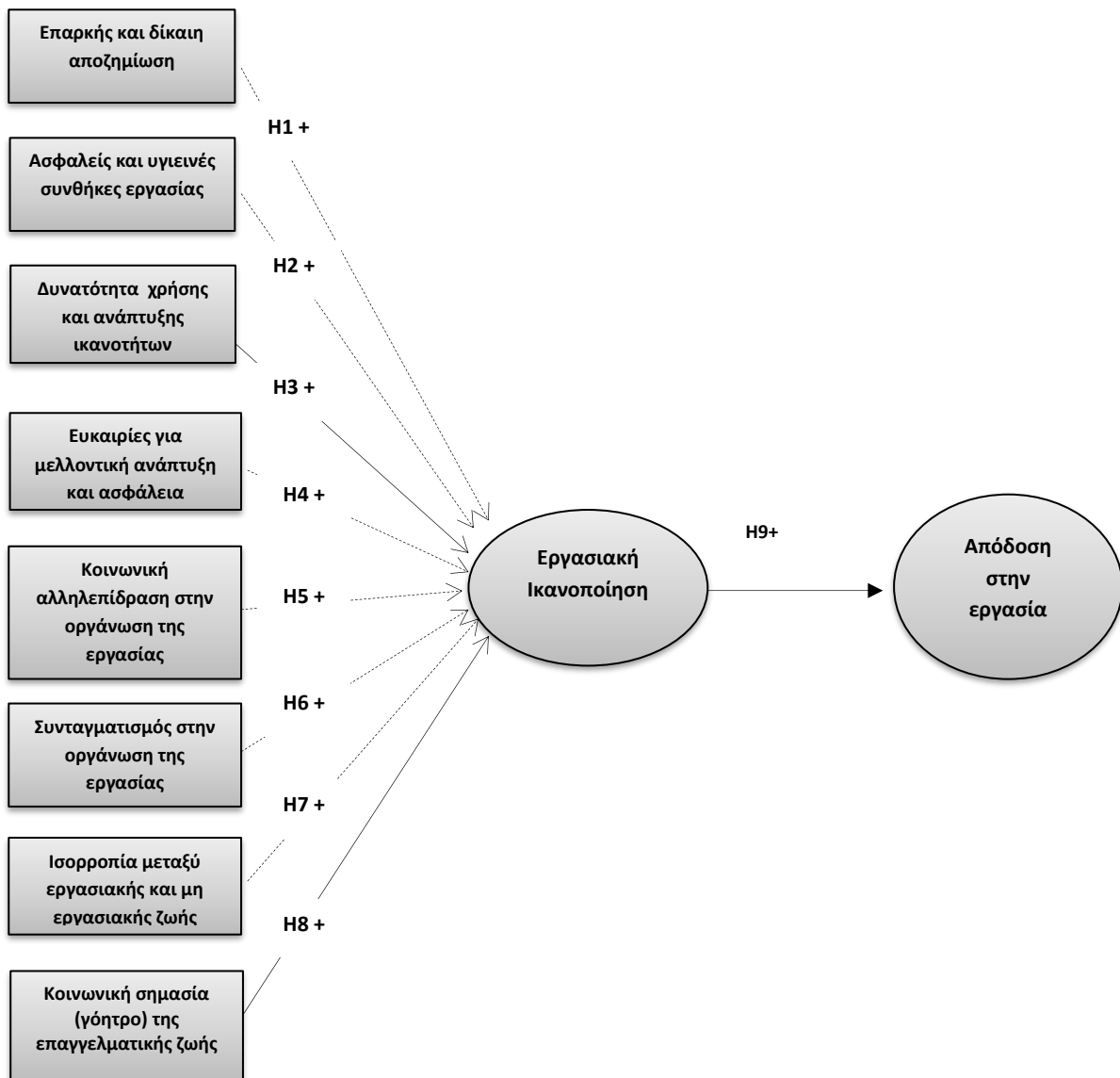
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,543 ^a	,295	,288	,56571
a. Predictors: (Constant), SATISFACTION				

Πίνακας 13. Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία -Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, πίνακας Coefficients

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,678	,228		11,731	,000		
	SATISFACTION	,385	,060	,543	6,463	,000	1,000	1,000
a. Dependent Variable: PERFORMANCE								

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 13 η εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακή απόδοση (performance) σχετίζεται θετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή ικανοποίηση από την εργασία (satisfaction) αφού το $\text{sig.}=0.000<0.05$, το στατιστικό $t=6,463$ και το $\text{Beta}=0,543$. Επομένως συμπεραίνουμε πως υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση της εργασιακής απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία πράγμα που δείχνει ότι η θετική εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με μεγαλύτερη απόδοση στη εργασία.

Μετά τον έλεγχο των υποθέσεων με βάση τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο διαμορφώνεται ως εξής:



Σημείωση: Οι διακεκομμένες γραμμές καταδεικνύουν τις υποθέσεις που δεν γίνονται αποδεκτές

Σχήμα 3. Το προτεινόμενο Θεωρητικό πλαίσιο (ΘΠ) με βάση τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για τη σχέση ποιότητας εργασιακής ζωής, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης του εργαζόμενου.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα, συμβολή (θεωρητική - πρακτική) της έρευνας, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

6.1 Συμπεράσματα

Η ποιότητα της εργασιακής ζωής ορίζεται ως το ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας που υποστηρίζει και αναπτύσσει την ικανοποίηση, παρέχοντας στους υπαλλήλους τις ανταμοιβές, την ασφάλεια της εργασίας, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας κλπ. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την QWL/ΠΕΖ δεν αφορούν την εργασία αυτή καθ' αυτή, αλλά είναι και παράγοντες που αντικατοπτρίζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση της ζωής και τα γενικά συναισθήματα ευημερίας (Danna & Griffin, 1999). Η QWL/ΠΕΖ συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, τη συμμετοχή στην εργασία, τα κίνητρα, την παραγωγικότητα, την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία, την ασφάλεια της εργασίας, την ανάπτυξη ικανοτήτων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και μη επαγγελματικής ζωής

Η QWL/ΠΕΖ είναι μια έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της εργασιακής ζωής των εργαζομένων. Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτελούν τόπο εργασίας με συνθήκες εργασίας πολύ διαφορετικές από άλλους χώρους εργασίας. Οι διοικητικοί υπάλληλοι στα Πανεπιστήμια

αποτελούν βασικούς πόρους αυτών και συμβάλουν στην πορεία ανάπτυξης και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του ιδρύματος. Η ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων και η επαγγελματική τους ζωή επηρεάζουν την προσωπική τους ζωή, τη σταδιοδρομία των φοιτητών και την απόδοση του Ιδρύματος.

Στην παρούσα έρευνα αρχικά έγινε προσπάθεια εμβάθυνσης στην έννοια της Ποιότητας της εργασιακής ζωής QWL/ΠΕΖ. Για το λόγο αυτό, εξετάστηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της QWL/ΠΕΖ, παρουσιάστηκαν οι διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής που έχουν διερευνηθεί και εξεταστεί σε προηγούμενες έρευνες, οι κλίμακες μέτρησης και οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής εφαρμογής της (Κεφάλαιο 1). Ακολούθησε ο εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης των παραγόντων που την επηρεάζουν αλλά και διάφορα εργαλεία μέτρησης. Παράλληλα, διερευνήθηκε η έννοια της εργασιακής απόδοσης τα εργαλεία μέτρησης και η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης (Κεφάλαιο 2).

Το Θεωρητικό Πλαίσιο βασίστηκε σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κυρίως σε πανεπιστήμια εξετάζοντας την ικανοποίηση από τις διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ. Οι περισσότερες έρευνες αφορούσαν διδακτικό προσωπικό των πανεπιστημίων. Στο θεωρητικό επίπεδο, εντοπίζονται ερευνητικά κενά στη συγκεκριμένη γνωστική περιοχή αναφορικά με την QWL/ΠΕΖ και των στάσεων των εργαζομένων (Κεφάλαιο 3).

Τα ερευνητικά ερωτήματα, είχαν ως στόχο να ερευνηθεί αν οι διοικητικοί υπάλληλοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι ικανοποιημένοι από την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής, δηλαδή την επαρκή και δίκαιη αποζημίωση, τις ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας, τη δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων, τις ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια, την κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας, τον συνταγματισμό στην οργάνωση της εργασίας, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και μη εργασιακής ζωής και την κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής. Επίσης και κατά πόσο η ικανοποίηση σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση.

Για την εμπειρική διερεύνηση και τον έλεγχο του Θεωρητικού Πλαισίου, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο βασίστηκε στο μοντέλο του Walton (1975). Στην έρευνα έλαβαν μέρος 102 διοικητικοί υπάλληλοι του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης, η συλλογή έγινε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (google forms) και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS V.20 (Κεφάλαιο 4 και 5).

Πραγματοποιήθηκαν διάφορες αναλύσεις προκειμένου να διερευνηθεί η ικανοποίηση από τις επιμέρους διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ. Η συνολική εικόνα της ικανοποίησης των υπαλλήλων από την QWL/ΠΕΖ σύμφωνα με τις απαντήσεις είναι μέτρια. Το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης ήταν από τις διαστάσεις «κοινωνική αλληλεπίδραση στην οργάνωση της εργασίας» και «συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας» Πολύ χαμηλά ήταν η ικανοποίηση από τις διαστάσεις της «επαρκούς και δίκαιης αποζημίωσης» και τη διάσταση «ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και ασφάλεια»

Όσον αφορά τις συσχετίσεις οι διαστάσεις της QWL/ΠΕΖ παρουσιάζουν από μέτρια έως σημαντική συσχέτιση, ενώ δεν υπάρχουν μεταβλητές με ασήμαντη συσχέτιση μεταξύ τους. Παρατηρείται θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της QWL/ΠΕΖ, με την μεταβλητή ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης στην εργασία.

Ο έλεγχος των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Διαπιστώσαμε ότι μόλις δύο από τις οκτώ μεταβλητές η «κοινωνική σημασία (γόητρο) της επαγγελματικής ζωής» και η «δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων» που καταχωρήσαμε σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. και υπάρχει μια στατιστικά σημαντική πρόβλεψη. Επίσης από τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε πως υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση της εργασιακής απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία πράγμα που δείχνει ότι η θετική εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με μεγαλύτερη απόδοση στη εργασία.

Συμπερασματικά στην παρούσα έρευνα προκύπτει πως οι υπάλληλοι στο Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο είναι ικανοποιημένοι από την κοινωνική σημασία, το γόητρο της επαγγελματικής τους ζωής είναι περήφανοι για το έργο και την κοινωνική προσφορά του

πανεπιστημίου στην περιοχή της Θράκης. Επίσης είναι ικανοποιημένοι και από τη δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης ικανοτήτων, υπάρχει αυτονομία και δυνατότητα εκτέλεσης πολλαπλών καθηκόντων αλλά και ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση τους.

Όπως αναφέραμε οι διοικητικοί υπάλληλοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας είναι δημόσιοι υπάλληλοι συνεπώς η μείωση των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια ως αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης δικαιολογεί το γεγονός ότι οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο των μισθών τους. Επίσης, η χαμηλή ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για εξέλιξη και επαγγελματική ασφάλεια σχετίζεται με το εργασιακό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων. Οι δυνατότητες εξέλιξης για τους δημοσίους υπαλλήλους σχετίζονται τις περισσότερες φορές σε υποκειμενικά κριτήρια και λιγότερο στην αντικειμενική αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων των υπαλλήλων.

6.2 Συμβολή έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο

Σε Θεωρητικό επίπεδο διαμορφώθηκε και ελέγχθηκε ένα θεωρητικό πλαίσιο σύνδεσης QWL/ΠΕΖ , ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία για 1^η φορά, παρέχοντας ένα πρώτο βήμα στην κατανόηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας για την QWL/ΠΕΖ και τη σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων θα μπορούσαν να δώσουν το έναυσμα για την λήψη και υλοποίηση σχεδίων δράσης από πολλές διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού των ιδρυμάτων της ανώτατης εκπαίδευσης ειδικότερα και του ευρύτερου δημόσιου τομέα γενικότερα.

Σε Πρακτικό επίπεδο τα πιο πάνω ευρήματα μπορούν να καθοδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων του πανεπιστημίου στην αναζήτηση καλύτερων εργασιακών συνθηκών. Παρόλο που η έρευνα έδειξε ότι οι περισσότεροι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν μια σχετικά θετική ικανοποίηση από την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής, η διοίκηση του ιδρύματος δεν πρέπει να επαναπαυτεί στις πρακτικές που ήδη χρησιμοποιεί αλλά να προσπαθεί συνέχεια να προσφέρει στους εργαζόμενους ολοένα και καλύτερο εργασιακό

περιβάλλον συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στη διατήρηση ή ακόμη και την αύξηση της ικανοποίησής τους.

Ένα περιβάλλον στο οποίο ο εργαζόμενος νιώθει ασφάλεια, σταθερότητα, σιγουριά, αναγνωρίζεται το έργο του, υπάρχει ίση μεταχείριση, σεβασμός και η εμπιστοσύνη, εξισορροπεί την επαγγελματική με την προσωπική ζωή, σέβεται την ατομικότητα δίνει ώθηση στον εργαζόμενο να πετύχει υψηλή απόδοση.

Το πανεπιστήμιο θα πρέπει να δίνει την ευκαιρία ανάπτυξης των υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό. Αξιοποίηση γνώσεων των εργαζομένων και υποστήριξη αυτών σε ότι κάνουν και προσπαθούν να δημιουργήσουν. Ο εμπλουτισμός της εργασίας ή η ανάθεση καθηκόντων ανάλογα με τις δεξιότητες του εργαζόμενου και η εναλλαγή θέσεων εργασίας μεταξύ του προσωπικού, θα μπορούσαν να αποτελέσουν παράγοντες ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Η παρακολούθηση εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα ενίσχυε τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων και θα τους έκανε να νιώθουν πιο ασφαλείς και σημαντικοί κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Αξιολόγηση της QWL/ΠΕΖ σε τακτά χρονικά διαστήματα λόγω μεταβολής των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών και αναγκών.

Οι Timossi et al (2008), επισημαίνουν ότι η QWL/ΠΕΖ δεν είναι αποκλειστική ευθύνη των οργανισμών αλλά ο ίδιος ο άνθρωπος πρέπει να γνωρίζει τη δική του θέση μέσα σε αυτή τη διαδικασία, με την οργάνωση να τον διεγείρει και να τον διδάξει για το σκοπό αυτό. Συνεπώς μια καλή QWL/ΠΕΖ θα υπάρξει αν το άτομο στέψει την προσοχή και στη δική του συμπεριφορά προσπαθώντας να εξαλείψει ή να μειώσει τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να βλάψουν την ευημερία του.

6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρόλο που η παρούσα έρευνα συνέβαλε στη διερεύνηση της ικανοποίησης από την QWL/ΠΕΖ και την απόδοση από την εργασία, θα πρέπει να επισημανθούν και ορισμένοι

περιορισμοί που παρουσιάζει. Μεθοδολογικά χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας για τη συλλογή των δεδομένων που σημαίνει πως η έρευνα έγινε σε περιορισμένο αριθμό εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και συγκεκριμένα μόνο σε διοικητικούς υπαλλήλους του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και κατά συνέπεια δεν μπορούν να εξαχθούν γενικευμένα συμπεράσματα που να αφορούν το σύνολο της ελληνικής πραγματικότητας και για διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Κατ' επέκταση μια μελλοντική έρευνα μπορεί να περιλαμβάνει όλα τα ανώτατα ιδρύματα της χώρας μας για περαιτέρω γενίκευση των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την ποιότητα της εργασιακής ζωής και την απόδοση στην εργασία.

Επιπλέον, η τρέχουσα έρευνα έχει καθορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης. Μελλοντικές έρευνες σχετικά με το ίδιο ζήτημα ικανοποίησης από την εργασία θα μπορούσαν να γίνουν σε σύγκριση με άλλες δημόσιες υπηρεσίες της χώρας μας.

Βιβλιογραφία

- Alireza Bolhari, Ali Rezaeean, Jafar Bolhari, Sona Bairamzadeh and Amir Arzi Soltan. (2011). The Relationship between Quality of Work Life and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs. *International Conference on Computer Communication and Management Proc of CSIT vol.5, IACSIT Press, Singapore.*
- Allport, A. (1985). The historical background of social psychology. (N. Y. House., Ed.) In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). *Handbook of social psychology*, 1(3), pp. 1-46.
- Ang, J.A. & Koh, S. (1997). Exploring the relationships between user information satisfaction and job satisfaction. *International Journal of Information Management*, 17, pp. 161-177.
- Avjeet Kaur (2016). Quality of Work Life. *International Journal of Emgineering Science and Computing*, 6(7), pp. 8305-8311.
- Baba, V.V. & Jamal, M. (1991). Type A behavior, prevalence, prevalence, and consequences. *Human Relations*, 44, pp. 1213-1228.
- Bahrani, S. & Habibzadeh, A. (2017). Evaluation of Quality of Work Life and its Dimensions in Iranian Higher Education. *World family medicine/middle east journal of family medicine*, 15(10), pp. 228-240.
- Bakan, I., Buyukbese, T., Ersakan, B. & Sezer, B. (2014). Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment. *International Journal of Management & Information Technology*, 9(1), pp. 1472-1480.
- Behrman, D.N. & Perreault, W.D. (1984). A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*, 48, pp. 9-21.
- Boas, A.V. & Morin E.M. (2013). Quality of Working Life in Public Higher Education Institutions: The Perception of Brazilian and Canadian Professors. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), pp. [Special Issue-September 2013].
- Boisvert, M. (1977). La qualite de vie au travail. *Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal.*
- Brief, A.P. & Roberson, L. (1989). Job attitude organization: an exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19.

- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, pp. 279-307.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organisational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: *Dunnette MD, Hough LM, eds. Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press., pp. 687-732.
- Carlson, H.C. (1980). A model of quality of work life as a developmental process. In W.W. Burke and L.D. Goodstein (Ed.), *Trends and issues in OD: Current Theory and Practice*. . San Diego: University Associates.
- Cavanagh, S.J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17, pp. 704-711.
- Certo, Samuel C. (2004). *Modern Management: quality, Ethics and the Global Environment*. Boston: Allyn and Bacon.
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, pp. 357-384.
- David, D. & Edward, L. (1983). *Quality of work life: perspectives and directions*. *Organizational Dynamics*.
- Davis, L.E. & Cherns, A.B. . (1975). The quality of working life. *Free Press New York Vols. 1 and 2*.
- Drakou, A., Kampitsis, X., Xaraxousou, Y., & Glynia, E. X. (1997). Coach's job satisfaction – literature review. *Magazine of Sport and leisure management*, 1(2), pp. 2-24.
- Drobnic, S., Behan, B. & Prag, P. (2010). Good job, good life? Working conditions and quality of life in Europe. *Social Indicators Research*, 99(2), pp. 205-225.
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment implications for health, education, and the workplace. *Psychological science in the public interest*, 5(3), pp. 69-106.
- Ellis, N. & Pompli, A. (2002). Quality of working life for nurses. *Commonwealth Dept of Health and Ageing*. Canberra.
- Feldman, P.H. (1993). Work life improvements for home care workers: Impact and feasibility. *The Gerontologist*, 33(1), pp. 47-54.

- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS. Sage publications.*
- Francis, G. J. & Milbourn, G. Jf. (1980). *Human behavior in the work environment: il managerial perspeclive.* Santa Monica: CA: Goodyear Publishing Co.
- Goldschmidt, N. & Chung, B. G. (2001). Size does matter: the effect of organizational size on. *Journal of Quality Management, 6(1)*, pp. 47-60.
- Goode, D. A. (1989). Quality of life, quality of work life. in *W. E. Kiernan and R. L. Schalock (eds.), Economics, Industry and Disability: A Look Ahead (Paul H. Brookes, Baltimore),* pp. 337-349.
- Greenberk, J. & Baron, R., A. (2013). *Behavior in organizations (9th ed.).* New Jersey: Pearson.
- Griffith, J. (2003). Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Grown Entities. *Australian Journal of Public Administration, 62(4)*, pp. 70-79.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign.* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.* Department of Administrative Sciences: Yale University.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign.* Reading, MA: Addison-Wesley. .
- Hall, D.T. & Goodale, J.G. (1986). *Human resource management: Strategy,disihn and implementation.* London: Scott,Foresman and Company.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to wokr.* New York: John Wiley and Sons Inc.
- Holden, P. (1998). *The Excellent Manager's Companion.* Aldershot,Hampshire: Gower Publishing.
- Hulin, c.L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M.D. *Handbook of industrial and organizational, 2(2)*, pp. 445-505.
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., & Paul, K.B. (1989). Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology, 74(2)*, pp. 193-200.
- Jahanbani, E, Mohammadi, M., Noruzi, N.N., Bahrami, F. (2018). Quality of Work Life and Job Satisfaction Among Employees of Health. *Jundishapur J Health Sci, 10(1)*, p. e14381.

- Jayakumar, A. & Kalaiselvi, K. (2012). Quality of work life-An Overview. *International Journal of Marketing-Financial Services & Management Research*, 1(10), pp. 140-15.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Jin, Li. (2007). *An Investigation of factors influencing employee service performance from a multi-dimension perspective: A study of Chinese service organizations* An Investigation of factors influencing employee service performance from a multi-dimension perspective A study of Chinese service organizations. unpublished Degree of Master of Philosophy Thesis.
- Johns, G. (1996). *Organisational behaviour: Understanding and managing life at Work (4th ed.)*. Kansas City: Harper Collins College Publishers.
- Judge, T., Bono J.E., Thoresen C.J., Patton G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, pp. 376-407.
- Jyoti, J. (2010). Quality of Work Life in Higher Education Institutions in North India. *Paper presented at International conference "Achieving Global Competitiveness through HRM", at IIM Bangalore (India)*.
- Kaur, K. & Sharma, D. (2016). A Comparative Study of QWL among University Teachers. *IOSR Journal of Business and Management*, pp. 106-120.
- Kermansaravi, F., Navidian, A., Navabi, R. S, Yaghoubinia, F. (2015). The Relationship Between Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 7(2), pp. 228-234.
- Kiernan, W.E., & Knuston, K. (1990). *Quality of work life*, in R. L. Schalock and M.J. Begab (Ed.), *Quality of Life: Perspectives and Issues*. Washington: DC, US: xii American Association of Mental Retardation.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M, Hildebrandt, V.H., Buuren, S., Beek, A.J, Henrica, C.W. de Vet. (2013). Development of an Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), pp. 6-28.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(2), pp. 1-49.
- Lau, R. S. M. & Bruce, E. M. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), pp. 211-226.

- Lau, T., Wong, Y.H., Chan, K.F. & Law, M. (2001). Information technology and the work environment does it change the way people interact at work. *Human Systems Management*, 20(3), pp. 267-280.
- Lawler, E. E., III. (1975). Measuring the psychological quality of working life: The why and how of it', in L. E. Davis and A. B. Chermis (eds.). *The Quality of Working Life*. Free Press, New York, 1, pp. 123-133.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. (C. R. McNally., Ed.) In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1297-1343.
- Luft, J. (2004). Discussion Of "Managers' Commitment To The Goals Contained In A Strategic Performance Measurement System. *Contemporary Accounting Research*, 21(4), pp. 959-964.
- Marta, J., Singhapakdi, A., Lee, D.J., Sirgy, M.J., Koonmee, K., & Virakul, B. (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research*, 66(3), pp. 381-389.
- Martel, J. P. & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77, pp. 333-368.
- Mattheou, D. & Saiti, A. (2005). The organisation of academic work and university administration: a qualitative study from Greece. *Conference on Trends in the management of human resources in higher education*.
- Mayo, E. (1960). *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. Viking Press New York.
- Mekkelholt, E. (1993). Een sequentiële analyse van de baanmobiliteit in Nederland. *PhD-thesis, Department of Economics, University of Amsterdam, Amsterdam*.
- Mirvis, P.H. & Lawler, E.E. (1984). Accounting for the Quality of Work Life. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, pp. 107-212.
- Nanjundeswaraswamy, Sandhya MN. (2016). Quality of Work Life Components: A Literature Review. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(1), pp. 2349-3429.
- Nasl Saraji & H Dargahi. (2006). Study of Quality of Work Life (QWL). *Dept of Health Care Management, School of Allied Medicine, Tehran University of Medical Sciences, Iran. Iranian J Publ Health*, 35(4), pp. 8-14.
- Newell, S. (1995). *The Healthy Organization*. London: Routledge.

- O'Brien & G.E. (1983). *Locus of Control and Retirement*. In H. M. Lefcourt (Eds.). New York: Academic Press.
- Pandey, A. & Jha, B.K. (2015). Quality of work life (An empirical study of KNIT, Sultanpur). *Asian journal of management research*, 6(2), pp. 395-416.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9, pp. 712-721.
- Quarstein, V.A., Me Affe, R.B., Classman M. (1992). The Situational Occurances. *Theory of Job Satisfaction. Human Realations*, 45, pp. 859-873.
- Rai, R. & Tripathi, S. (2015). A Study on QWL and its effects on Job Performance. *Journal of Management Sciences and Technology*, 2(2), pp. 33-42.
- Rice, R., Mcfarlin, D. B. , Hunt, R. G., Near, J. P. (1985). Organizational work and the perceived quality of life. *Toward a conceptual model. Academy of Management The Academy of Management review*. 000002; ABI/INFORM Global , p. 296.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. , & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, pp. 1027-1030.
- Robbins, S.P. (2009). *Organizational Behaviour*. International Version, 13/E. Pearson Higher Education.
- Rotundo, M. & Sackett, PR. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: A policy capturing approach. *J Appl Psychol*, 87(1), pp. 66-80.
- Royuela, V., Jordi L. T, Jourdi, S. (2009). Result of Quality of Work Life Index in Spain a Comparison of Survey Result and Aggregate Social Indicators. *Social Indicators Research*, 90, pp. 225-241.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H. (2014). Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS). *World Applied Sciences Journal*, 31(4), pp. 456-467.
- Ruthankoon, R., & Ogunlana, S.O. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), pp. 333-342.
- Saad, H., S., Samah, A., J., A., & Juhdi, N. (2008). Employees' Perception on Quality Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Learning Institution. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), pp. 23-34.

- Saraji, G.N & Dargahi, H. (2006). Study of Quality of Work Life (QWL). *Iranian J Publ Health*, 35(4), pp. 8-14.
- Serey, T.T. (2006). Choosing a robust quality of work life . *Business Forum*, 27(2), pp. 7-10.
- Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H, Malekinia, E., Ghoroneh, D. (2011). A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, pp. 1555-1560.
- Shore, L.M. & Martin, H.J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42, pp. 625-638.
- Sirgy, M. J., D. Efraty, P. Siegel & L. Dong-Jin. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, pp. 241-302.
- Skibba, J. S. (2002). *Personality and Job Satisfaction: firefighters Interactions Between Personality and Various Factors at a Local Fire Department*. unpublished master of Science degree thesis, University of Wisconsin-Stout. .
- Smith, P.C., Kendall, L. M., & Hulin, C.C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Spector, P. E. . (2008). *Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley Research.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, pp. 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. .
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. M., Thoresen, P., Aziz ,S., Smith P. C. (2001). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 61, pp. 1104–1122.
- Straw, R.J. & Heckscher, C.C. (1984). QWL: New working relationships in the communication industry . *Journal of Labour Studies*, 9, pp. 261-74.
- Swamy, D.R.,Nanjundeswaraswamy, T.S.,Rashmi, S,. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), p. 281.

- Tabassum, A. (2012). Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 4(2), pp. 78-89.
- Taylor, J. C, Cooper, C.L & Mumford, E. (1979). *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe* (Vol. 6). ABP.
- Thakre, S.B., Thakre, S.S., Thakre, S.N. (2017). Quality of work life of nurses working at tertiary health care institution: a cross sectional study. *International Journal of Community Medicine and Public Health* Thakre SB et al. *Int J Community MEd Public Helth*, 4(5), pp. 1627-1636.
- Timossi ,L.S, Pedros, B.,Carlos, A. F., Pilatti, L.A. (2008). Evaluation of quality of work life: an adaptation from thw Walton's QWL Model. *International conference on intustrial engineering and operations management*.
- Vasita, M.L.& Prajapati, K. (2014). A study of Quality of Work Life and its impact on Job Satisfaction in selected higher education institutions of Western Rajasthan. 6(1), pp. 26-34.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons. *New York*, p. 99.
- Walton, R. (1973). *Quality of work life Indicators-Rpospects and problems -A portigal Measuring the Quality of working life*. Ottawa.
- Walton, R. (1977). Gritiria for quality of working life' in DavisL. et al. *The free press*, 91-112.
- Walton, R. (1975). Criteria for Quality of Working Life" in Davis, L.E., Cherns, A.B. and Associates (Eds.) *The Quality of Working Life*, The Free Press. *New York, NY*, 1, pp. 91-104.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist,L. J. . (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota .
- Yin, R.K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *The Case Study Institute, Inc.-Washington, D.C.*, 3(1), pp. 97-114.
- Ακριβοπούλου, Χ. & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2535>.
- Δημητριάδη, Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: Interbooks.
- Δημητριάδης, Ε. (2007). *Στατιστικές Εφαρμογές με S.P.S.S*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1°, στ' έκδοση, Ελληνικά Γράμματα.

Σαχίνη-Καρδάση Α. (2004 Γ' έκδοση). *Μεθοδολογία Έρευνας -Εφαρμογές στο χώρο της υγείας*. Αθήνα: Βήτα.

N. 4485/2017. (n.d.).

https://www.adip.gr/data/HQA_report2017.pdf (14/11/2018)

<http://duth.gr/%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B9%CE%BF/%CE%A4%CE%BF-%CE%8A%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%AC-%CE%BC%CE%B1%CF%82>(18-11-2018)

http://modip.duth.gr/docs/Quality%20declaration_DUTH.pdf (25/11/2018)

Παράρτημα Ι

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί συνάδερφοι,

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου και αποσκοπεί στη **Διερεύνηση της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής (QWL) των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.**

Η παρούσα έρευνα γίνεται για πρώτη φορά και η γνώμη σας έχει καθοριστική σημασία. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν απαιτεί πάνω από 10 λεπτά. Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!

Με εκτίμηση,

Τερζάκη Σταυρούλα

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα στοιχεία σας ή βάλτε (X) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

20-30

31-40

41-50

51-60

61+

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

4. Έχετε παιδιά;

Ναι

Όχι

Εάν ναι, γράψτε τον αριθμό των παιδιών σας

— Παιδί(α)

5. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου

Απόφοιτος /η Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος /η Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

Άλλο (τι;): _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

6. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Αορίστου χρόνου

Συμβασιούχος/α

Άλλο (ποιο;)

7. Θέση στο Πανεπιστήμιο που εργάζεστε:

Υπάλληλος

Προϊστάμενος

Διευθυντής

Άλλη (ποια;)

8. Διεύθυνση στην οποία εργάζεστε:

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Διοικητικού | <input type="checkbox"/> | Ακαδημαϊκών θεμάτων | <input type="checkbox"/> |
| Οικονομικής Διαχείρισης | <input type="checkbox"/> | Προγραμματισμού και ανάπτυξης | <input type="checkbox"/> |
| Τεχνικών Έργων | <input type="checkbox"/> | Μηχανοργάνωσης | <input type="checkbox"/> |
| Γραμματεία | <input type="checkbox"/> | ΕΛΚΕ | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο τι; | <input type="checkbox"/> | | |

9. Χρόνος προϋπηρεσίας συνολικά στο Πανεπιστήμιο:

_____ Χρόνια

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγώνάκι που εκφράζει περισσότερο την άποψή σας.				
1	2	3	4	5		
Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η	Δυσανεστημένος/η	Ούτε ικανοποιημένος/η , ούτε δυσαρεστημένος	Ικανοποιημένος/η	Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η		

ΜΕΡΟΣ Α: Ποιότητα Εργασιακής Ζωής

Παρακάτω θα βρείτε στοιχεία που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον εργασίας σας(π.χ. ανταμοιβές, συνθήκες). Παρακαλώ κυκλώστε το βαθμό δυσαρέσκειας ή ικανοποίησής σας σε σχέση με:

	Διατυπώσεις	Πάρα πολύ πολύ Δυσανεστημένος/η Ικανοποιημένος/η					Πάρα πολύ
		1	2	3	4	5	
1. 1	Το επίπεδο του μισθού σας						

1. 2	Το επίπεδο του μισθού σας, σε σύγκριση με τον μισθό των συναδέλφων σας	1	2	3	4	5
2. 1	Το εβδομαδιαίο ωράριο σας	1	2	3	4	5
2. 2	Το φόρτο εργασίας σας/ τον όγκο δουλειάς σας	1	2	3	4	5
2. 3	Τη χρήση της τεχνολογίας που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας σας (ευκολία χρήσης/ καταλληλότητα)	1	2	3	4	5
2. 4	Τις συνθήκες υγιεινής στο χώρο εργασίας σας (π.χ. καθαριότητα, φωτισμός, θόρυβος)	1	2	3	4	5
2. 5	Την κούραση (σωματική ή/και ψυχική εξάντληση) που σας προκαλεί η εργασία σας	1	2	3	4	5
3. 1	Την αυτονομία που έχετε στην εργασία σας (δυνατότητα να παίρνετε αποφάσεις)	1	2	3	4	5
3. 2	Τη σημαντικότητα των καθηκόντων σας	1	2	3	4	5
3. 3	Τη δυνατότητα να έχετε ευελιξία (εκτέλεση πολλαπλών καθηκόντων/εργασιών) στο πλαίσιο της θέσης που κατέχετε	1	2	3	4	5
3. 4	Την αξιολόγηση της απόδοσης σας και τη λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοσή σας	1	2	3	4	5
3. 5	Τις ευθύνες που αναλαμβάνετε	1	2	3	4	5
4. 1	Τις ευκαιρίες που σας παρέχονται για την επαγγελματική σας ανάπτυξη	1	2	3	4	5
4. 2	Τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες	1	2	3	4	5
5. 1	Τις διακρίσεις (κοινωνικές, φυλετικές, θρησκευτικές, σεξουαλικές κ.λπ.) στην εργασία σας	1	2	3	4	5

5. 2	Τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας και τους ανωτέρους σας στην εργασία	1	2	3	4	5
5. 3	Την αφοσίωση της ομάδας σας και των συναδέλφων σας στην εργασία τους	1	2	3	4	5
5. 4	Το βαθμό που εκτιμώνται οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνετε στην εργασία σας	1	2	3	4	5
6. 1	Το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων στη δουλειά τους	1	2	3	4	5
6. 2	Τη δυνατότητα που σας δίνετε να εκφράζετε ελεύθερα τη γνώμη σας (ελευθερία έκφρασης)	1	2	3	4	5
6. 3	Τους ηθικούς και εργασιακούς κανόνες που ισχύουν στο χώρο εργασία σας	1	2	3	4	5
6. 4	Το σεβασμό της ατομικότητας σας (χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες σας)	1	2	3	4	5
7. 1	Την επιρροή της εργασίας σας στην οικογενειακή σας ζωή/καθημερινότητα	1	2	3	4	5
7. 2	Την επιρροή της εργασίας σας στη δυνατότητα σας για ποιοτικό ελεύθερο χρόνο	1	2	3	4	5
7. 3	Την ισορροπία που υπάρχει στη ζωή σας μεταξύ εργασιακού χρόνου και χρόνου για ξεκούραση	1	2	3	4	5
8. 1	Την «περηφάνια» που νιώθετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας	1	2	3	4	5
8. 2	Την εικόνα του Πανεπιστημίου που εργάζεστε στην κοινωνία	1	2	3	4	5
8. 3	Την κοινωνική συνεισφορά (συμβολή στην κοινωνία) του Πανεπιστημίου που εργάζεστε	1	2	3	4	5
8. 4	Την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Πανεπιστήμιο που εργάζεστε	1	2	3	4	5

8.5	Τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του Πανεπιστημίου που εργάζεστε (το πως αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι)	1	2	3	4	5
9	Συνολικά, πως αισθάνεστε για την ποιότητα της εργασιακής σας ζωής;	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Β: Ικανοποίηση από την εργασία

Παρακαλώ κυκλώστε το **βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις:**

1	2	3	4	5			
Διαφωνώ σε μεγάλο βαθμό	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ σε μεγάλο βαθμό			
	Διατυπώσεις		Διαφωνώ Συμφωνώ σε μεγάλο βαθμό σε μεγάλο βαθμό				
1	Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου		1	2	3	4	5
2	Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου		1	2	3	4	5
3	Μπορώ να πω ότι μου αρέσει να δουλεύω στη θέση που εργάζομαι		1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Γ: Απόδοση στην εργασία

Αξιολογώντας γενικά την απόδοση σας στην εργασία σας, **σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω διατυπώσεις:**

	Διατυπώσεις	Διαφωνώ Συμφωνώ				
		σε μεγάλο βαθμό	σε μεγάλο			βαθμό
1	Συμβάλλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του Πανεπιστημίου που εργάζομαι	1	2	3	4	5
2	Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί	1	2	3	4	5
3	Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στο Πανεπιστήμιο)	1	2	3	4	5
4	Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
5	Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5

Παράρτημα II

Αποτελέσματα SPSS

1. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	31	30,4	30,4	30,4
	Γυναίκα	71	69,6	69,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

2. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	4	3,9	3,9	3,9
	31-40	24	23,5	23,5	27,5
	41-50	48	47,1	47,1	74,5
	51-60	24	23,5	23,5	98,0
	61+	2	2,0	2,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

3. Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	20	19,6	19,6	19,6
	Έγγαμος/η	75	73,5	73,5	93,1
	Διαζευγμένος/η	7	6,9	6,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

4. Έχετε παιδιά;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	73	71,6	71,6	71,6
Όχι	29	28,4	28,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

4.1 αν ναι πόσα παιδιά έχετε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	21,6	32,4	32,4
2	35	34,3	51,5	83,8
3	11	10,8	16,2	100,0
Total	68	66,7	100,0	
Missing System	34	33,3		
Total	102	100,0		

5. Επίπεδο εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου	29	28,4	28,4	28,4
Απόφοιτος/η ΤΕΙ	14	13,7	13,7	42,2
Απόφοιτος/η ΑΕΙ	26	25,5	25,5	67,6
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	27	26,5	26,5	94,1
Κάτοχος Διδακτορικού	5	4,9	4,9	99,0
Υποψήφιος διδάκτορας	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

6. Το καθεστώς εργασίας σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μόνιμος	52	51,0	51,0	51,0
Αορίστου Χρόνου	37	36,3	36,3	87,3
Συμβασιούχος	13	12,7	12,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

7. Θέση στο πανεπιστήμιο που εργάζεστε

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υπάλληλος	75	73,5	73,5	73,5
Προϊστάμενος	21	20,6	20,6	94,1
Διευθυντής	4	3,9	3,9	98,0
Άλλη	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

8. Διεύθυνση στην οποία εργάζεστε

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διοικητικού	18	17,6	17,6	17,6
Ακαδημαϊκών θεμάτων	8	7,8	7,8	25,5
Οικονομικής Διαχείρισης	12	11,8	11,8	37,3
Προγραμματισμού και Ανάπτυξης	10	9,8	9,8	47,1
Τεχνικών Έργων	8	7,8	7,8	54,9
Μηχανοργάνωσης	4	3,9	3,9	58,8
Γραμματεία	22	21,6	21,6	80,4
ΕΛΚΕ	8	7,8	7,8	88,2
Βιβλιοθήκη	9	8,8	8,8	97,1
Σύγκλητος	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

9. Χρόνα προϋπηρεσίας συνολικά στο πανεπιστήμιο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-5	25	24,5	24,5	24,5
6-10	12	11,8	11,8	36,3
11-15	12	11,8	11,8	48,0
16-20	27	26,5	26,5	74,5
21-25	10	9,8	9,8	84,3
26-30	10	9,8	9,8	94,1
31-35	6	5,9	5,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.1 Το επίπεδο του μισθού σας	102	1	5	2,94	,932
1.2 Το επίπεδο του μισθού σας, σε σύγκριση με τον μισθό των συναδέλφων σας	102	1	5	3,01	,939
Valid N (listwise)	102				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2.1 Το εβδομαδιαίο ωράριο σας	102	1	5	3,24	,914
2.2 Το φόρτο εργασίας σας/ τον όγκο δουλειάς σας	102	1	5	2,88	1,093
2.3 Τη χρήση της τεχνολογίας που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας σας (ευκολία χρήσης/ καταλληλότητα)	102	1	5	3,54	1,050
2.4 Τις συνθήκες υγιεινής στο χώρο εργασίας σας (π. χ. καθαριότητα, φωτισμός, θόρυβος)	100	1	5	3,54	1,184
2.5 Την κούραση (σωματική ή/και ψυχική εξάντληση) που σας προκαλεί η εργασία σας	102	1	5	2,94	1,079
Valid N (listwise)	100				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3.1 Την αυτονομία που έχετε στην εργασία σας (δυνατότητα να παίρνετε αποφάσεις)	101	1	5	3,31	1,037
3.2 Τη σημαντικότητα των καθηκόντων σας	102	1	5	3,54	,961
3.3 Τη δυνατότητα να έχετε ευελιξία (εκτέλεση πολλαπλών καθηκόντων/εργασιών) στο πλαίσιο της θέσης που κατέχετε	102	1	5	3,43	,970
3.4 Την αξιολόγηση της απόδοσης σας και τη λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοσή σας	102	1	5	3,06	,953
3.5 Τις ευθύνες που αναλαμβάνετε	102	1	5	3,38	,965
Valid N (listwise)	101				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4.1 Τις ευκαιρίες που σας παρέχονται για την επαγγελματική σας ανάπτυξη	102	1	5	2,78	1,050
4.2 Τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες	100	1	5	2,75	1,132
Valid N (listwise)	100				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5.1 Τις διακρίσεις (κοινωνικές, φυλετικές, θρησκευτικές, σεξουαλικές κ.λπ.) στην εργασία σας	101	1	5	3,66	1,023
5.2 Τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας και τους ανωτέρους σας στην εργασία	99	1	5	3,76	1,135
5.3 Την αφοσίωση της ομάδας σας και των συναδέλφων σας στην εργασία τους	102	1	5	3,68	1,045
5.4 Το βαθμό που εκτιμώνται οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνετε στην εργασία σας	102	1	5	3,34	,949
Valid N (listwise)	98				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
6.1 Το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων στη δουλειά τους	102	1	5	3,51	1,022
6.2 Τη δυνατότητα που σας δίνετε να εκφράζετε ελεύθερα τη γνώμη σας (ελευθερία έκφρασης)	101	1	5	3,65	1,004
6.3 Τους ηθικούς και εργασιακούς κανόνες που ισχύουν στο χώρο εργασίας σας	102	1	5	3,44	1,122
6.4 Το σεβασμό της ατομικότητας σας (χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες σας)	102	1	5	3,73	1,026
Valid N (listwise)	101				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
7.1 Την επιρροή της εργασίας σας στην οικογενειακή σας ζωή/καθημερινότητα	102	1	5	3,41	1,056
7.2 Την επιρροή της εργασίας σας στη δυνατότητα σας για ποιοτικό ελεύθερο χρόνο	102	1	5	3,31	1,015
7.3 Την ισορροπία που υπάρχει στη ζωή σας μεταξύ εργασιακού χρόνου και χρόνου για ξεκούραση	100	1	5	3,35	1,038
Valid N (listwise)	100				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
8.1 Την «περηφάνια» που νιώθετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας	102	1	5	3,66	,960
8.2 Την εικόνα του Πανεπιστημίου που εργάζεστε στην κοινωνία	102	1	5	3,62	,944
8.3 Την κοινωνική συνεισφορά (συμβολή στην κοινωνία) του Πανεπιστημίου που εργάζεστε	102	1	5	3,56	,950
8.4 Την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Πανεπιστήμιο που εργάζεστε	101	1	5	3,46	,900
8.5 Τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του Πανεπιστημίου που εργάζεστε (το πως αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι)	102	1	5	3,24	1,127
Valid N (listwise)	101				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
9 Συνολικά, πως αισθάνεστε για την ποιότητα της εργασιακής σας ζωής;	102	1	5	3,50	1,041
Valid N (listwise)	102				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B1. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	102	1	5	3,61	,977
B2. Γενικά μου αρέσει η δουλειά μου	102	1	5	3,84	,972
B3. Μπορώ να πω ότι μου αρέσει να δουλεύω στη θέση που εργάζομαι	102	1	5	3,71	1,086
Valid N (listwise)	102				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Γ1. Συμβάλλω ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του Πανεπιστημίου που εργάζομαι	102	2	5	3,79	,926
Γ2. Πετυχαίνω τους στόχους που μου έχουν τεθεί	102	2	5	4,18	,801
Γ3. Θεωρώ ότι η απόδοσή μου είναι κατώτερη των δυνατοτήτων μου (έχω κι άλλα να δώσω στο Πανεπιστήμιο)	102	1	5	2,77	1,364
Γ4. Επιδιώκω συνεχώς να βελτιώνομαι και να είμαι όλο και πιο αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου	102	2	5	4,35	,726
Γ5. Η απόδοσή μου στη δουλειά μου είναι σταθερά ανώτερη των συναδέλφων μου	101	1	5	3,29	,993
Valid N (listwise)	101				

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,345	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	3

Correlations

		AFC	SHWC	ODHHC	OCGC	SIWO	CWO	WTLS	SRWL	SATISFACTIO N	PERFORMAN CE
AFC	Pearson Correlation	1	,414**	,341**	,556**	,234	,401**	,211	,327**	,305**	,060
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,020	,000	,035	,001	,002	,552
	N	102	100	101	100	98	101	100	101	102	102
SHWC	Pearson Correlation	,414**	1	,537**	,467**	,485**	,578**	,648**	,458**	,292**	,062
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,539
	N	100	100	99	98	97	99	99	99	100	100
ODHHC	Pearson Correlation	,341**	,537**	1	,508**	,654**	,632**	,388**	,522**	,587**	,332**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	101	99	101	99	97	100	99	100	101	101
OCGC	Pearson Correlation	,556**	,467**	,508**	1	,511**	,585**	,325**	,551**	,471**	,373**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	100	98	99	100	96	99	98	99	100	100
SIWO	Pearson Correlation	,234	,485**	,654**	,511**	1	,738**	,393**	,635**	,558**	,312**
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002
	N	98	97	97	96	98	97	96	97	98	98
CWO	Pearson Correlation	,401**	,578**	,632**	,585**	,738**	1	,484**	,717**	,518**	,263**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,008
	N	101	99	100	99	97	101	99	100	101	101
WTLS	Pearson Correlation	,211	,648**	,388**	,325**	,393**	,484**	1	,560**	,384**	,158
	Sig. (2-tailed)	,035	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,116
	N	100	99	99	98	96	99	100	99	100	100
SRWL	Pearson Correlation	,327**	,458**	,522**	,551**	,635**	,717**	,560**	1	,648**	,303**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002
	N	101	99	100	99	97	100	99	101	101	101
SATISFACTION	Pearson Correlation	,305**	,292**	,587**	,471**	,558**	,518**	,384**	,648**	1	,543**
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	102	100	101	100	98	101	100	101	102	102
PERFORMANCE	Pearson Correlation	,060	,062	,332**	,373**	,312**	,263**	,158	,303**	,543**	1
	Sig. (2-tailed)	,552	,539	,001	,000	,002	,008	,116	,002	,000	
	N	102	100	101	100	98	101	100	101	102	102

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

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649 ^a	,421	,414	,74267
2	,709 ^b	,503	,492	,69196

a. Predictors: (Constant), SRWL

b. Predictors: (Constant), SRWL, OUDHC

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,658	1	35,658	64,649	,000 ^b
	Residual	49,089	89	,552		
	Total	84,747	90			
2	Regression	42,612	2	21,306	44,497	,000 ^c
	Residual	42,136	88	,479		
	Total	84,747	90			

a. Dependent Variable: SATISFACTION

b. Predictors: (Constant), SRWL

c. Predictors: (Constant), SRWL, OUDHC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,027	,340		3,023	,003		
	SRWL	,761	,095	,649	8,040	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	,311	,368		,845	,401		
	SRWL	,550	,104	,469	5,279	,000	,717	1,395
	OUDHC	,438	,115	,338	3,811	,000	,717	1,395

a. Dependent Variable: SATISFACTION

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	AFC	,113 ^b	1,318	,191	,139	,886
	SHWC	-,004 ^b	-,045	,965	-,005	,791
	OUUDHC	,338 ^b	3,811	,000	,376	,717
	OCGC	,207 ^b	2,163	,033	,225	,682
	SIWO	,223 ^b	2,167	,033	,225	,592
	CWO	,081 ^b	,693	,490	,074	,482
	WTLS	,021 ^b	,214	,831	,023	,695
2	AFC	,035 ^c	,425	,672	,046	,825
	SHWC	-,177 ^c	-1,916	,059	-,201	,642
	OCGC	,085 ^c	,858	,393	,092	,578
	SIWO	,048 ^c	,420	,675	,045	,443
	CWO	-,103 ^c	-,866	,389	-,092	,403
	WTLS	-,019 ^c	-,211	,833	-,023	,686

a. Dependent Variable: SATISFACTION

b. Predictors in the Model: (Constant), SRWL

c. Predictors in the Model: (Constant), SRWL, OUDHC

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SATISFACTIO N ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: PERFORMANCE

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,543 ^a	,295	,288	,56571

a. Predictors: (Constant), SATISFACTION

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,366	1	13,366	41,765	,000 ^b
	Residual	32,003	100	,320		
	Total	45,369	101			

a. Dependent Variable: PERFORMANCE

b. Predictors: (Constant), SATISFACTION

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,678	,228		11,731	,000		
	SATISFACTION	,385	,060	,543	6,463	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: PERFORMANCE