



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΔΕ)»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Οι Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή
Ικανοποίηση στο Ελληνικό Δημόσιο Πανεπιστήμιο**

Δροσούλα Μαυροδμή

Επιβλέπων καθηγητής:
Δημήτριος Ξεφτέρης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Οι Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση
στο Ελληνικό Δημόσιο Πανεπιστήμιο**

Δροσούλα Μαυροδή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Ξεφτέρης**

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

Ιούνιος 2019

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια σημαντική παράμετρο που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους υπεύθυνους για την διαχείριση των οργανισμών και των επιχειρήσεων, καθώς πολλές έρευνες έχουν δείξει τόσο την σχέση ανάμεσα σε αυτήν και την αποδοτικότητα των εργαζόμενων, αλλά και την βιωσιμότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων, όσο και την σχέση ανάμεσα σε αυτήν και την γενικότερη αίσθηση ευτυχίας και ικανοποίησης των εργαζόμενων για την ζωή τους συνολικά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι εργαζόμενοι στο ελληνικό δημόσιο Πανεπιστήμιο σε γενικές γραμμές φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι. Οι τομείς στους οποίους εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι είναι το επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών, το επίπεδο εργασιακής ασφάλειας και το επίπεδο πρόσθετων παροχών που παρέχει ο πανεπιστημιακός οργανισμός. Λιγότερο ικανοποιημένοι είναι από τον βαθμό που το πανεπιστήμιο επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή τους, από τις οικονομικές τους απολαβές, από την αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες τους, από τις ευκαιρίες προαγωγής και από το συνολικό εργασιακό τους περιβάλλον. Εξάλλου, το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας φαίνεται να επηρεάζουν αρκετά τον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων, σε αντίθεση με το φύλο, το εισόδημα, την σχέση εργασίας και την θέση που αυτοί κατέχουν.

Λέξεις- κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, δημόσια πανεπιστήμια, διοικητικό προσωπικό

Summary

Job satisfaction is an important parameter that should be taken seriously into account by those responsible for organizational and business management, as many surveys have shown both the relationship between job satisfaction and the efficiency of workers, but also the sustainability of organizations, as well as the relationship between job satisfaction and the sense of happiness and satisfaction of employees for their life as a whole. According to the results of this survey, employees at the Greek public university generally seem to be satisfied. The areas in which they are most satisfied are the level of information exchange, the level of occupational safety and the level of additional benefits provided by the university. Participants seemed to be less satisfied to the extent to which the university invests in their growth and education, from their financial gains, from performance-based performance assessments, from opportunities for promotion and from their overall work environment. In addition, the educational level, age and years of service seem to have a significant impact on the respondents' answers, in contrast to gender, income and the position they occupy.

Key words: Job satisfaction, public universities, administrative employees

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| 1. Εισαγωγή..... | 14 |
| 1.1. Δομή Μεταπτυχιακής Διατριβής..... | 14 |
| 2. Η Έννοια της Ικανοποίησης από την Εργασία. Θεωρητική Προσέγγιση..... | 16 |
| 2.1. Ο Ορισμός της Έννοιας «Ικανοποίηση από την Εργασία»..... | 16 |
| 2.2. Μοντέλα Εργασιακής Ικανοποίησης..... | 19 |
| 2.3. Παράγοντες Ικανοποίησης από την Εργασία..... | 20 |
| 2.4. Η Μέτρηση της Ικανοποίησης από την Εργασία..... | 22 |
| 2.5. Επιπτώσεις από την Ικανοποίηση της Εργασίας..... | 25 |
| 3. Βιβλιογραφική Επισκόπηση για την Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης..... | 28 |
| 3.1. Η Σύνδεση της Έννοιας της Εργασιακής Ικανοποίησης με την Έννοια των Κινήτρων..... | 29 |
| 3.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση του προσωπικού των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων..... | 31 |
| 4. Μεθοδολογία Έρευνας..... | 37 |
| 4.1. Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας..... | 37 |
| 4.2. Τα Ερευνητικά Ερωτήματα..... | 37 |
| 4.3. Πληθυσμός και Δείγμα της Έρευνας..... | 38 |
| 4.4. Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας..... | 38 |
| 4.5. Στατιστικές Μέθοδοι Επεξεργασίας Δεδομένων..... | 39 |
| 5. Τα Αποτελέσματα της Έρευνας..... | 40 |
| 5.1. Δημογραφικά στοιχεία..... | 40 |
| 5.2. Απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση..... | 48 |
| 5.3. Η Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών του δείγματος στις απόψεις τους σχετικά με τον βαθμό της Εργασιακής τους Ικανοποίησης..... | 69 |
| 5.3.1. Η επίδραση του φύλου..... | 69 |

| | |
|--|----|
| 5.3.2. Η επίδραση του εισοδήματος..... | 70 |
| 5.3.3. Η επίδραση της σχέσης εργασίας..... | 71 |
| 5.3.4. Η επίδραση της θέσης εργασίας..... | 72 |
| 5.3.5. Η επίδραση της ηλικίας..... | 73 |
| 5.3.6. Η επίδραση της μόρφωσης..... | 74 |
| 5.3.7. Η επίδραση των ετών προϋπηρεσίας..... | 79 |
| 6. Συμπεράσματα..... | 85 |
| Παράρτημα Α. | 87 |
| Παράρτημα Β. | 91 |
| Βιβλιογραφία | 92 |

Κατάλογος Πινάκων

| | |
|---|----|
| Πίνακας 1. Φύλο..... | 40 |
| Πίνακας 2. Ηλικία..... | 41 |
| Πίνακας 3. Μορφωτικό επίπεδο..... | 43 |
| Πίνακας 4. Σχέση εργασίας με το Πανεπιστήμιο..... | 44 |
| Πίνακας 5. Θέση εργασίας..... | 45 |
| Πίνακας 6. Συνολικά έτη υπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο..... | 46 |
| Πίνακας 7. Εισόδημα ανά μήνα..... | 47 |
| Πίνακας 8. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των υπαλλήλων κατώτερης βαθμίδας..... | 49 |
| Πίνακας 9. Ο Πανεπιστημιακός Οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι, αναγνωρίζει το έργο που επιτελώ και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνω (π.χ. με θετικά σχόλια)..... | 50 |
| Πίνακας 10. Το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζομαι ευνοεί τη λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων | 51 |
| Πίνακας 11. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους εστιάζουν στη διαρκή ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους..... | 53 |
| Πίνακας 12. Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή μου (π.χ. πλήρη ή μερική αποπληρωμή προπτυχιακών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθηση ξένων γλωσσών, πληροφοριακών συστημάτων κλπ.)..... | 54 |
| Πίνακας 13. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, το εργασιακό καθεστώς που έχω (μόνιμος υπάλληλος/ ΙΔΑΧ) μου δημιουργεί ασφάλεια..... | 55 |

| | |
|--|----|
| Πίνακας 14. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι οικονομικές μου απολαβές από την εργασία μου είναι ικανοποιητικές..... | 57 |
| Πίνακας 15. Το Πανεπιστήμιο για το οποίο εργάζομαι, μου προσφέρει βασικές παροχές (υγειονομική κάλυψη, ασφάλιση, μεταφορά εργαζομένων)..... | 58 |
| Πίνακας 16. Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι παρέχει στους εργαζόμενους πρόσθετα οφέλη (π.χ. ειδικές εκπτώσεις σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή αγαθά)..... | 59 |
| Πίνακας 17. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών..... | 61 |
| Πίνακας 18. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, τα καθήκοντα της εργασίας μου με ικανοποιούν, κρατώντας υψηλό το ενδιαφέρον μου..... | 62 |
| Πίνακας 19. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής και ανέλιξης στη δουλειά μου..... | 63 |
| Πίνακας 20. Το περιβάλλον του Πανεπιστημίου(διαχείριση χώρου, ασφάλεια στο χώρο, καθαριότητα, τεχνολογία κτλ)είναι το κατάλληλο και επηρεάζει θετικά τους υπαλλήλους ως προς την εργασία τους..... | 65 |
| Πίνακας 21. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων..... | 66 |
| Πίνακας 22. Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο..... | 67 |
| Πίνακας 23. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων..... | 69 |
| Πίνακας 24. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων | 71 |
| Πίνακας 25. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της σχέσης εργασίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων | 71 |

| | |
|--|----|
| Πίνακας 26. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της θέσης εργασίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων | 72 |
| Πίνακας 27. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων | 73 |
| Πίνακας 28. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων..... | 75 |
| Πίνακας 29. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων II..... | 76 |
| Πίνακας 30. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων III..... | 77 |
| Πίνακας 31. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων IV..... | 78 |
| Πίνακας 32. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων..... | 80 |
| Πίνακας 33. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων II..... | 81 |
| Πίνακας 34. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων III..... | 83 |

Κατάλογος Διαγραμμάτων

| | |
|---|----|
| Διάγραμμα 1. Φύλο..... | 41 |
| Διάγραμμα 2. Ηλικία..... | 42 |
| Διάγραμμα 3. Μορφωτικό επίπεδο..... | 43 |
| Διάγραμμα 4. Σχέση εργασίας με το Πανεπιστήμιο..... | 44 |
| Διάγραμμα 5. Θέση εργασίας..... | 45 |
| Διάγραμμα 6. Συνολικά έτη υπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο..... | 47 |
| Διάγραμμα 7. Εισόδημα ανά μήνα..... | 48 |
| Διάγραμμα 8. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των υπαλλήλων κατώτερης βαθμίδας..... | 49 |
| Διάγραμμα 9. Ο Πανεπιστημιακός Οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι, αναγνωρίζει το έργο που επιτελώ και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνω (π.χ. με θετικά σχόλια)..... | 51 |
| Διάγραμμα 10. Το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζομαι ευνοεί τη λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων | 52 |
| Διάγραμμα 11. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους εστιάζουν στη διαρκή ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους..... | 53 |
| Διάγραμμα 12. Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή μου (π.χ. πλήρη ή μερική αποπληρωμή προπτυχιακών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθηση ξένων γλωσσών, πληροφοριακών συστημάτων κλπ.)..... | 55 |
| Διάγραμμα 13. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, το εργασιακό καθεστώς που έχω (μόνιμος υπάλληλος/ ΙΔΑΧ) μου δημιουργεί ασφάλεια..... | 56 |

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 14. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι οικονομικές μου απολαβές από την εργασία μου είναι ικανοποιητικές..... | 57 |
| Διάγραμμα 15. Το Πανεπιστήμιο για το οποίο εργάζομαι, μου προσφέρει βασικές παροχές(υγειονομική κάλυψη, ασφάλιση, μεταφορά εργαζομένων.....) | 59 |
| Διάγραμμα 16. Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι παρέχει στους εργαζόμενους πρόσθετα οφέλη (π.χ. ειδικές εκπτώσεις σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή αγαθά)..... | 60 |
| Διάγραμμα 17. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών..... | 61 |
| Διάγραμμα 18. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, τα καθήκοντα της εργασίας μου με ικανοποιούν, κρατώντας υψηλό το ενδιαφέρον μου..... | 63 |
| Διάγραμμα 19. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής και ανέλιξης στη δουλειά μου..... | 64 |
| Διάγραμμα 20. Το περιβάλλον του Πανεπιστημίου(διαχείριση χώρου, ασφάλεια στο χώρο, καθαριότητα, τεχνολογία κτλ)είναι το κατάλληλο και επηρεάζει θετικά τους υπαλλήλους ως προς την εργασία τους..... | 65 |
| Διάγραμμα 21. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων..... | 67 |
| Διάγραμμα 22. Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο..... | 68 |
| Διάγραμμα 23. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων..... | 74 |
| Διάγραμμα 24. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων | 76 |
| Διάγραμμα 25. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων II..... | 77 |

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 26. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων III..... | 78 |
| Διάγραμμα 27. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων IV.... | 79 |
| Διάγραμμα 28. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων..... | 81 |
| Διάγραμμα 29. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων II..... | 82 |
| Διάγραμμα 30. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων III..... | 84 |

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια έννοια, η οποία τα τελευταία χρόνια έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές και τους ακαδημαϊκούς, καθώς γίνεται προσπάθεια να βρεθεί αιτιολογική σχέση ανάμεσα σε αυτήν και την αποδοτικότητα των εργαζόμενων σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση και έμμεσα ανάμεσα στην αποδοτικότητα και άρα και την βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Εξάλλου, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια σημαντική παράμετρο πρώτα από όλα, για τους ίδιους τους εργαζόμενους με την έννοια ότι η εργασία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες, αν όχι την σημαντικότερη και πιο καθοριστική ανθρώπινη δραστηριότητα (Platsidou & Diamantopoulou, 2009).

1.1 Δομή Μεταπτυχιακής Διατριβής

Με αυτήν την έννοια, στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζόμενων στο ελληνικό δημόσιο Πανεπιστήμιο σχετικά με θέματα που σχετίζονται με τον βαθμό ικανοποίησης τους από την εργασία τους εκεί. Για τον λόγο αυτό έλαβε χώρα ποσοτική έρευνα με συλλογή πρωτογενούς υλικού, η οποία στηρίχτηκε στην διανομή ενός ερωτηματολογίου και στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από αυτό. Ωστόσο, για να στηριχτεί θεωρητικά η εν λόγω έρευνα, η μεταπτυχιακή διατριβή περιλαμβάνει αρχικά δυο θεωρητικά κεφάλαια.

Στο δεύτερο από αυτά λαμβάνει χώρα μια αναλυτική θεωρητική παρουσίαση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, όπως αυτή αποτυπώνεται στην διεθνή βιβλιογραφία, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται μια αναλυτική βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία είναι επικεντρωμένη στην εργασιακή

ικανοποίηση στον χώρο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το μεθοδολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξήχθη η έρευνα, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματά της. Τέλος, παρατίθενται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων και παρατίθεται η σχετική βιβλιογραφία, στην οποία στηρίχτηκε η εν λόγω μεταπτυχιακή διατριβή.

Κεφάλαιο 2

Η Έννοια της Ικανοποίησης από την Εργασία.

Θεωρητική Προσέγγιση

Παρά την παρατεταμένη χρήση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, αλλά και στην καθημερινή ζωή, δεν υπάρχει μια γενική συμφωνία σχετικά με τον ακριβή ορισμό της ικανοποίησης από την εργασία. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει οριστικός ορισμός για το τι αντιπροσωπεύει η έννοια της εργασίας. Επομένως, προτού να είναι εφικτό να δοθεί ένας ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία, πρέπει να εξεταστεί αρχικά η φύση και η σημασία της εργασίας ως οικουμενικής ανθρώπινης δραστηριότητας. Διάφοροι συγγραφείς έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τον καθορισμό της ικανοποίησης από την εργασία. Ορισμένοι από τους πιο συχνά αναφερόμενους ορισμούς σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία αναλύονται και παρουσιάζονται στην συνέχεια.

2.1. Ο Ορισμός της Έννοιας «Ικανοποίηση από την Εργασία».

Ο Herzberg (1935) όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως έναν οποιονδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που «αναγκάζουν» στην πραγματικότητα ένα άτομο να πει ότι είναι

ικανοποιημένο από την εργασία του (Horrock, 1935). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, αν και η ικανοποίηση από την εργασία τελεί υπό την επίδραση πολλών εξωτερικών παραγόντων, παραμένει κάτι εσωτερικό που έχει να κάνει με τον τρόπο που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Για τον λόγο αυτό, η ικανοποίηση από την εργασία αποτελείται από ένα σύνολο παραγόντων που προκαλούν ένα αίσθημα ικανοποίησης.

Ο Vroom (1964) στον ορισμό του για την ικανοποίηση από την εργασία επικεντρώνεται στον ρόλο του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας. Έτσι ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως τους συναισθηματικούς προσανατολισμούς των ατόμων προς τους ρόλους εργασίας τους οποίους καταλαμβάνουν επί του παρόντος (Vroom, 1964).

Ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους ορισμούς σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία είναι αυτός που δόθηκε από τον Spector (1997), σύμφωνα με τον οποίο η ικανοποίηση από την εργασία έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται για τη δουλειά τους και τις διάφορες πτυχές της. Έχει να κάνει επίσης, με το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η ικανοποίηση από τη δουλειά, παράλληλα και με την δυσαρέσκεια που προέρχεται από αυτήν, μπορεί να εμφανιστεί σε οποιαδήποτε κατάσταση σε συνθήκες εργασίας.

Σε αυτήν την κατεύθυνση και οι Davis et al. (1985) σημειώνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει ένα συνδυασμό θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων που οι εργαζόμενοι έχουν για την εργασία τους. Εν τω μεταξύ, όταν ένας εργαζόμενος απασχολείται σε μια επιχείρηση, φέρει μαζί του τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις εμπειρίες που καθορίζουν τις προσδοκίες που έχει δημιουργήσει και που σχετίζονται με την εργασία του. Η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες αυτές υλοποιούνται και ταιριάζουν με τις πραγματικές συνθήκες που αυτός ή αυτή έχει να αντιμετωπίσει στην εργασία του/ της. Εξάλλου, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι στενά συνδεδεμένη με τη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας του (Davis et al., 1985).

Η ικανοποίηση από την εργασία σύμφωνα με τον Kaliski (2007) είναι η αίσθηση του εργαζόμενου που συνδέεται με την ικανότητα επίτευξης των στόχων του και της πιθανότητας του για επιτυχία στα πλαίσια της εργασίας του. Θεωρείται γενικά ότι συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την προσωπική ευημερία. Η ικανοποίηση από την εργασία συνεπάγεται την πραγματοποίηση μιας εργασίας που απολαμβάνει ο εργαζόμενος, που την διεκπεραιώνει σε ικανοποιητικό βαθμό και ανταμείβεται για τις προσπάθειές του. Η ικανοποίηση από την εργασία επίσης, συνεπάγεται την ύπαρξη ενθουσιασμού και την αίσθηση της ευτυχίας που προέρχεται από το έργο που έχει υλοποιηθεί. Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση από την εργασία είναι ο βασικός παράγοντας που οδηγεί στην κοινωνική καταξίωση, την αύξηση του εισοδήματος και την προώθηση και την επίτευξη άλλων στόχων που οδηγούν σε μια αίσθηση πληρότητας (Kaliski, 2007).

Σύμφωνα με τον Statt (2004), η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί και ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί και βελτιώνει περαιτέρω τις ικανότητες και τις γνώσεις του που αυτός ή αυτή αποκόμισε από τα χρόνια της επιμόρφωσης και των σπουδών του/ της. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία αναφέρεται στις ιδιότητες και τα αισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για το έργο τους. Η θετική και ευνοϊκή στάση απέναντι στην εργασία υποδηλώνει την ικανοποίηση από την εργασία. Από την άλλη πλευρά, οι αρνητικές και οι δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία υποδηλώνουν δυσαρέσκεια ως προς αυτήν (Armstrong, 2006).

Σύμφωνα με τους George et al. (2008), η ικανοποίηση από την εργασία είναι το σύνολο των αισθήσεων και των πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την τρέχουσα εργασία τους. Τα επίπεδα του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία ποικίλλουν από την υπερβολική ικανοποίηση έως την ακραία δυσαρέσκεια. Εκτός από τη στάση σχετικά με τη δουλειά τους στο σύνολό τους, οι άνθρωποι μπορούν επίσης να έχουν διαφορετικές συμπεριφορές σχετικά με διάφορες πτυχές της δουλειάς τους, όπως είναι για παράδειγμα, το είδος της δουλειάς τους, οι συνάδελφοι τους, οι προϊστάμενοι τους ή το ύψος της αμοιβή τους (George et al., 2008).

Σύμφωνα με τον Mullins (2005), η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια που μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται συνήθως με τα κίνητρα, αλλά η φύση αυτής της σχέσης δεν είναι ξεκάθαρη. Η ικανοποίηση δεν είναι ταυτόσημη έννοια με αυτήν της παρακίνησης. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί περισσότερο μια στάση, μια εσωτερική κατάσταση. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, να συνδεθεί με ένα προσωπικό αίσθημα επίτευξης, είτε αυτό είναι ποιοτικό, είτε ποσοτικό (Mullins, 2005).

Σύμφωνα με τον Aziri (2008), η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει ένα συναίσθημα που εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της αντίληψης ότι η συγκεκριμένη εργασία επιτρέπει και προάγει την κάλυψη συγκεκριμένων υλικών και ψυχολογικών αναγκών.

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους κύριους παράγοντες που σχετίζονται με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Στην πραγματικότητα, το νέο πρότυπο διαχείρισης σημειώνει την ανάγκη οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται και να θεωρούνται πρωτίστως ως ανθρώπινες οντότητες που έχουν τις δικές τους επιθυμίες και ανάγκες και στο πλαίσιο αυτό, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν πολύ καλό δείκτη για τις συνθήκες εργασίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Σύμφωνα με την ανάλυση που στηρίζεται στην ικανοποίηση από την εργασία, ένας ικανοποιημένος υπάλληλος είναι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος και ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας επιτυχημένος υπάλληλος.

2.2. Μοντέλα Εργασιακής Ικανοποίησης

Η σπουδαιότητα της ικανοποίησης από την εργασία είναι δυνατόν να ειπωθεί και μέσα από το πρίσμα της σημασίας των πολλών αρνητικών συνεπειών της έλλειψής της, όπως είναι για παράδειγμα, η μη σταθερή εργασία, η έλλειψη εργασιακής πίστης και προσήλωσης από την πλευρά των εργαζόμενων, η αύξηση των ημερών απουσίας από την επιχείρηση ή τον οργανισμό, ο αριθμός των ατυχημάτων κλπ.

Ο Spector (1997) παραθέτει τρία σημαντικά χαρακτηριστικά της ικανοποίησης από την εργασία. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να καθοδηγούνται από ανθρώπινες αξίες. Οι οργανισμοί θα προσανατολίζονται προς τη δίκαιη στάση και το σεβασμό των εργαζομένων. Στις περιπτώσεις αυτές, η εκτίμηση της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να χρησιμεύσει ως καλός δείκτης για την αποτελεσματικότητα των ίδιων των εργαζομένων. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να είναι ένδειξη καλής συναισθηματικής και ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων. Δεύτερον, η συμπεριφορά των εργαζομένων ανάλογα με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους θα επηρεάσει τη λειτουργία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Από αυτό προκύπτει το συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία θα οδηγήσει σε θετική συμπεριφορά και αντίστροφα, η δυσαρέσκεια από την εργασία θα οδηγήσει σε αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων. Τρίτον, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να χρησιμεύσει ως δείκτης των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Μέσω της αξιολόγησης της ικανοποίησης από την εργασία μπορούν να καθοριστούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες, αλλά με τη σειρά της και αυτή, μπορεί να χρησιμεύσει ως μια καλή ένδειξη σχετικά με τις αλλαγές στις οργανωτικές μονάδες που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την απόδοση.

Οι Christen et al. (2006) παρέχουν ένα μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία στο οποίο περιλαμβάνονται τα παρακάτω στοιχεία:

- ✓ Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία
- ✓ Αντιλήψεις των ρόλων,
- ✓ Η απόδοση της εργασίας και
- ✓ Η απόδοση της επιχείρησης.

Οι Lawler & Porter (1967) παρουσιάζουν το μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία τους, που σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο δίνει ιδιαίτερη σημασία στον αντίκτυπο των ανταμοιβών στην ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι εγγενείς και εξωγενείς ανταμοιβές δεν συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση από την εργασία, λόγω των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με το αληθές και «δίκαιο» επίπεδο αμοιβής.

Οι Locke & Latham (1990) παρέχουν ένα κάπως διαφορετικό μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία. Προχωρούν από την παραδοχή ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί στο υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού και οι υψηλές προσδοκίες για επιτυχία στην εργασία, παρέχουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιδίωξη και την επιτυχία της εκτέλεσης των καθηκόντων των εργαζόμενων. Η επιτυχία αναλύεται ως παράγοντας που δημιουργεί ικανοποίηση από την εργασία.

2.3. Παράγοντες Ικανοποίησης από την Εργασία

Η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων όπως είναι για παράδειγμα, η φύση της εργασίας, το ύψος του μισθού, οι ευκαιρίες εξέλιξης των εργαζομένων, ο τρόπος με τον οποίο διοικείται μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, ο τρόπος με τον οποίο υπάρχουν και λειτουργούν διάφορες ομάδες εργασίας μέσα σε αυτόν και γενικότερα, οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν.

Μια κάπως διαφορετική προσέγγιση όσον αφορά τους παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία παρέχεται από τους Rue & Byars (2003), σύμφωνα με τους οποίους, οι σημαντικότεροι παράγοντες για την ικανοποίηση (ή την μη ικανοποίηση) από την εργασία είναι οι εξής:

- ✓ Η ενασχόληση και το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους ανθρώπους της επιχείρησης ή του οργανισμού
- ✓ Ο σχεδιασμός της εργασίας (πεδίο, βάθος, ενδιαφέρον, αντιληπτή αξία)
- ✓ Οι ανταμοιβές, με την έννοια της δικαιοσύνης και της ισότητας, τόσο μέσα στον οργανισμό, όσο και σε σχέση με τον ανταγωνισμό)
- ✓ Οι συνθήκες εργασίας
- ✓ Οι κοινωνικές σχέσεις
- ✓ Αντιλαμβανόμενες ευκαιρίες για ανέλιξη των εργαζομένων μέσα στην ιεραρχία της επιχείρησης
- ✓ Αντιλαμβανόμενες ευκαιρίες για ανέλιξη των εργαζομένων εκτός της επιχείρησης

- ✓ Τα επίπεδα φιλοδοξίας των εργαζόμενων και οι δυνατότητες τους να πραγματοποιούν σημαντικά επιτεύγματα

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι όταν αναφέρεται κανείς σε παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία, θα πρέπει να δίνεται προσοχή και στο ότι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να παίζουν τον ρόλο και της μη ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας από την εργασία. Επομένως, τα προβλήματα της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας από την εργασία δεν είναι σαφές ότι αποτελούν δύο αντίθετα και μη συνδεδεμένα φαινόμενα.

Σχετικά με το θέμα αυτό, γίνεται σαφής διάκριση στην θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg (1968) η κύρια ιδέα της οποίας είναι ότι οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον τελούν υπό την επίδραση παραγόντων που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία και παραγόντων, των οποίων η έλλειψη προκαλεί δυσαρέσκεια από την εργασία. Ως εκ τούτου, οι παράγοντες που προέκυψαν από μια μεγάλη εμπειρική έρευνα, χωρίστηκαν σε παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία (κίνητρα, όπως είναι για παράδειγμα, η αναγνώριση από την εργασία και οι ευθύνες που συνδέονται με αυτήν) και παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια εργασίας (παράγοντες υγιεινής, όπως είναι για παράδειγμα, το χαμηλό ύψος του μισθού και οι κακές συνθήκες εργασίας).

2.4. Η Μέτρηση της Ικανοποίησης από την Εργασία

Συνήθως, η ικανοποίηση από την εργασία μετριέται με τη χρήση γενικών μεθόδων επιστημονικής έρευνας όπως είναι για παράδειγμα, η χρήση ενός ερωτηματολογίου. Ορισμένες από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τεχνικές μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία περιλαμβάνουν:

- ✓ Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης από τη Μινεσότα και
- ✓ Δείκτες περιγραφής θέσεων εργασίας

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire και πολλές ακόμα εκδοχές του, αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο που συνήθως χρειάζεται γύρω στα 15 λεπτά για να

συμπληρωθεί και μπορεί να εφαρμοστεί τόσο ατομικά όσο και σε μια ομάδα, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές του φύλου. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο έχει μια σύντομη έκδοση και δύο μεγαλύτερης έκτασης εκδόσεις που χρονολογούνται από το 1967 και το 1977. Στην πραγματικότητα, 20 στοιχεία της εργασίας σε πέντε διαφορετικά επίπεδα μετρούνται σε αυτό το ερωτηματολόγιο. Η έκδοση του 1967 του Minnesota Satisfaction Questionnaire χρησιμοποιεί τις ακόλουθες κατηγορίες απαντήσεων:

- ✓ Δεν είμαι ικανοποιημένος/η,
- ✓ Είμαι κάπως ικανοποιημένος/η
- ✓ Είμαι ικανοποιημένος/η,
- ✓ Είμαι πολύ ικανοποιημένος/η και
- ✓ Είμαι εξαιρετικά ικανοποιημένος/η.

Η έκδοση του Minnesota Satisfaction Questionnaire του 1977 χρησιμοποιεί τις παρακάτω κατηγορίες απαντήσεων:

- ✓ Πολύ ικανοποιημένος/η,
- ✓ Ικανοποιημένος/η,
- ✓ Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η
- ✓ Δυσανεστημένος/η και
- ✓ Πολύ δυσαρεστημένος/η.

Οι πτυχές της εργασίας που εξετάζονται είναι οι εξής:

- ✓ Συνάδελφοι
- ✓ Επίτευγμα
- ✓ Δραστηριότητα
- ✓ Πρόοδος
- ✓ Αρχές
- ✓ Εταιρικές πολιτικές
- ✓ Αποζημίωση
- ✓ Ηθικές αξίες
- ✓ Δημιουργικότητα
- ✓ Ανεξαρτησία

- ✓ Ασφάλεια
- ✓ Κοινωνικές Υπηρεσίες
- ✓ Κοινωνική κατάσταση
- ✓ Αναγνώριση
- ✓ Ευθύνη
- ✓ Εποπτεία-Ανθρώπινες Σχέσεις
- ✓ Εποπτεία σε τεχνικά θέματα
- ✓ Ποικιλία
- ✓ Συνθήκες εργασίας

Ο δείκτης περιγραφής θέσεων εργασίας, από την άλλη πλευρά, είναι μια από τις πιο χρησιμοποιούμενες τεχνικές για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Είναι μια απλή και εύκολα εφαρμόσιμη μέθοδος. Η μέτρηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων (με την νοοτροπία της SWOT ανάλυσης) σε κάθε παράγοντα αποτελεί ένα σημάδι που δείχνει την ανάγκη για βελτίωση και την πραγματοποίηση αλλαγών.

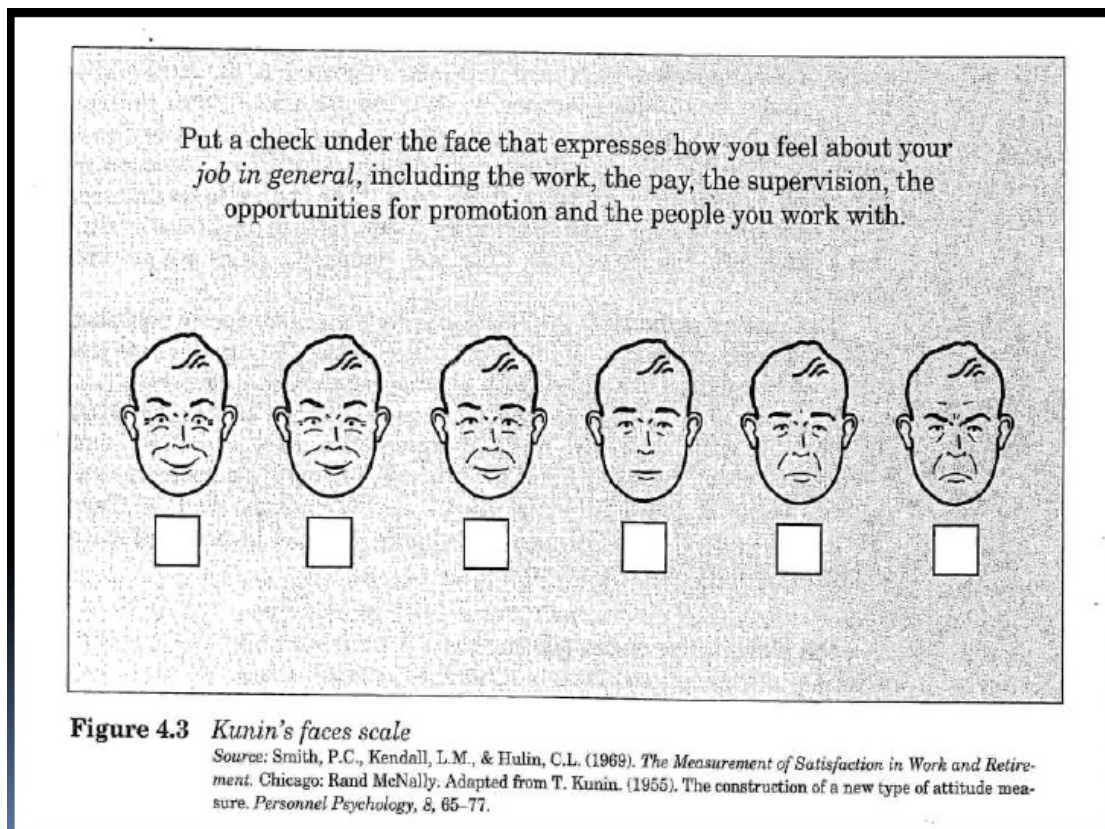
Η μέθοδος αυτή μετράει πέντε σημαντικές πτυχές ικανοποίησης από την εργασία με συνολικά πάνω από 70 πιθανές περιγραφές θέσεων εργασίας. Οι παράγοντες είναι οι εξής:

- ✓ Η φύση της εργασίας,
- ✓ Αποζημίωση και οφέλη,
- ✓ Η στάση απέναντι στους επιβλέποντες,
- ✓ Σχέσεις με συναδέλφους και
- ✓ Ευκαιρίες προώθησης.

Οι περιγραφικοί δείκτες για καθέναν από τους πέντε παράγοντες μπορούν να αξιολογηθούν με τρεις δυνατές επιλογές από τους υπαλλήλους: 1 που σημαίνει ότι η περιγραφή είναι σχετική, 2 που σημαίνει ότι η περιγραφή δεν είναι σχετική και 3 σημαίνει ότι ο εργαζόμενος δεν έχει γνώμη.

Μια από τις παλαιότερες προσεγγίσεις για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι ο βαθμός των εκφράσεων του προσώπου που παρουσιάστηκε από τον Kunin (1955) και παρουσιάζεται στην συνέχεια. Ίσως αυτή είναι η

απλούστερη μορφή μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, πολλές εκφράσεις του προσώπου παρουσιάζονται στον υπάλληλο και αυτός/η πρέπει να βάλει έναν σημείο κάτω από την έκφραση που περιγράφει το συναίσθημα και τη γνώμη του καλύτερα.



Εικόνα 1. Η αποτύπωση της κλίμακας του Kunin

2.5. Επιπτώσεις από την Ικανοποίηση της Εργασίας

Η ικανοποίηση από την εργασία προκαλεί μια σειρά επιπτώσεων σε διάφορες πτυχές της οργανωτικής ζωής της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ορισμένες από αυτές, όπως η επιρροή της ικανοποίησης από την εργασία στην παραγωγικότητα, την αφοσίωση και την αποχή των εργαζομένων, αναλύονται στην συνέχεια.

Η μελέτη των υπάρχοντων ερευνητικών στοιχείων δείχνει ότι δεν υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Για παράδειγμα, μια συνολική μετα-ανάλυση βρίσκει μόνο μια χαλαρή συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας της εργασίας. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν θα είναι απαραίτητα παραγωγικότεροι. Υπάρχουν πολλές πιθανές μεταβλητές, οι σημαντικότερες από τις οποίες φαίνεται να είναι οι ανταμοιβές. Εάν οι άνθρωποι λαμβάνουν ανταμοιβές που αισθάνονται ότι είναι δίκαιες, θα παραμένουν ικανοποιημένοι και αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε μεγαλύτερη προσπάθεια επίδοσης από την πλευρά τους. Επίσης, στοιχεία από την έρευνα δείχνουν ότι η ικανοποίηση μπορεί να μην οδηγήσει αναγκαστικά σε βελτίωση των επιδόσεων του ατόμου, αλλά να οδηγήσει σε επιμέρους βελτιώσεις σε οργανωτικό επίπεδο. Τέλος, εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική συζήτηση σχετικά με το κατά πόσο η ικανοποίηση οδηγεί σε αυξημένες επιδόσεις, ή οι καλές επιδόσεις οδηγούν σε αύξηση της ικανοποίησης (Luthans, 1998).

Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι υπεύθυνοι για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι παραμένουν προσηλωμένοι και πιστοί σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό μετριέται συνήθως με ένα ειδικό ερωτηματολόγιο και μπορεί να προκαλέσει σοβαρές αρνητικές συνέπειες στον οργανισμό όταν τα αποτελέσματά του δεν είναι σε υψηλό επίπεδο.

Συνήθως εξετάζονται τρεις τύποι εμπιστοσύνης των εργαζομένων: Η συναισθηματική πίστη (*affective loyalty*), η κανονιστική πίστη (*normative loyalty*) και η αφοσίωση στη συνέχεια και την διατήρηση του δοσμένου στάτους (*continuity loyalty*). Η συναισθηματική αφοσίωση έχει σχέση με την περίπτωση, σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος αισθάνεται μια συναισθηματική σύνδεση με την εταιρεία, η κανονιστική πίστη είναι ένα είδος πίστης που εμφανίζεται σε περιπτώσεις που ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι μοιάζει με κάτι στην εταιρεία και η πίστη στη συνέχεια και την διατήρηση συνεπάγεται το γεγονός ότι ο εργαζόμενος δεν έχει την ευκαιρία να βρει δουλειά κάπου αλλού (Smith & Wright, 2004).

Οι έρευνες που διεξήχθησαν από τους Vanderberg & Lance (1992), κατά τις οποίες ερωτήθηκαν 100 επαγγελματίες από τις υπηρεσίες πληροφόρησης για πέντε μήνες, έδειξαν ισχυρές σχέσεις μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Η έρευνά τους απέδειξε ότι όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων.

Η απουσία των εργαζομένων από την εργασία τους προκαλεί σοβαρές πρόσθετες δαπάνες για τις εταιρείες, επομένως οι υπεύθυνοι και οι διευθυντές βρίσκονται σε μόνιμη διαδικασία για εύρεση τρόπων μείωσης της στο ελάχιστο. Κατά πάσα πιθανότητα, ο καλύτερος τρόπος για να μειωθεί η απουσία των εργαζομένων θα ήταν η αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων. Η βασική ιδέα πίσω από αυτή την προσέγγιση είναι ότι όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία, τόσο χαμηλότερος είναι ο αριθμός των ημερών απουσίας των εργαζομένων.

Παρόλο που τα αποτελέσματα των ερευνών είναι εν μέρει αντικρουόμενα, το γεγονός ότι η ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλει στη μείωση του επιπέδου απουσίας των εργαζομένων παραμένει. Επομένως, αξίζει να δοθεί προσοχή στο γεγονός ότι η πολιτική των διευθυντών και των υπεύθυνων απέναντι στην απουσία των εργαζομένων, είναι δυνατόν να επηρεάσει την τελευταία. Δηλαδή, με άλλα λόγια, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βάση στην δημιουργία της «κουλτούρας απουσιών» από την διοίκηση, γιατί αν αυτή είναι ενθαρρυντική ως προς τις απουσίες, ενδέχεται να απουσιάζουν από την εργασία υπάλληλοι, ακόμα κι αν έχουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης (Sweney & McFarlin, 2005).

Σε γενικές γραμμές, όταν η ικανοποίηση είναι υψηλή, η απουσία τείνει να είναι χαμηλή, ενώ, από την άλλη πλευρά, όταν η ικανοποίηση είναι χαμηλή, η απουσία τείνει να είναι συχνότερη. Ωστόσο, όπως και με τις άλλες σχέσεις που έχουν να κάνουν με τη ικανοποίηση, υπάρχουν συγκεκριμένες μεταβλητές όπως ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική. Επιπλέον, είναι σημαντικό να θυμούνται οι υπεύθυνοι και οι διευθυντές ότι, ενώ η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία δεν αναμένεται να έχει κατ' ανάγκη ως αποτέλεσμα την συχνότερη παρουσία των εργαζομένων, η χαμηλή ικανοποίηση

από την εργασία μπορεί να προκαλέσει αύξηση της τάσης για απουσία, εκ μέρους των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Κεφάλαιο 3

Βιβλιογραφική Επισκόπηση για την Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία, όπως έχει σημειωθεί και νωρίτερα, αναφέρεται στις θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη εργασία, οι οποίες προκύπτουν από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με εκείνα που είναι επιθυμητά ή αναμενόμενα από το άτομο (Oshagbemi, 1999). Η ικανοποίηση από την εργασία έχει καθοριστεί μια έννοια με πολλαπλές διαστάσεις και όψεις (Lund, 2003). Η συνολική ικανοποίηση από την εργασία, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την ικανοποίηση από την αμοιβή, τις φυσικές συνθήκες εργασίας, το περιεχόμενο της εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους κτλ.

Η εργασία είναι κάτι περισσότερο από ένα μέσο διαβίωσης, προσδίδοντας στον εργαζόμενο μια προσωπική ταυτότητα, αυτό-προσδιορισμό και κοινωνική εικόνα (Al-Rubaish et al., 2011). Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με τη συμπεριφορά στην εργασία (για παράδειγμα, παραγωγικότητα ή απουσία από την εργασία) η οποία απορρέει από τις στάσεις των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση θεωρείται από πολλούς ως πρόβλεψη των θετικών στάσεων απέναντι στην εργασία, την αύξηση της παραγωγικότητας και, κατά συνέπεια, στα θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Όπως υπογραμμίστηκε από τους Tietjen & Myers (1998), η ενδυνάμωση της ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί βασικό καθήκον της διοίκησης, αφού η ικανοποίηση δημιουργεί εμπιστοσύνη, αφοσίωση και βελτιωμένη ποιότητα στην εργασία του εργαζομένου. Επίσης, οι Kirkman και Shapiro (2001) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους είναι επίσης λιγότερο απόντες, λιγότερο πιθανό να φύγουν και πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη ζωή τους. Εξάλλου, η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία έγκειται στις συνέπειές της για την ανθρώπινη υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Η κατανόηση της υποκειμενικής ευημερίας των εργαζομένων παρέχει έτσι μια πρόσθετη οδό για την κατανόηση ορισμένων σημαντικών συμπεριφορών στην αγορά εργασίας (Clark, 1997).

Οι συνέπειες της ικανοποίησης από την εργασία είναι, ως εκ τούτου, ατομικές και ποικίλες, καλύπτοντας προσωπικά και επαγγελματικά σχέδια. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να αποτελέσει πηγή υγείας, καθώς η δυσαρέσκεια μπορεί να οδηγήσει σε βλάβες στη σωματική, ψυχική και κοινωνική υγεία, οδηγώντας σε προβλήματα στην επιχείρηση και στο εργασιακό περιβάλλον (Marqueze & Castro Moreno, 2005). Έτσι, η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα φαινόμενο που μελετάται ευρέως και το ενδιαφέρον αυτό πηγάζει από την επιρροή που μπορεί να έχει στους εργαζόμενους, επηρεάζοντας τη σωματική και ψυχική υγεία, τη στάση, την επαγγελματική και κοινωνική συμπεριφορά, τόσο με επιπτώσεις στην προσωπική ζωή του ατόμου όσο και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Martinez & Paraguay, 2003).

3.1. Η Σύνδεση της Έννοιας της Εργασιακής Ικανοποίησης με την Έννοια των Κινήτρων

Από την άλλη πλευρά, τα ανθρώπινα κίνητρα είναι δυνατόν να οριστούν ως κάτι που παρακινεί ένα άτομο στη δράση (Bhalraj, 2008). Η έννοια των κινήτρων έχει μελετηθεί σε μια ποικιλία ακαδημαϊκών κλάδων, δηλαδή της κοινωνιολογίας,

της ψυχολογίας, της εκπαίδευσης, των πολιτικών επιστημών και της οικονομίας. Δεν μπορεί κανείς να ελαχιστοποιήσει τη σημασία των κινήτρων σε έναν οργανισμό, καθώς αυτά συνεισφέρουν σημαντικά στην απόδοση (Mitchell, 1982) και την ανθρώπινη συμπεριφορά (Bhalraj, 2008).

Σύμφωνα με τους Vallerand et al. (1992), ένα άτομο χαλαρώνει και χάνει τα κίνητρά του όταν δεν αντιλαμβάνεται τις απρόβλεπτες συνέπειες μεταξύ των αποτελεσμάτων και των ενεργειών του. Το άτομο αντιλαμβάνεται τη συμπεριφορά του όπως προκαλείται από δυνάμεις που ασκούνται μέσα από τον δικό του έλεγχο. Συγγραφείς όπως ο Bhalraj (2008) εντόπισαν ορισμένα χαρακτηριστικά των κινήτρων:

- - Τα κίνητρα βασίζονται στις ανθρώπινες ανάγκες που δημιουργούνται μέσα σε ένα άτομο
- - Τα κίνητρα είναι συνολικά. Έτσι, ένα άτομο δεν μπορεί να κινητοποιηθεί ικανοποιώντας μερικές από τις ανάγκες του εν μέρει.
- - Τα κίνητρα αποτελούν μια συνεχή διαδικασία. Μόλις εκπληρωθεί μια ανάγκη, προκύπτουν νέες.
- - Τα κίνητρα προκαλούν την υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς που κατευθύνεται σε έναν στόχο. Ένα άτομο συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να ικανοποιήσει τους στόχους ή τις ανάγκες του.
- - Τα κίνητρα αποτελούν μια περίπλοκη διαδικασία: δεν υπάρχει καθολική θεωρία ή προσέγγιση των κινήτρων και τα άτομα διαφέρουν σε αυτά που τα παρακινούν. Έτσι, ένας διευθυντής πρέπει να κατανοήσει μια ποικιλία αναγκών και πρέπει να χρησιμοποιήσει μια ποικιλία ανταμοιβών για να παρακινήσει τους διαφορετικούς χαρακτήρες των εργαζόμενων του.

Τα κίνητρα επηρεάζονται από συγκεκριμένα θέματα, διάφορες καταστάσεις και περιστάσεις, οι οποίες αποτελούν την επαγγελματική ζωή των ακαδημαϊκών, επειδή τα πράγματα έχουν σημασία για τους ανθρώπους μόνο μέσα στα πλαίσια της ζωής τους (Evans, 1999). Σύμφωνα με τον Evans (1999), ορισμένοι τρόποι να κινητοποιηθούν οι καθηγητές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι το να

παρέχεται σε αυτούς η δυνατότητα να μπορούν να πετύχουν αποτελεσματική διαβούλευση και ανταλλαγή αποφάσεων, με την αναγνώριση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των καθηγητών, υπενθυμίζοντας έτσι ότι η δέσμευση και η συνείδηση του προσωπικού εκτιμώνται). Επιπλέον, η υιοθέτηση μιας «καθοδηγούμενης από τους δασκάλους» ηγεσίας είναι απαραίτητη ώστε να τονίζεται τόσο το καλό των φοιτητών, όσο και το ευρύτερο καλό του πανεπιστημιακού ιδρύματος.

Εκτός αυτού, η επιτυχία στην τόνωση του κίνητρου του προσωπικού θα επηρεαστεί από το πώς το πανεπιστημιακό ίδρυμα αντιλαμβάνεται τον ηγέτη και συγκεκριμένα, τις προσωπικές και επαγγελματικές του ιδιότητες. Συνδέοντας την ικανοποίηση και τα κίνητρα, οι Hwang & Chi (2005) έδειξαν ότι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα κινήτρων από τους αντίστοιχους που δεν είχαν τόσο υψηλό βαθμό ικανοποίησης. Οι Oishi et al. (1999) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με την ικανοποίηση της ζωής γενικότερα και το ενδογενές κίνητρο. Οι εργαζόμενοι που εκφράζουν την ικανοποίησή τους για τη δουλειά τους συχνά παρακινούνται περισσότερο στη δουλειά τους. Τέλος, οι Tietjen και Myers (1998) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι από τη στιγμή που τα διευθυντικά στελέχη κατανόησαν τα κίνητρα των εργαζομένων, θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στις καλύτερες στρατηγικές για τη δημιουργία ικανοποίησης από την εργασία.

3.2. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση του Προσωπικού των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει η ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των εργαζομένων οποιουδήποτε οργανισμού, στο παρόν κεφάλαιο λαμβάνει χώρα η παρουσίαση μιας εκτενούς βιβλιογραφικής επισκόπησης σχετικά με το θέμα αυτό.

Πιστεύεται συνήθως ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι δεν θα εγκαταλείψουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται (Rahman et al., 2015). Οι ανταμοιβές και οι επανεκπαιδεύσεις είναι απαραίτητες για τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος στις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς αυτές συμβάλλουν σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων (Faizal, 2005). Μια μελέτη σε ακαδημαϊκούς της Μαλαισίας σημείωσε τα θετικά αποτελέσματα της οργανωτικής υποστήριξης και της προσωπικής θέσης εργασίας στην επιτυχία της σταδιοδρομίας (Said et al., 2015).

Άλλοι λόγοι για την βελτίωση της ικανοποίησης από την Εργασία περιλαμβάνουν την επίτευξη, την αναγνώριση, την υπευθυνότητα, την ανάπτυξη και τα κίνητρα στην εργασία (Flowers & Hughes, 1973), ενώ ισχυρή θετική σχέση παρουσιάζεται ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αυξημένη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα (Catano et al., 2007). Η βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται και με τις συνθήκες εργασίας, οι οποίες μπορούν να αυξήσουν τον βαθμό της οργανωτικής δέσμευσης του εργαζόμενου (Nawab & Bhatti, 2011). Εξ ου και η σημασία της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας για την αύξηση της οργανωτικής δέσμευσης (Nawab & Bhatti, 2011).

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί η αξία των ανθρώπινων σχέσεων ως θετική επίδραση στην ενδυνάμωση και τη δέσμευση του προσωπικού (Bendermacher et al., 2017). Άλλες πτυχές που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία είναι το επίπεδο κατάρτισης της ηγεσία και η ποιοτική κουλτούρα του προσωπικού (Bendermacher et al., 2017).

Λαμβάνοντας υπόψη το προσωπικό πλαίσιο των εκπαιδευτικών, μια μελέτη που διεξήχθη με 424 ακαδημαϊκούς και διοικητικούς υπαλλήλους από 25 δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια στην περιοχή Bikaner του Rajasthan της Ινδίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι σημαντική συνιστώσα της εργασιακής ικανοποίησης (Mathur & Mehta, 2015). Τα αποτελέσματα αυτά συμπίπτουν με εκείνα των Mudrak et al. (2018) στην περίπτωση δασκάλων από την Τσεχική Δημοκρατία που προτείνουν πολιτικές για την προώθηση της ποιότητας της ακαδημαϊκής

ηγεσίας και της ισορροπίας εργασίας-οικογενειακής ζωής για τα ευεργετικά τους αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Μια εξαιρετική συμβολή έκανε ο Spector (1997), ο οποίος θεωρεί την Ικανοποίηση από την εργασία ως το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι προτιμούν (ικανοποίηση) ή αντιπαθούν (δυσαρέσκεια) τις δουλειές τους, επικυρώνοντας στην Κλίμακα Ικανοποίησης Εργασίας (JSS) 9 πτυχές: (1) μισθολογικές αυξήσεις, (2) ευκαιρίες προώθησης, (3) άμεση εποπτεία του ατόμου, (4) μη μισθολογικά οφέλη (5) ανταμοιβές που παρέχονται για καλές επιδόσεις, (6) κανόνες και διαδικασίες, (7) συνεργάτες, (8) το είδος της εργασίας και (9) την επικοινωνία εντός του οργανισμού.

Σύμφωνα με το ρόλο της ικανοποίησης από την εργασία ως βασικής ανθρώπινης ανάγκης και της επίδρασης διαφόρων παραγόντων σε αυτήν, η εξέταση αυτών των παραγόντων είναι ιδιαίτερα κρίσιμη. Επιπλέον, η έλλειψη ανταπόκρισης σε αυτούς τους παράγοντες δημιουργεί πολλές συμπεριφορές ανωμαλιών στα πανεπιστήμια. Το εισόδημα είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που βελτιώνουν την ικανοποίηση του προσωπικού και αυξάνουν την ευημερία των ανθρώπινων πόρων στο χώρο εργασίας (Wunder & Schwarze, 2006).

Με βάση την άποψη των ερευνητών αυτών, το εισόδημα έχει μεγάλη συμβολή στη βελτίωση της ικανοποίησης και της ευημερίας από την εργασία. Οι Kamal & Hanif (2009) εξήγησαν ότι το εισόδημα θεωρείται ως βασικός παράγοντας και παρέχει μια ικανή κατάσταση για την πρόοδο της απόδοσης του προσωπικού στο πανεπιστήμιο. Επιπλέον, οι Hardigan & Carvajal (2007) περιγράφουν το εισόδημα ως έναν από τους εξωτερικούς παράγοντες που προβλέπουν το ποσοστό ικανοποίησης στους τομείς της εκπαίδευσης.

Όσον αφορά την έρευνα του Shallal (2011) και τα αποτελέσματά της, ένας από τους κύριους παράγοντες που έχει ισχυρή σχέση με το εσωτερικό αίσθημα ικανοποίησης του προσωπικού προς την εργασία τους είναι το εισόδημα. Όσον αφορά τους Bakan & Buyukbese (2013), σημείωσαν ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του επιπέδου του εισοδήματος και το προσωπικό με μισθούς που θεωρεί ικανοποιητικούς, παρουσιάζει καλύτερες επιδόσεις στο χώρο εργασίας. Στην πραγματικότητα, η

παρουσία τέτοιων παραγόντων θα πρέπει να γίνεται απαραίτητα από τον εκπαιδευτικό οργανισμό και να καθορίζεται σε τακτικό πρόγραμμα η αναπροσαρμογή του για την παρακολούθηση της ικανοποίησης του προσωπικού (Dawal & Taha, 2006).

Η ικανοποίηση από την εργασία, όπως σημειώθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, μπορεί να οριστεί ως μια συλλογή απόψεων και πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την τρέχουσα δουλειά τους (Aziri, 2011). Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν σε προσωπικούς, οργανωτικούς και παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η μελέτη των Akafo & Boateng (2015) σχεδιάστηκε και πραγματοποιήθηκε για να προσδιορίσει τις προσδοκίες των εργαζομένων σχετικά με τον τόπο εργασίας τους και τις προοπτικές τους προς την εργασία. Μελετήθηκε ο αντίκτυπος των ανταμοιβών και της αναγνώρισης, στην ικανοποίηση από την εργασία στο προσωπικό επτά ιδιωτικών πανεπιστημίων στη Νιγηρία. Η μελέτη περιελάμβανε τους παράγοντες που σχετίζονταν με τις ανταμοιβές όπως η πρόσθετη αμοιβή, η αύξηση των αποζημιώσεων και τα επιδόματα. Η έρευνα διεξήχθη μεταξύ 157 ερωτηθέντων και περιλάμβανε καθηγητές όλων των βαθμίδων και διοικητικούς υπαλλήλους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, βρέθηκε ότι υπήρχε μια θετική σχέση μεταξύ των ανταμοιβών και της ικανοποίησης από την εργασία.

Ο Cherkwony (2014) διεξήγαγε επίσης έρευνα για να βρει τον αντίκτυπο των ανταμοιβών και της αναγνώρισης στην ικανοποίηση από την εργασία. Η μελέτη αυτή έγινε σε υπαλλήλους των πανεπιστημίων στην Κένυα. Οι παράγοντες που συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη ήταν η αμοιβή πέραν της βασικής, η βασική αμοιβή και άλλα επιδόματα. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Σε αυτή τη μελέτη, διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να αυξηθεί, αυξάνοντας το ύψος της αποζημίωσης.

Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Santhapparaj & Syed (2005) συμμετείχε το προσωπικό σε ιδιωτικά πανεπιστήμια στη Μαλαισία, για να μελετηθούν οι

επιπτώσεις της αμοιβής, τα έξτρα οφέλη, η προώθηση και η υποστήριξη της έρευνας, οι γενικές συνθήκες εργασίας και η υποστήριξη της διδασκαλίας στην ικανοποίηση από την εργασία. Επιλέχθηκε δείγμα 173 ατόμων διδακτικού και διοικητικού προσωπικού και τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η προώθηση, η αμοιβή και η υποστήριξη και οι γενικές συνθήκες εργασίας έχουν θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η υποστήριξη της διδασκαλίας και τα έξτρα οφέλη είχαν αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία.

Οι Malik et al. (2012) διεξήγαγαν μια μελέτη στα ινστιτούτα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του Πακιστάν για να βρουν τη σχέση μεταξύ της αμοιβής και της προώθησης με την ικανοποίηση από την εργασία. Ένα δείγμα 200 ερωτηθέντων που ανήκαν στο εκπαιδευτικό προσωπικό, επιλέχθηκε τυχαία από τα δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια του Punjab. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με ερωτηματολόγιο. Η μελέτη διαπίστωσε ότι τόσο η αμοιβή όσο και η προώθηση έχουν επηρεάσει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ πιο αναλυτικά, η αμοιβή είχε περισσότερο και η προώθηση είχε συγκριτικά μικρότερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία.

Σε μια μελέτη που πραγματοποίησε ο James, (2011) σχετικά με τη σχέση μεταξύ της υποστήριξης από συναδέλφους και της ικανοποίησης από την εργασία, διαπιστώθηκε ότι καθώς αυξάνεται η υποστήριξη από τους συναδέλφους, αυξάνεται και η ικανοποίηση από την εργασία. Για τη μελέτη αυτή επιλέχθηκε δείγμα 250 ερωτηθέντων από ακαδημαϊκό προσωπικό στη Νιγηρία.

Οι Kazemzadeh & Bashiri (2005) διεξήγαγαν πολλές έρευνες για την ικανοποίηση των εργαζομένων και προσδιόρισαν δέκα βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες: Τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων, την διαχείριση και την σχέση του προσωπικού με την διοίκηση, την δέσμευση των εργαζομένων, τα κίνητρα των εργαζομένων, το ύψος των μισθών και άλλες παροχές, είτε υλικές, είτε και άυλες. Οι Coomber & Barriball (2007) δήλωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να περιλαμβάνει οποιοδήποτε χαρακτηριστικό της εργασίας, όπως οργανωτικούς παράγοντες, την σχέση με τους συναδέλφους, την αμοιβή, τις εποπτικές αρχές και το εργασιακό

περιβάλλον. Περαιτέρω σε μια μελέτη για την ικανοποίηση από την εργασία που πραγματοποίησε ο Aziri, (2011) δήλωσε ότι οι οικονομικές απολαβές επηρεάζουν τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων επηρεάζει την παραγωγικότητα και το επίπεδο παραγωγής των οργανισμών (Rashid & Rashid, 2011). Σύμφωνα με ερευνητές όπως οι Froeschle & Sinkford (2009), η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων οδηγεί στη διατήρηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας τους καθώς και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ως εκ τούτου, η διοίκηση πρέπει να παράσχει τα κατάλληλα μέτρα για να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται. Υπάρχουν πολλές πτυχές των θέσεων εργασίας για τις οποίες, οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι δυσαρεστημένοι ή ικανοποιημένοι. Μεταξύ των πτυχών αυτών είναι ο μισθός, το εργασιακό περιβάλλον, τα εργασιακά χαρακτηριστικά, η οργανωτική λήψη αποφάσεων, η ηγεσία, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αυτοπεποίθηση, ο φόρτος εργασίας, η αυτονομία της εργασίας και η κοινωνική αναγνώριση (Lund, 2003).

Ο Podolske (2003) εξήγησε ότι διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων με διαφορετικό τρόπο. Στη μελέτη του για την κατάταξη των πιο σημαντικών στοιχείων εργασίας στους εργαζομένους, τα ευρήματα δείχνουν ότι η φαινομενική επιθυμία του εργαζόμενου για ευελιξία στην εξισορρόπηση της επαγγελματικής και της προσωπικής- κοινωνικής ζωής είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας. Ο Podolske (2003) έδειξε ότι οι εργοδότες πιστεύουν ότι η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τις συνολικές επιδόσεις και ως εκ τούτου προσπαθούν να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται.

Τα αποτελέσματα της έρευνας από τους Curall et al. (2005) αποκάλυψε ότι η υψηλότερη αμοιβή οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση που έχει ως αποτέλεσμα καλύτερη απόδοση. Σύμφωνα με τους Snipes et al. (2005), οι αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία. Οι Sweeney et al. (2005) δείχνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή βασίζεται στη δικαιοσύνη για την αμοιβή που λαμβάνουν σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους.

Ορισμένοι συγγραφείς (Kusku, 2003) ανέφεραν ότι το προσωπικό των διδακτικών ιδρυμάτων έχει διαφορετικά κίνητρα και επηρεάζεται από εγγενείς παράγοντες και εξωγενείς παράγοντες. Τα μέλη του διοικητικού προσωπικού επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα, η ικανοποίηση από τον μισθό και οι σχέσεις με τη διοίκηση του πανεπιστημίου, ενώ τα μέλη των διδασκόντων είναι περισσότερο παρακινημένα από εγγενείς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα, η ικανοποίηση από τα ακαδημαϊκά στοιχεία των θέσεών τους).

Ο Noltemeyer (2014) χρησιμοποίησε το μοντέλο του Herzberg για να εξετάσει την ικανοποίηση από την εργασία και τη δυσαρέσκεια, όσον αφορά την απασχόληση των εργαζομένων. Τα ευρήματα της μελέτης αποκάλυψαν ότι τέσσερις κύριες μεταβλητές αντιστοιχούσαν στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι μεταβλητές αυτές που επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση από την εργασία είναι η ευθύνη, η ίδια η εργασία, ο αποτελεσματικός επιβλέπων και η αναγνώριση, ενώ από την άλλη πλευρά, οι βασικές αξίες ως μεταβλητή για την ικανοποίηση από την εργασία, την επηρεάζουν αρνητικά.

Από την παραπάνω ανασκόπηση της βιβλιογραφίας μπορεί να συναχθεί ότι έχει γίνει μεγάλη έρευνα στον τομέα της ικανοποίησης από την εργασία, αλλά δεν έχει πραγματοποιηθεί μεγάλος έλεγχος για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία στο διοικητικό προσωπικό της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, ορισμένες μελέτες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία στον τομέα της εκπαίδευσης έχουν πραγματοποιηθεί σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές, ωστόσο δεν έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες μεταξύ των πανεπιστημίων στην Ελλάδα. Έτσι, υπάρχει σημαντικό ερευνητικό κενό όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ του διοικητικού προσωπικού στην Ελλάδα.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία Έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζονται πολύπλευρα οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και στο τέλος αναδύονται τα πορίσματα δια μέσου της εξαγωγής συμπερασμάτων. Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο σκοπός για τον οποίο πραγματοποιείται, τα εργαλεία της στατιστικής ανάλυσης με τα οποία θα καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα, καθώς και το ερωτηματολόγιο.

4.1. Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζόμενων σε δημόσια Πανεπιστήμια της Ελλάδας σχετικά με θέματα που σχετίζονται με τον βαθμό ικανοποίησης τους από την εργασία τους εκεί. Για τον λόγο αυτό υλοποιήθηκε εμπειρική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, ώστε μέσα από την συλλογή και την επεξεργασία των δεδομένων να είναι εφικτή η απάντηση των επόμενων ερευνητικών ερωτημάτων.

4.2. Τα Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι τα εξής:

- Ποιες είναι οι επικρατούσες απόψεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης τους από την εργασία τους σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Ελλάδα;

- Σε ποιο βαθμό η διαμόρφωση των απόψεων των συγκεκριμένων ατόμων επηρεάστηκε από το φύλο, την ηλικία, το εισόδημα και το μορφωτικό τους επίπεδο (δημογραφικοί παράγοντες);
- Σε ποιο βαθμό η διαμόρφωση των απόψεων των συγκεκριμένων ατόμων επηρεάστηκε από τη σχέση εργασίας με το πανεπιστήμιο, από την θέση εργασίας τους ή από τα χρόνια που είχαν προϋπηρεσία σε αυτό (γενικοί παράγοντες);

4.3. Πληθυσμός και Δείγμα της Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από ενήλικα άτομα που απασχολούνται στον τομέα της ελληνικής δημόσιας Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ώστε οι απόψεις τους να είναι σε θέση να στοιχειοθετηθούν με κάποιο τρόπο. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε αποκλειστικά σε εργαζόμενους του διοικητικού κλάδου του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Η παρούσα δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε μέσω διαδικτύου, το ερωτηματολόγιο δηλαδή εστάλη στις υπηρεσιακές ηλεκτρονικές διευθύνσεις των υπαλλήλων και επεστράφησαν απαντημένα 100 ερωτηματολόγια.

4.4. Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms και αποτελείται από 22 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες είναι χωρισμένες σε δυο μέρη. Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αφορούσε στην διερεύνηση των δημογραφικών και γενικών παραγόντων που είχαν να κάνουν με το μέρος εργασίας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα και περιελάμβανε επτά ερωτήσεις. Το δεύτερο τμήμα περιελάμβανε δεκαπέντε ερωτήσεις που διερευνούσαν δεκαπέντε διαφορετικές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, όπως είναι για παράδειγμα, η ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές, η ικανοποίηση από τον βαθμό ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των εργαζόμενων και των προϊσταμένων τους και άλλα. Αξίζει επίσης, να σημειωθεί ότι προκειμένου να διαπιστωθεί η αξιοπιστία του εν λόγω ερωτηματολογίου, έλαβε χώρα ο έλεγχος αξιοπιστίας, μέσω του υπολογισμού του δείκτη α του Cronbach, ο οποίος για το σύνολο του ερωτηματολογίου πήρε την πολύ

ικανοποιητική τιμή $\alpha=0,816$ και για το δεύτερο τμήμα των 15 ερωτήσεων, πήρε την τιμή 0,854. Το ερωτηματολόγιο και οι πίνακες αυτοί παρατίθενται στο παράρτημα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

4.5. Στατιστικές Μέθοδοι Επεξεργασίας Δεδομένων

Τα δεδομένα μετά την συλλογή τους εισήχθησαν με την κατάλληλη κωδικοποίησή τους στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25.

Προκειμένου να παρουσιαστούν με κατάλληλο τρόπο τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής, χρησιμοποιήθηκαν πίνακες και διαγράμματα, τα οποία περιείχαν απόλυτες και σχετικές συχνότητες. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert που είχε 5 επίπεδα, όπου το 1 συμβόλιζε το «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 το «Συμφωνώ απόλυτα».

Επιπλέον, προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός επηρεασμού των ερωτήσεων του πρώτου τμήματος του ερωτηματολογίου στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων, έγινε χρήση του t-test για ανεξάρτητα δείγματα, στις περιπτώσεις που η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε δυο μόνο παράγοντες (επιλογές) και της μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης στις περιπτώσεις που η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε πέραν των δυο παραγόντων. Τέλος, το επίπεδο εμπιστοσύνης επιλέχτηκε να είναι το $\alpha=0,05$, όπως συνηθίζεται σε παρόμοιες κοινωνικές έρευνες. Αξίζει, επίσης να σημειωθεί ότι στην περίπτωση που η κάθε επιλογή δεν συγκέντρωνε 5 τουλάχιστον παρατηρήσεις, έλαβε χώρα ο επανυπολογισμός της μεταβλητής με νέες, λιγότερες επιλογές, μέσω της επιλογής “Recode into different variables” του SPSS.

Κεφάλαιο 5

Τα Αποτελέσματα της Έρευνας

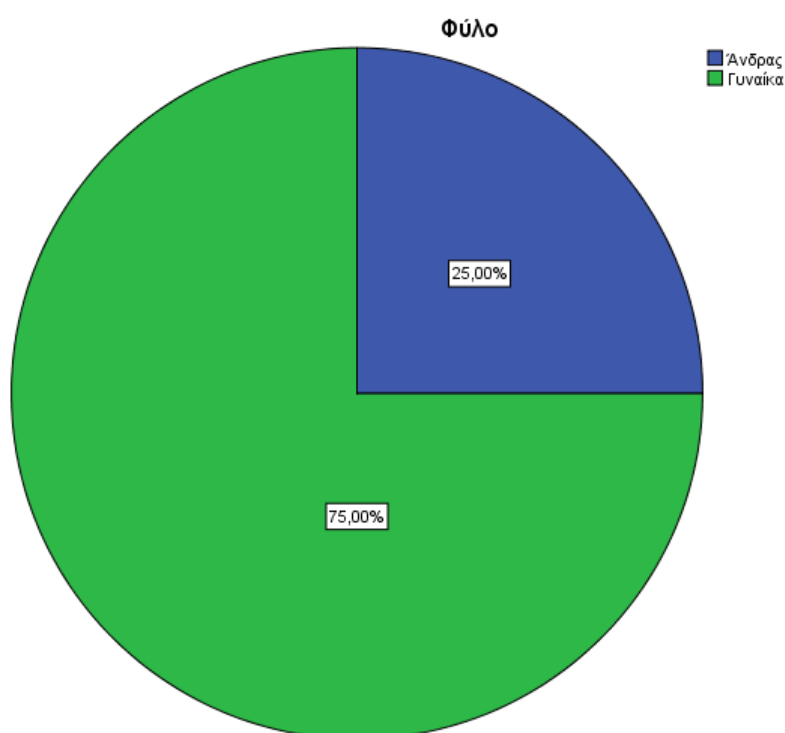
Σε αυτήν την ενότητα γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Κατ' αρχήν αναλύονται τα ποσοστά των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος, στη συνέχεια γίνεται η περιγραφική στατιστική όλων των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ στο τέλος γίνεται συσχέτιση παραγόντων σύμφωνα με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το εισόδημα, τα έτη υπηρεσίας, τη θέση και τη σχέση εργασίας.

5.1. Δημογραφικά Στοιχεία

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αφορούσε στον προσδιορισμό των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος. Η πρώτη από αυτές τις ερωτήσεις αφορούσε στο φύλο των ερωτώμενων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 25% του δείγματος ήταν άντρες και το 75% ήταν γυναίκες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 1. Φύλο

| Φύλο | Συχνότητες |
|---------|------------|
| Άνδρας | 25 |
| Γυναίκα | 75 |
| Σύνολο | 100 |



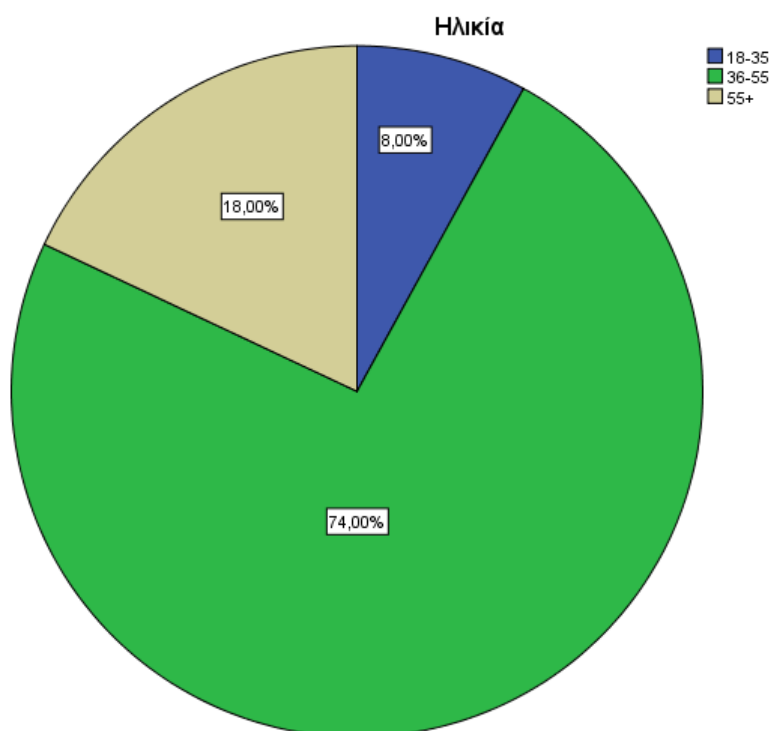
Διάγραμμα 1. Φύλο

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στον προσδιορισμό της ηλικίας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 8% του δείγματος ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 18-35 ετών, η πλειοψηφία του 74% του δείγματος ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 36-55 ετών και το υπόλοιπο 18% του δείγματος ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των ατόμων

που ήταν μεγαλύτερα των 55 ετών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 2. Ηλικία

| Ηλικία | Συχνότητες |
|--------|------------|
| 18-35 | 8 |
| 36-55 | 74 |
| 55+ | 18 |
| Σύνολο | 100 |

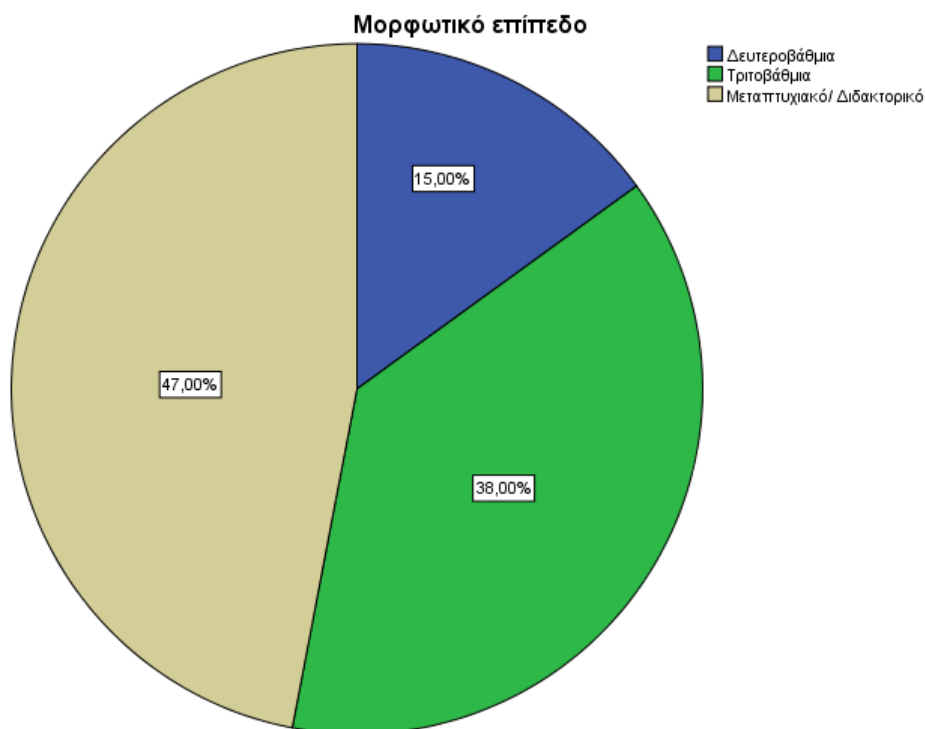


Διάγραμμα 2. Ηλικία

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στον προσδιορισμό του μορφωτικού επιπέδου των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, κανένα άτομο δεν ήταν απόφοιτος μόνο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όταν τα περισσότερα άτομα (n=47) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Επιπλέον, το 38% του δείγματος ήταν απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το υπόλοιπο 15% του δείγματος, ήταν απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 3. Μορφωτικό επίπεδο

| Μορφωτικό επίπεδο | Συχνότητες |
|------------------------------|-------------------|
| Δευτεροβάθμια | 15 |
| Τριτοβάθμια | 38 |
| Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό | 47 |
| Σύνολο | 100 |



Διάγραμμα 3. Μορφωτικό επίπεδο

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στον προσδιορισμό της σχέσης εργασίας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, με το πανεπιστημιακό ίδρυμα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η πλειοψηφία του 62% του δείγματος ήταν άτομα που απασχολούνταν με Σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου και Αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ), ενώ μόνο το 38% του δείγματος ήταν μόνιμο προσωπικό. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 4. Σχέση εργασίας με το Πανεπιστήμιο

| Σχέση εργασίας με το Πανεπιστήμιο | Συχνότητες |
|-----------------------------------|------------|
| Μόνιμο προσωπικό | 38 |
| ΙΔΑΧ (Σύμβαση | 62 |

| | |
|------------------|-----|
| Αορίστου Χρόνου) | |
| Σύνολο | 100 |



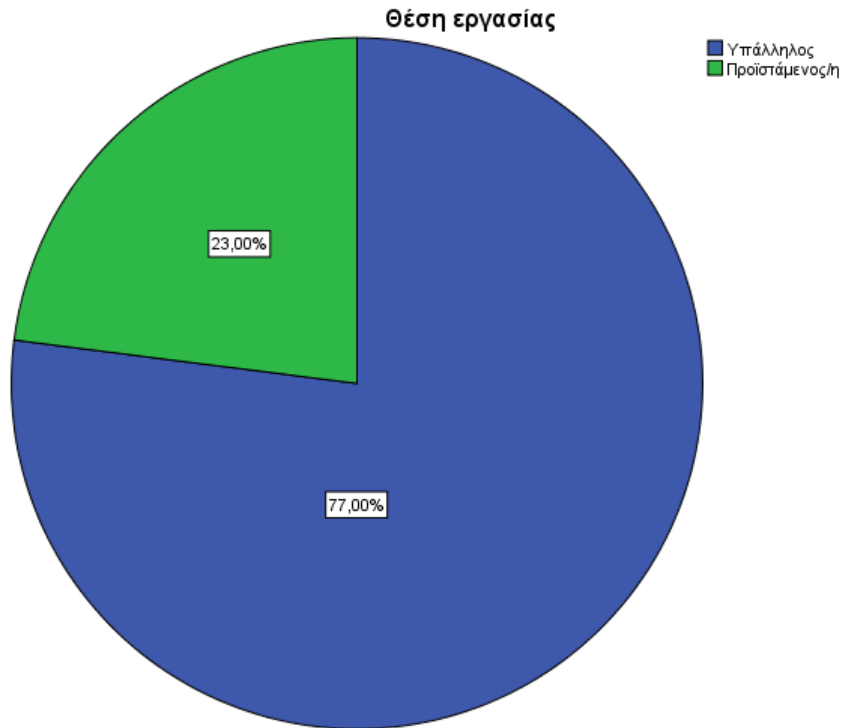
Διάγραμμα 4. Σχέση εργασίας με το Πανεπιστήμιο

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στον προσδιορισμό της θέσης εργασίας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η πλειοψηφία του 77% του δείγματος ήταν απλοί υπάλληλοι, ενώ μόνο το 23% του δείγματος ήταν προϊστάμενοι. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 5. Θέση εργασίας

| Θέση εργασίας | Συχνότητες |
|---------------|------------|
| Υπάλληλος | 77 |

| | |
|----------------|-----|
| Προϊστάμενος/η | 23 |
| Σύνολο | 100 |

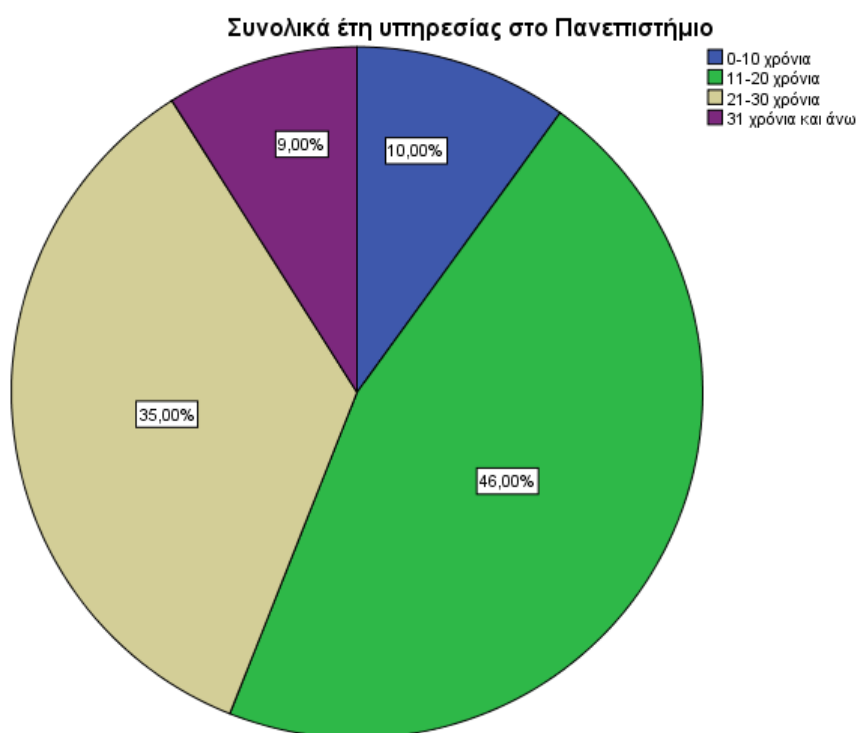


Διάγραμμα 5. Θέση εργασίας

Η προτελευταία ερώτηση αφορούσε στον προσδιορισμό των ετών προϋπηρεσίας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, σχεδόν το μισά άτομα ($n=46$) του δείγματος απασχολούνταν στο Πανεπιστήμια 11-20 χρόνια, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 35% απασχολούνταν από 21 μέχρι 30 χρόνια. Λιγότερα άτομα ($n=10$) απασχολούνταν μέχρι 10 έτη, ενώ μόλις 9 απασχολούνταν στον οργανισμό πάνω από 31 χρόνια. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 6. Συνολικά έτη υπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο

| Θέση εργασίας | Συχνότητες |
|-------------------|------------|
| 0-10 χρόνια | 10 |
| 11-20 χρόνια | 46 |
| 21-30 χρόνια | 35 |
| 31 χρόνια και άνω | 9 |
| Σύνολο | 100 |



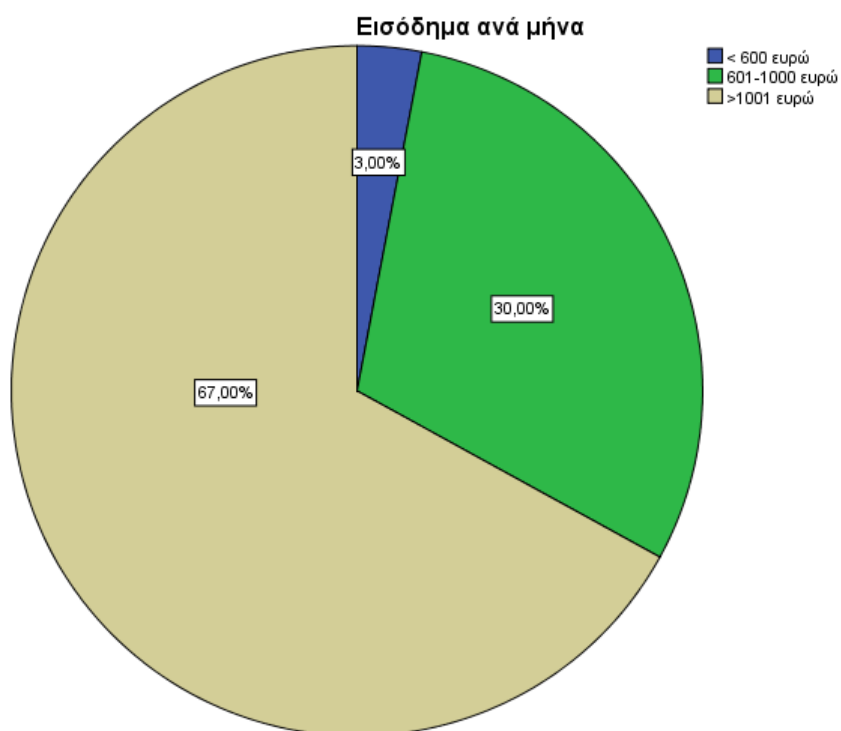
Διάγραμμα 6. Συνολικά έτη υπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο

Η τελευταία ερώτηση αφορούσε στον προσδιορισμό του μηνιαίου εισοδήματος των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα

αποτελέσματα της έρευνας, η πλειοψηφία του 67% του δείγματος είχε εισόδημα μεγαλύτερο από 1000 ευρώ τον μήνα και το 30% είχε εισόδημα μεταξύ των 600 και των 1000 ευρώ ανά μήνα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 7. Εισόδημα ανά μήνα

| Εισόδημα ανά μήνα | Συχνότητες |
|--------------------------|-------------------|
| < 600 ευρώ | 3 |
| 601-1000 ευρώ | 30 |
| >1001 ευρώ | 67 |
| Σύνολο | 100 |



Διάγραμμα 7. Εισόδημα ανά μήνα

5.2. Απόψεις των Ερωτώμενων Σχετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση

Στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτυπώνονται οι απόψεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τους τομείς της εργασιακής τους ικανοποίησης. Όπως σημειώθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι ερωτήσεις του τμήματος αυτού είναι 15. Στην συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα των ερωτήσεων/ προτάσεων αυτών.

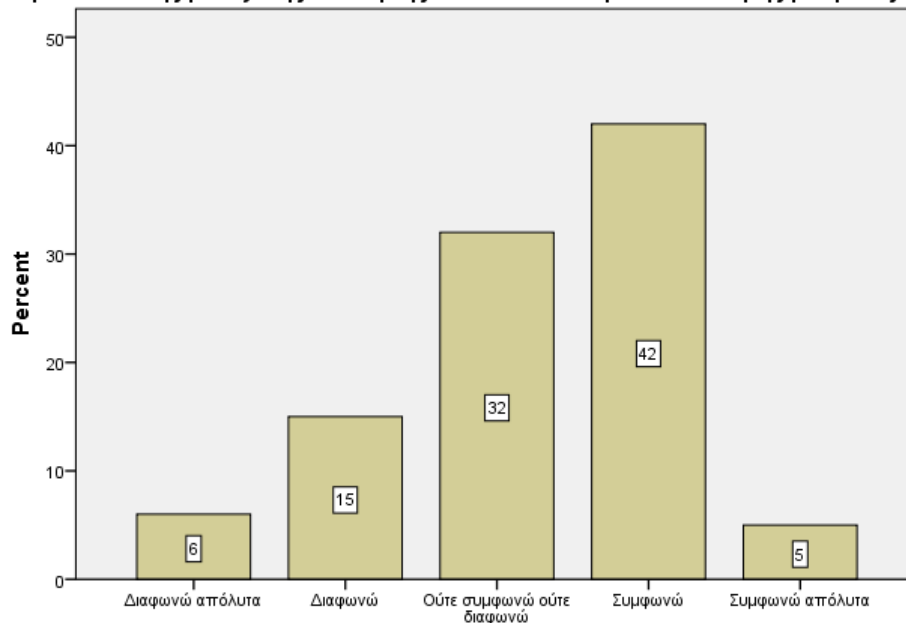
Η πρώτη από αυτές διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζονται, υπάρχει ένα περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των υπαλλήλων κατώτερης βαθμίδας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 47% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα μόλις το 21% του δείγματος. Επιπλέον, το 32% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 8. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των υπαλλήλων κατώτερης βαθμίδας

| Ερώτηση 8 | Συχνότητες |
|---------------------------|------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 6 |
| Διαφωνώ | 15 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 32 |

| | |
|-----------------|-----|
| Συμφωνώ | 42 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 5 |
| Σύνολο | 100 |

Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των υπαλλήλων κατώτερης βαθμίδας



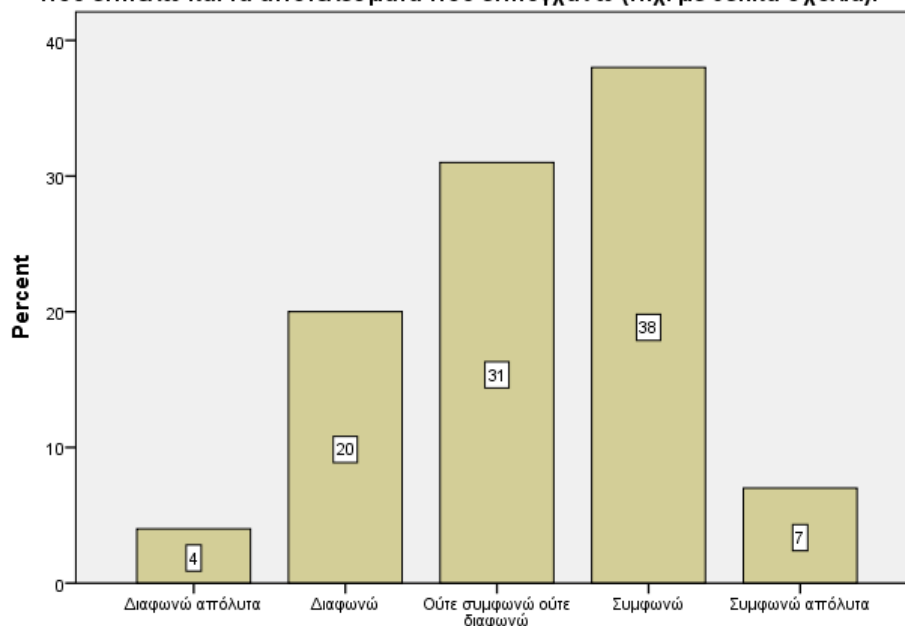
Διάγραμμα 8. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των υπαλλήλων κατώτερης βαθμίδας

Η δεύτερη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι ο Πανεπιστημιακός Οργανισμός για τον οποία εργάζονται, αναγνωρίζει το έργο που επιτελούν και τα αποτελέσματα που αυτοί επιτυγχάνουν (π.χ. με θετικά σχόλια). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 45% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα μόλις το 24% του δείγματος. Επιπλέον, το 31% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 9. Ο Πανεπιστημιακός Οργανισμός για τον οποία εργάζομαι, αναγνωρίζει το έργο που επιτελώ και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνω (π.χ. με θετικά σχόλια).

| Ερώτηση 9 | Συχνότητες |
|------------------------------|------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 4 |
| Διαφωνώ | 20 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 31 |
| Συμφωνώ | 38 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 7 |
| Σύνολο | 100 |

Ο Πανεπιστημιακός Οργανισμός για τον οποία εργάζομαι, αναγνωρίζει το έργο που επιτελώ και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνω (π.χ. με θετικά σχόλια).



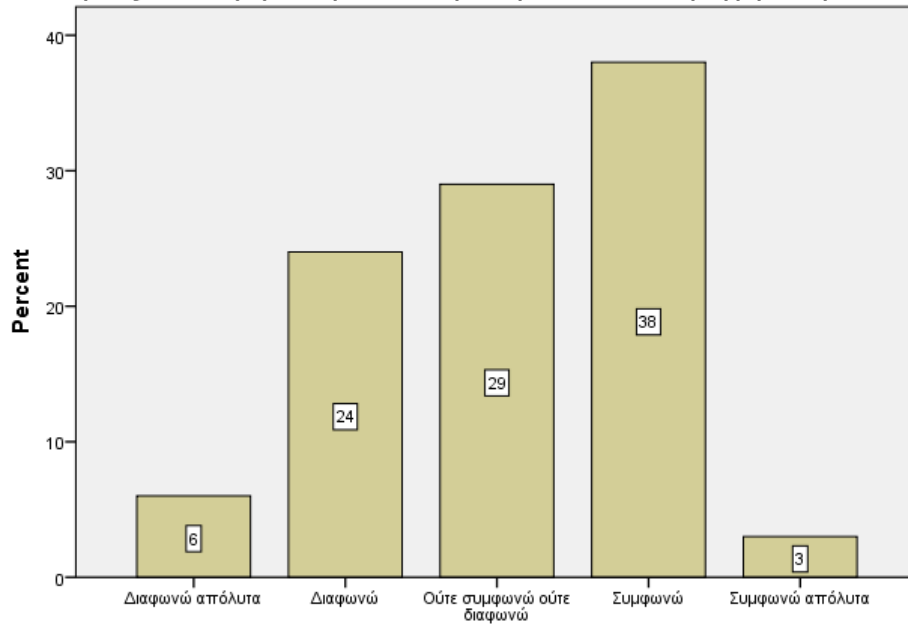
Διάγραμμα 9. Ο Πανεπιστημιακός Οργανισμός για τον οποία εργάζομαι, αναγνωρίζει το έργο που επιτελώ και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνω (π.χ. με θετικά σχόλια).

Η τρίτη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται ευνοεί την λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 41% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 30% του δείγματος. Επιπλέον, το 29% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 10. Το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζομαι ευνοεί την λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων

| Ερώτηση 10 | Συχνότητες |
|------------------------------|-------------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 6 |
| Διαφωνώ | 24 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 29 |
| Συμφωνώ | 38 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 3 |
| Σύνολο | 100 |

Το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζομαι ευνοεί την λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων



Διάγραμμα 10. Το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζομαι ευνοεί την λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων

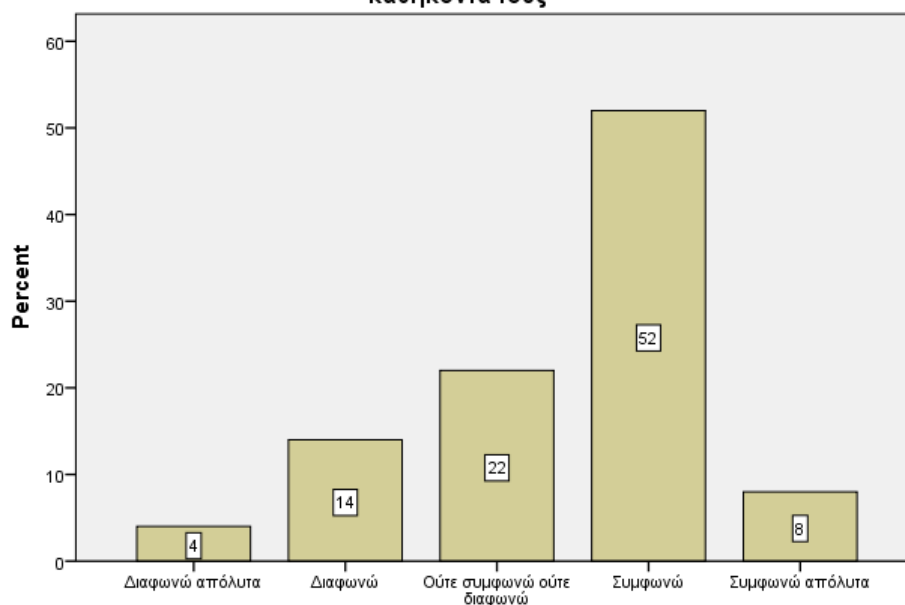
Η τέταρτη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι στο Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται, οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους εστιάζουν στη διαρκή ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 60% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα μόλις το 18% του δείγματος. Επιπλέον, το 22% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 11. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους εστιάζουν στη διαρκή ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους

| Ερώτηση 11 | Συχνότητες |
|------------|------------|
|------------|------------|

| | |
|------------------------------|-----|
| Διαφωνώ απόλυτα | 4 |
| Διαφωνώ | 14 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 22 |
| Συμφωνώ | 52 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 8 |
| Σύνολο | 100 |

Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους εστιάζουν στη διαρκή ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους



Διάγραμμα 11. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους εστιάζουν στη διαρκή ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους

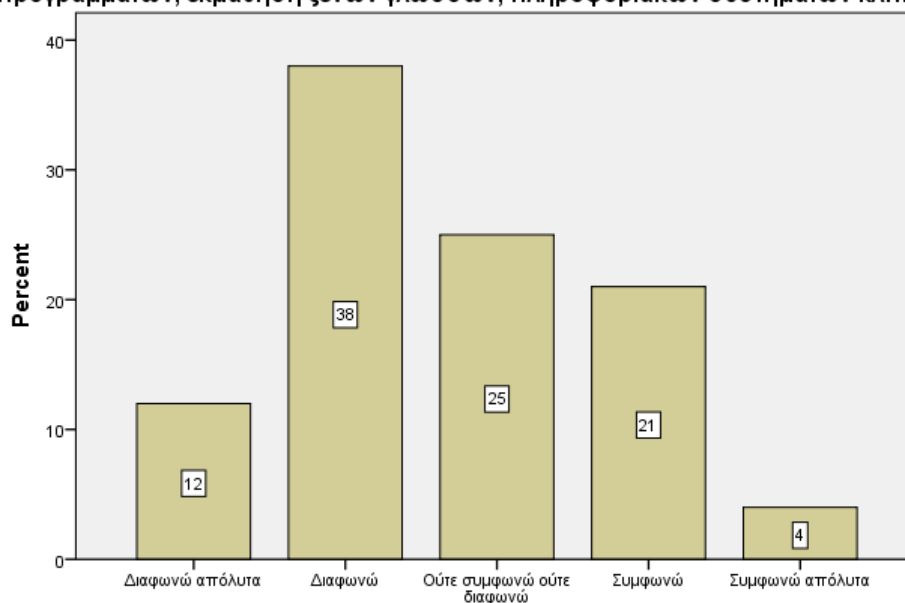
Η πέμπτη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται, επενδύει

στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή τους (π.χ. πλήρη ή μερική αποπληρωμή προπτυχιακών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθηση ξένων γλωσσών, πληροφοριακών συστημάτων κλπ.) Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, μόλις το 25% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 50% του δείγματος. Επιπλέον, το 25% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 12. Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή μου (π.χ. πλήρη ή μερική αποπληρωμή προπτυχιακών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθηση ξένων γλωσσών, πληροφοριακών συστημάτων κλπ.).

| Ερώτηση 12 | Συχνότητες |
|------------------------------|-------------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 12 |
| Διαφωνώ | 38 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 25 |
| Συμφωνώ | 21 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 4 |
| Σύνολο | 100 |

Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή μου (π.χ. πλήρη ή μερική αποπληρωμή προπτυχιακών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθηση ξένων γλωσσών, πληροφοριακών συστημάτων κλπ.).



Διάγραμμα 12. Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή μου (π.χ. πλήρη ή μερική αποπληρωμή προπτυχιακών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθηση ξένων γλωσσών, πληροφοριακών συστημάτων κλπ.).

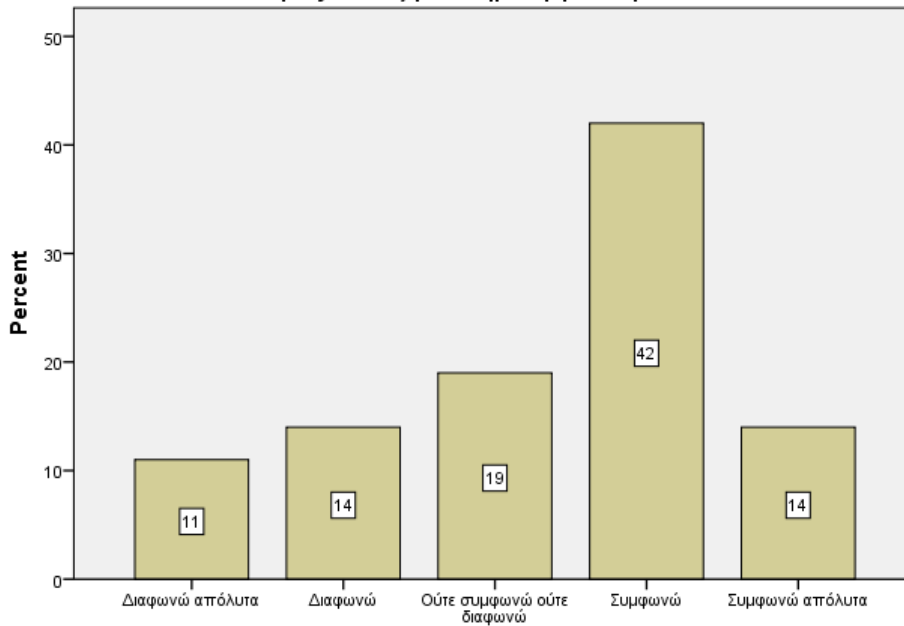
Η έκτη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι στο Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται, το εργασιακό καθεστώς που έχουν (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ), τους δημιουργεί ασφάλεια. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 56% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 25% του δείγματος. Επιπλέον, το 19% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 13. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, το εργασιακό καθεστώς που έχω (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) μου δημιουργεί ασφάλεια.

| Ερώτηση 13 | Συχνότητες |
|-----------------|------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 11 |

| | |
|------------------------------|-----|
| Διαφωνώ | 14 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 19 |
| Συμφωνώ | 42 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 14 |
| Σύνολο | 100 |

Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, το εργασιακό καθεστώς που έχω (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) μου δημιουργεί ασφάλεια.



Διάγραμμα 13. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, το εργασιακό καθεστώς που έχω (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) μου δημιουργεί ασφάλεια.

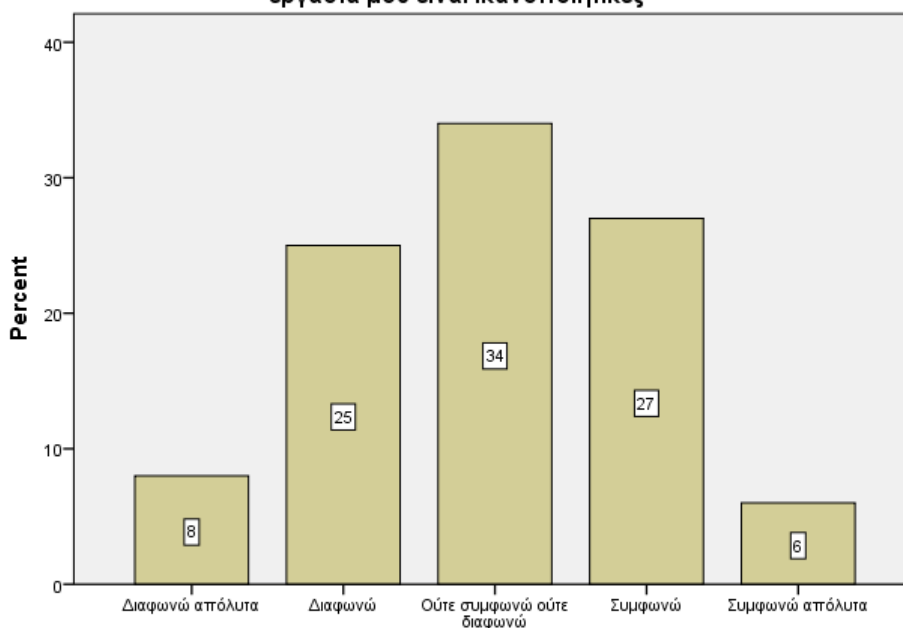
Η έβδομη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι στο Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται, οι οικονομικές τους απολαβές από την εργασία τους είναι ικανοποιητικές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 33% των ερωτώμενων συμφωνεί

ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 33% του δείγματος. Επιπλέον, το 34% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 14. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι οικονομικές μου απολαβές από την εργασία μου είναι ικανοποιητικές

| Ερώτηση 14 | Συχνότητες |
|------------------------------|-------------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 8 |
| Διαφωνώ | 25 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 34 |
| Συμφωνώ | 27 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 6 |
| Σύνολο | 100 |

Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι οικονομικές μου απολαβές από την εργασία μου είναι ικανοποιητικές



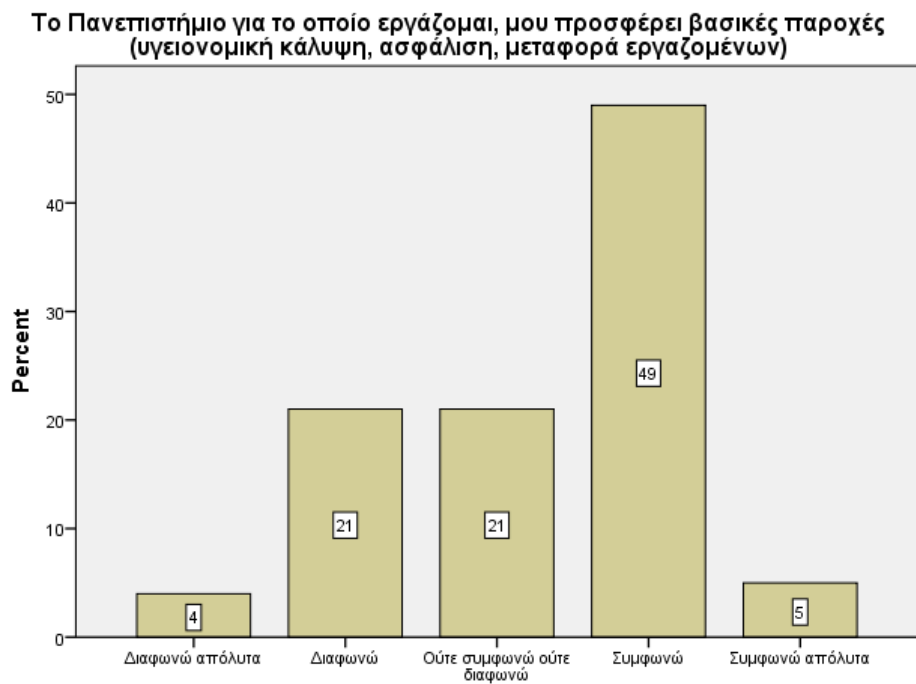
Διάγραμμα 14. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι οικονομικές μου απολαβές από την εργασία μου είναι ικανοποιητικές

Η όγδοη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται, τους προσφέρει βασικές παροχές (υγειονομική κάλυψη, ασφάλιση, μεταφορά εργαζομένων). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 54% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 25% του δείγματος. Επιπλέον, το 21% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 15. Το Πανεπιστήμιο για το οποίο εργάζομαι, μου προσφέρει βασικές παροχές (υγειονομική κάλυψη, ασφάλιση, μεταφορά εργαζομένων)

| Ερώτηση 15 | Συχνότητες |
|-----------------|------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 4 |

| | |
|------------------------------|-----|
| Διαφωνώ | 21 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 21 |
| Συμφωνώ | 49 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 5 |
| Σύνολο | 100 |



Διάγραμμα 15. Το Πανεπιστήμιο για το οποίο εργάζομαι, μου προσφέρει βασικές παροχές (υγειονομική κάλυψη, ασφάλιση, μεταφορά εργαζομένων)

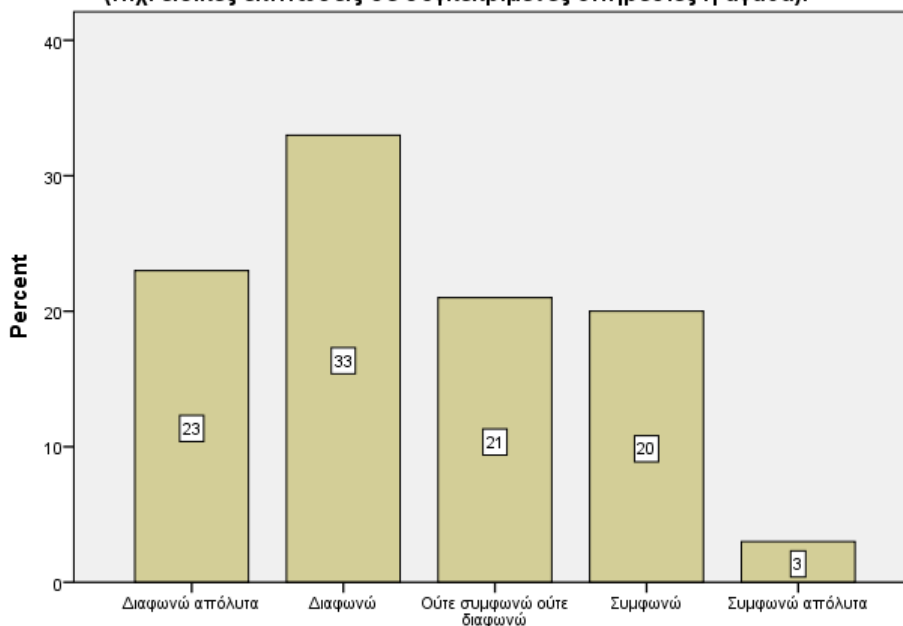
Η ένατη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται, παρέχει στους εργαζομένους πρόσθετα οφέλη (π.χ. ειδικές εκπτώσεις σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή αγαθά). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, μόλις το 23%

των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 56% του δείγματος. Επιπλέον, το 21% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 16. Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι παρέχει στους εργαζομένους πρόσθετα οφέλη (π.χ. ειδικές εκπτώσεις σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή αγαθά).

| Ερώτηση 16 | Συχνότητες |
|------------------------------|-------------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 23 |
| Διαφωνώ | 33 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 21 |
| Συμφωνώ | 20 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 3 |
| Σύνολο | 100 |

Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι παρέχει στους εργαζομένους πρόσθετα οφέλη (π.χ. ειδικές εκπλώσεις σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή αγαθά).



Διάγραμμα 16. Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι παρέχει στους εργαζομένους πρόσθετα οφέλη (π.χ. ειδικές εκπλώσεις σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή αγαθά).

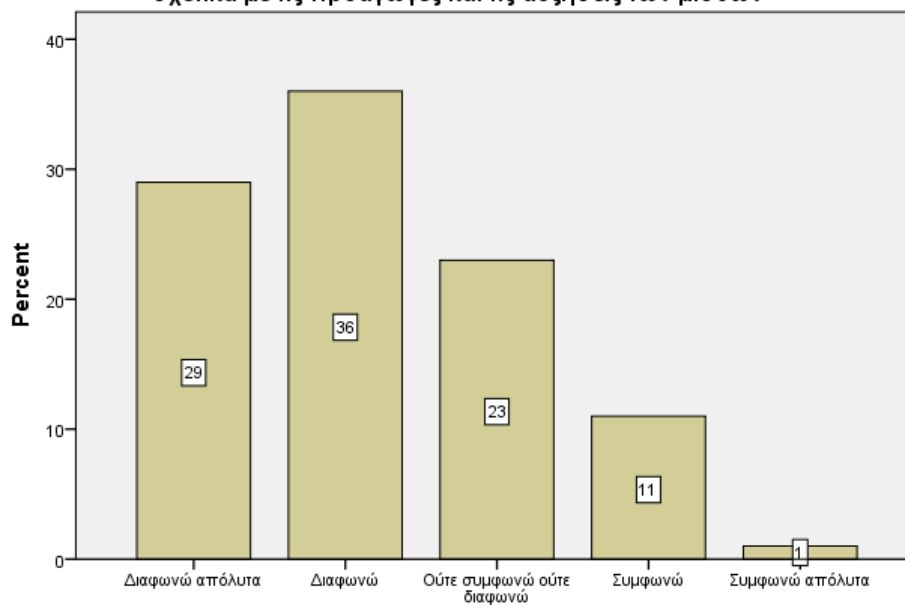
Η δέκατη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι στο Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, μόλις το 12% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 65% του δείγματος. Επιπλέον, το 23% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 17. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών

| Ερώτηση 17 | Συχνότητες |
|------------|------------|
|------------|------------|

| | |
|------------------------------|-----|
| Διαφωνώ απόλυτα | 29 |
| Διαφωνώ | 36 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 23 |
| Συμφωνώ | 11 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 1 |
| Σύνολο | 100 |

Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών



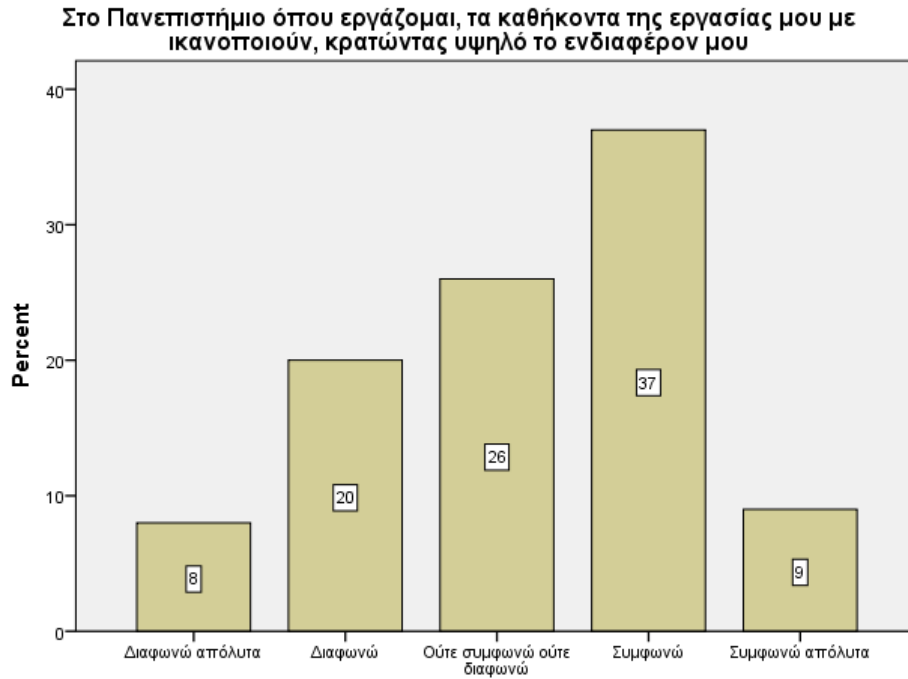
Διάγραμμα 17. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών

Η ενδέκατη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι στο Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται, τα

καθήκοντα της εργασίας τους, τους ικανοποιούν, κρατώντας υψηλό το ενδιαφέρον τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 46% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 28% του δείγματος. Επιπλέον, το 26% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 18. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, τα καθήκοντα της εργασίας μου με ικανοποιούν, κρατώντας υψηλό το ενδιαφέρον μου

| Ερώτηση 18 | Συχνότητες |
|------------------------------|-------------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 8 |
| Διαφωνώ | 20 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 26 |
| Συμφωνώ | 37 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 9 |
| Σύνολο | 100 |



Διάγραμμα 18. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, τα καθήκοντα της εργασίας μου με ικανοποιούν, κρατώντας υψηλό το ενδιαφέρον μου

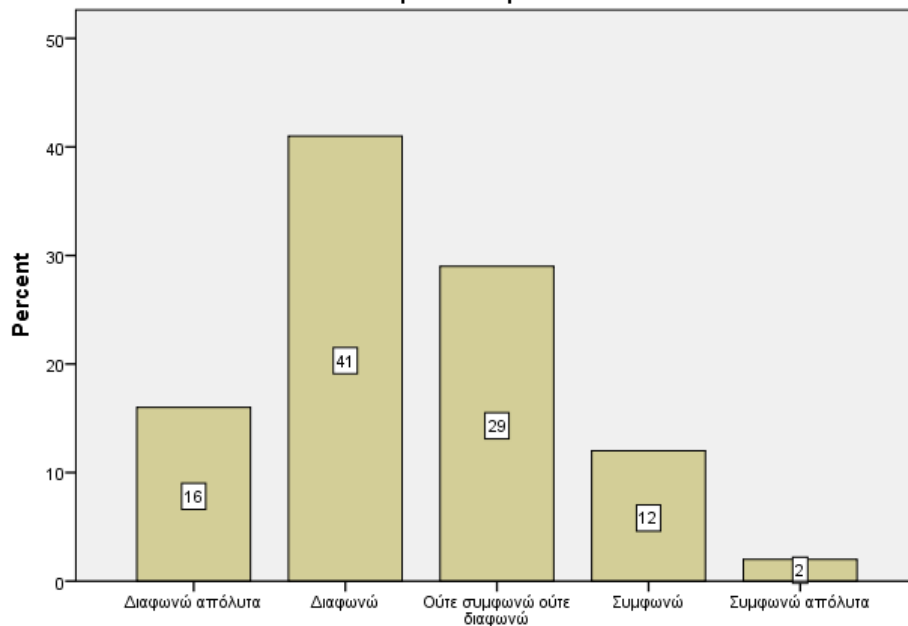
Η δωδέκατη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι στο Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται, υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής και ανέλιξης στη δουλειά τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, μόλις το 14% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 57% του δείγματος. Επιπλέον, το 29% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 19. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής και ανέλιξης στη δουλειά μου

| Ερώτηση 19 | Συχνότητες |
|-----------------|------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 16 |

| | |
|------------------------------|-----|
| Διαφωνώ | 41 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 29 |
| Συμφωνώ | 12 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 2 |
| Σύνολο | 100 |

Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής και ανέλιξης στη δουλειά μου



Διάγραμμα 19. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής και ανέλιξης στη δουλειά μου

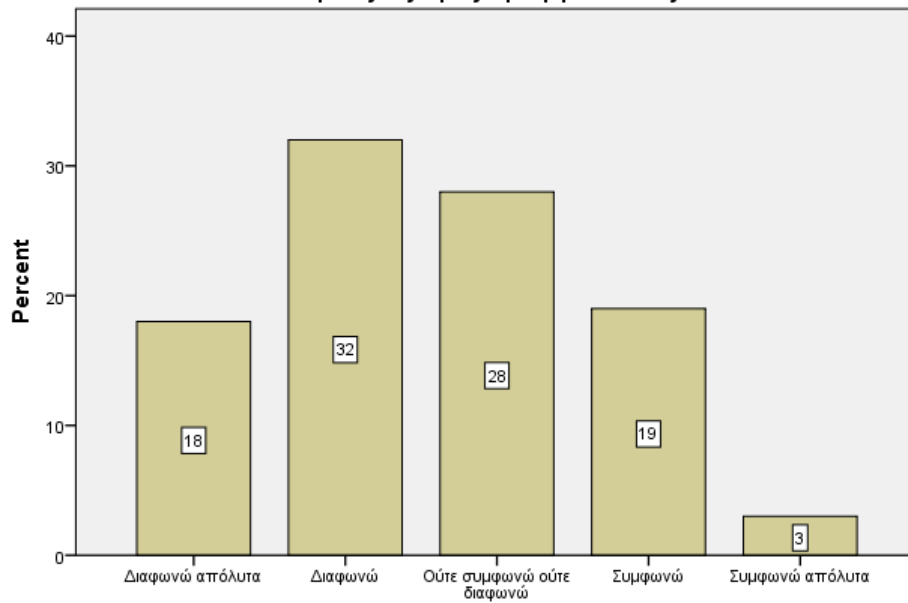
Η δέκατη τρίτη ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι το περιβάλλον του Πανεπιστημίου (διαχείριση χώρου, ασφάλεια στο χώρο, καθαριότητα, τεχνολογία κτλ) είναι το κατάλληλο και επηρεάζει θετικά τους υπαλλήλους ως προς την εργασία τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, μόλις το 22% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα το 50% του δείγματος. Επιπλέον, το 28% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 20. Το περιβάλλον του Πανεπιστημίου (διαχείριση χώρου, ασφάλεια στο χώρο, καθαριότητα, τεχνολογία κτλ) είναι το κατάλληλο και επηρεάζει θετικά τους υπαλλήλους ως προς την εργασία τους

| Ερώτηση 20 | Συχνότητες |
|---------------------------|-------------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 18 |
| Διαφωνώ | 32 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 28 |
| Συμφωνώ | 19 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 3 |
| Σύνολο | 100 |

Το περιβάλλον του Πανεπιστημίου (διαχείριση χώρου, ασφάλεια στο χώρο, καθαριότητα, τεχνολογία κτλ) είναι το κατάλληλο και επηρεάζει θετικά τους υπαλλήλους ως προς την εργασία τους



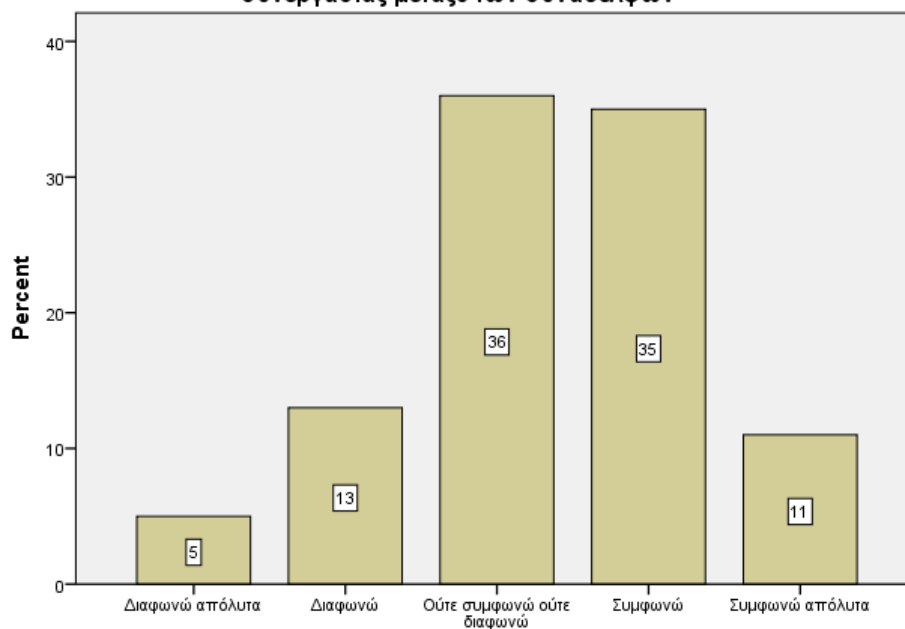
Διάγραμμα 20. Το περιβάλλον του Πανεπιστημίου (διαχείριση χώρου, ασφάλεια στο χώρο, καθαριότητα, τεχνολογία κτλ) είναι το κατάλληλο και επηρεάζει θετικά τους υπαλλήλους ως προς την εργασία τους

Η προτελευταία ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με το ότι στο Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται υπάρχει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 46% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα μόλις το 18% του δείγματος. Επιπλέον, το 36% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 21. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων

| Ερώτηση 21 | Συχνότητες |
|------------------------------|------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 5 |
| Διαφωνώ | 13 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 36 |
| Συμφωνώ | 35 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 11 |
| Σύνολο | 100 |

Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων

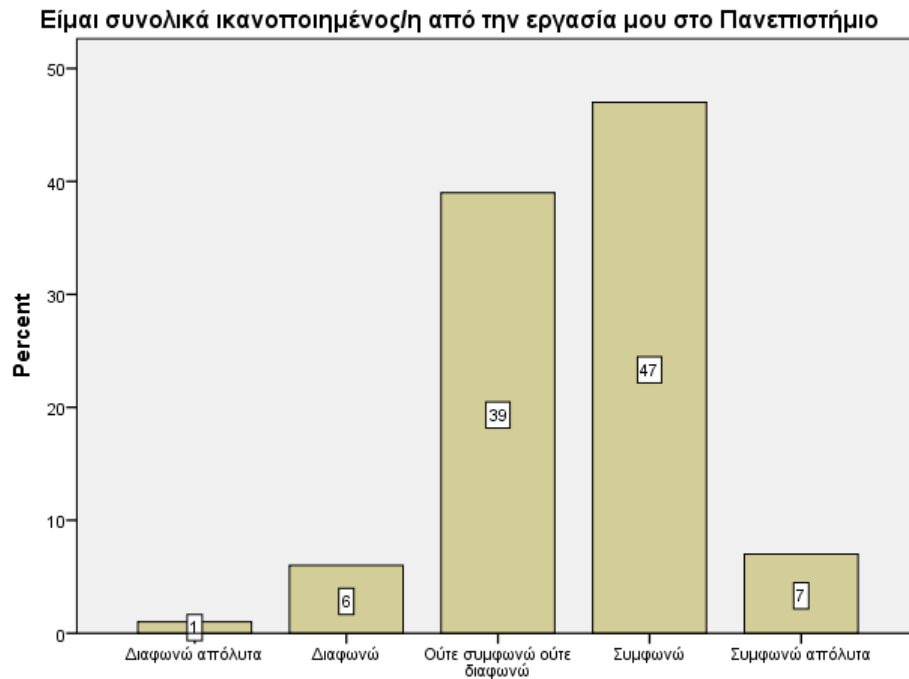


Διάγραμμα 21. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων

Η τελευταία ερώτηση διερευνούσε τον βαθμό συνολικής ικανοποίησης των ερωτώμενων σχετικά με την εργασία τους στο Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 54% των ερωτώμενων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη, όταν διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα μόλις το 7% του δείγματος. Επιπλέον, το 39% του δείγματος ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα και το ραβδόγραμμα που ακολουθεί.

Πίνακας 22. Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο

| Ερώτηση 22 | Συχνότητες |
|---------------------------|-------------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | 1 |
| Διαφωνώ | 6 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 39 |
| Συμφωνώ | 47 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 7 |
| Σύνολο | 100 |



Διάγραμμα 22. Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο

5.3. Η Επίδραση των Δημογραφικών Χαρακτηριστικών του Δείγματος στις Απόψεις τους Σχετικά με τον Βαθμό της Εργασιακής τους Ικανοποίησης

5.3.1. Η επίδραση του φύλου

Προκειμένου να μετρηθεί η επίδραση του φύλου στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στις ερωτήσεις γνώμης σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος t-τεστ για ανεξάρτητα δείγματα, ο οποίος σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ έδωσε δυο στατιστικά σημαντικές διαφορές, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί.

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα αυτού, οι άντρες του δείγματος θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τις γυναίκες του δείγματος ότι στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζονται, οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους εστιάζουν στη διαρκή ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους και ότι το εργασιακό καθεστώς που έχουν (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) τους δημιουργεί ασφάλεια.

Πίνακας 23. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων

| Μεταβλητές | Άντρες:25 | | Γυναίκες:75 | | t | p |
|--|-----------|-------|-------------|-------|-------|-------|
| | M.O. | T.A. | M.O. | T.A. | | |
| Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους εστιάζουν στη διαρκή ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους | 3,84 | ,898 | 3,33 | ,963 | 2,315 | 0,023 |
| Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, το εργασιακό καθεστώς που έχω (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) μου δημιουργεί ασφάλεια. | 3,76 | 1,200 | 3,20 | 1,185 | 2,039 | 0,044 |

5.3.2. Η επίδραση του εισοδήματος

Προκειμένου να μετρηθεί η επίδραση του εισοδήματος στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στις ερωτήσεις γνώμης σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος *t*-τεστ για ανεξάρτητα δείγματα, ο οποίος σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ έδωσε μια μόνο στατιστικά σημαντική διαφορά όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί. Αξίζει, στο σημείο αυτό, ωστόσο, να σημειωθεί ότι κρίθηκε απαραίτητο, προκειμένου να ενισχυθεί η εγκυρότητα του εν λόγω τεστ, να επαναυπολογιστεί η συγκεκριμένη ανεξάρτητη μεταβλητή, ώστε να περιλαμβάνει δυο μόνο πιθανές απαντήσεις, καθώς η συχνότητα της αρχικής επιλογής «<600 ευρώ» ήταν ιδιαίτερα μικρή.

Με αυτό δεδομένο και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα αυτού, τα άτομα του δείγματος με μηνιαίο εισόδημα μεγαλύτερο των χιλίων ευρώ θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση άτομα του δείγματος με μηνιαίο εισόδημα μικρότερο των χιλίων ευρώ ότι στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζονται, το εργασιακό καθεστώς που έχουν (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) τους δημιουργεί ασφάλεια.

Πίνακας 24. Η στατιστικά σημαντική επίδραση του εισοδήματος στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων

| Μεταβλητές | Μέχρι 1000 ευρώ:33 | | Πάνω από 1000 ευρώ :67 | | t | p |
|--|-----------------------|-------|---------------------------|-------|-------|-------|
| | M.O. | T.A. | M.O. | T.A. | | |
| Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, το εργασιακό καθεστώς που έχω (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) μου δημιουργεί ασφάλεια. | 3,00 | 1,250 | 3,51 | 1,160 | -2,01 | 0,048 |

5.3.3. Η επίδραση της σχέσης εργασίας

Προκειμένου να μετρηθεί η επίδραση της σχέσης εργασίας στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στις ερωτήσεις γνώμης σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος τ- τεστ για ανεξάρτητα δείγματα, ο οποίος σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ έδωσε μόνο μία στατιστικά σημαντική διαφορά, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί.

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα αυτού, το μόνιμο προσωπικό θεωρεί σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τα άτομα του δείγματος που απασχολούνται στο καθεστώς ΙΔΑΧ ότι στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζονται, ότι το εργασιακό καθεστώς που έχουν (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) τους δημιουργεί ασφάλεια.

Πίνακας 25. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της σχέσης εργασίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων

| Μεταβλητές | Μόνιμο προσωπικό:38 | | ΙΔΑΧ :62 | | t | p |
|---|--------------------------------|-------------|-----------------|-------------|----------|----------|
| | <i>M.O.</i> | <i>T.A.</i> | <i>M.O.</i> | <i>T.A.</i> | | |
| Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, το εργασιακό καθεστώς που έχω (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) μου δημιουργεί ασφάλεια. | 3,87 | 1,095 | 3,02 | 1,166 | 3,69 | 0,000 |

5.3.4. Η επίδραση της θέσης εργασίας

Προκειμένου να μετρηθεί η επίδραση της σχέσης εργασίας στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στις ερωτήσεις γνώμης σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος *t*- τεστ για ανεξάρτητα δείγματα, ο οποίος σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ έδωσε μόνο μία στατιστικά σημαντική διαφορά, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί.

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα αυτού, οι προϊστάμενοι του δείγματος θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τα άτομα του δείγματος που ήταν απλοί υπάλληλοι ότι στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζονται, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών.

Πίνακας 26. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της θέσης εργασίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων

| Μεταβλητές | Υπάλληλος:77 | | Προϊστάμενος/η: 23 | | t | p |
|---|--------------|-------|-----------------------|------|-------|-------|
| | M.O. | T.A. | M.O. | T.A. | | |
| Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών | 2,08 | 1,010 | 2,57 | ,945 | -2,06 | 0,042 |

5.3.5. Η επίδραση της ηλικίας

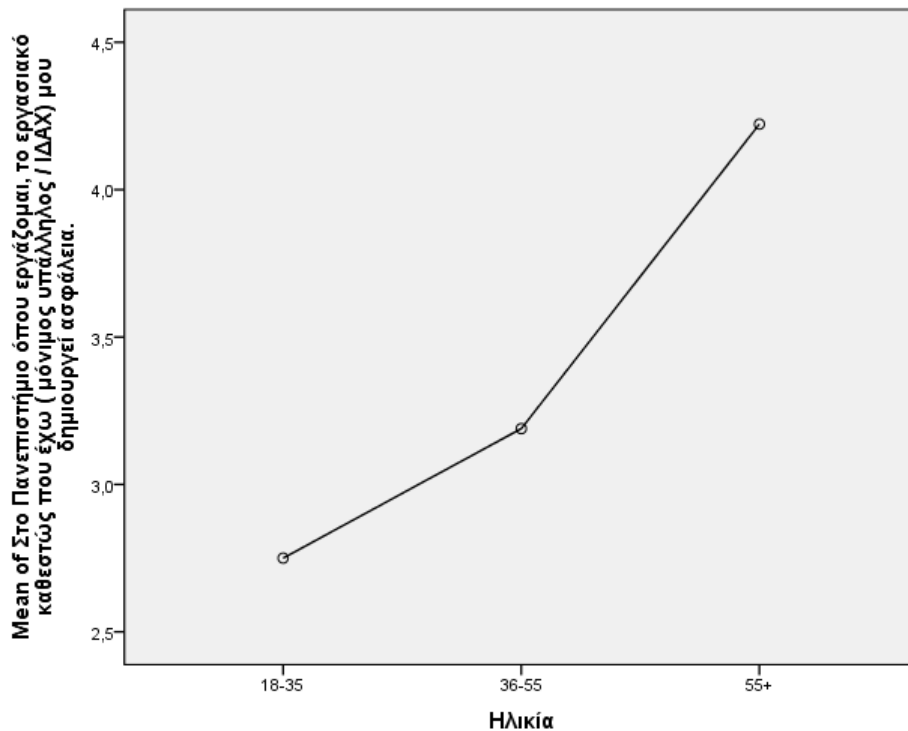
Προκειμένου να μετρηθεί η επίδραση της ηλικίας στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στις ερωτήσεις γνώμης σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος της μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης ο οποίος σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ έδωσε μόνο μία στατιστικά σημαντική διαφορά, όπως φαίνεται και στον πίνακα και το διάγραμμα που ακολουθεί.

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα αυτού, τα άτομα ηλικίας μεγαλύτερης των 55 ετών θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τα μικρότερης ηλικίας άτομα του δείγματος ότι στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζονται, ότι το εργασιακό καθεστώς που έχουν (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) τους δημιουργεί ασφάλεια.

Πίνακας 27. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων

| Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, το εργασιακό καθεστώς που έχω (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) μου δημιουργεί ασφάλεια. | Συχνότητες | Μέσοι όροι | Τυπικές Αποκλίσεις |
|---|------------|------------|--------------------|
| 18-35 | 8 | 2,75 | 1,035 |
| 36-55 | 74 | 3,19 | 1,235 |
| 55+ | 8 | 4,22 | ,647 |

$$F (3, 97) = 7,115, P = 0,001 < 0,05$$



Διάγραμμα 23. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων

5.3.6. Η επίδραση της μόρφωσης

Προκειμένου να μετρηθεί η επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στις ερωτήσεις γνώμης σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος της μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης ο οποίος σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ έδωσε τέσσερις στατιστικά σημαντικές διαφορές, όπως φαίνεται και στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν.

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα αυτού, τα άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τα άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του δείγματος ότι στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζονται, υπάρχει ένα περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των υπαλλήλων κατώτερης βαθμίδας. Επιπλέον, τα άτομα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τα άτομα που κατέχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο του δείγματος ότι το

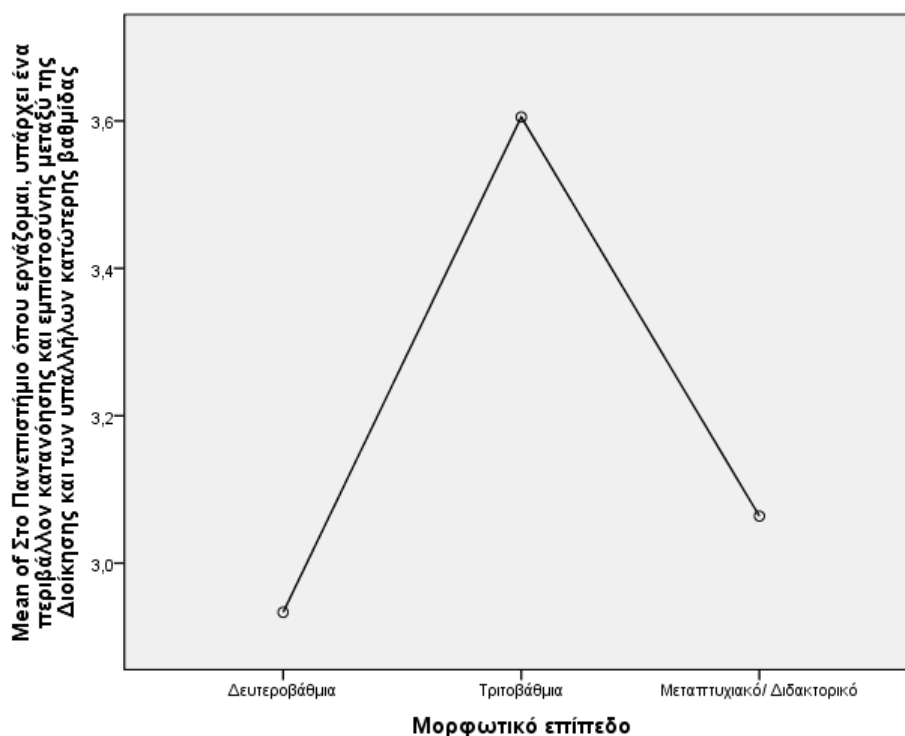
Πανεπιστήμιο όπου εργάζονται, ευνοεί την λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων και ότι επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή τους (π.χ. πλήρη ή μερική αποπληρωμή προπτυχιακών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθηση ξένων γλωσσών, πληροφοριακών συστημάτων κλπ.), ενώ δηλώνουν και περισσότερο ικανοποιημένα σε σχέση με τα άτομα υψηλότερης μόρφωσης.

Πίνακας 28. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων

| Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των υπαλλήλων κατώτερης βαθμίδας | Συχνότητες | Μέσοι όροι | Τυπικές Αποκλίσεις |
|---|------------|------------|--------------------|
| Δευτεροβάθμια | 15 | 2,93 | ,799 |
| Τριτοβάθμια | 38 | 3,61 | ,887 |
| Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό | 47 | 3,06 | 1,030 |

$$F (2, 97) = 4.429, P = 0,014 < 0,05$$

Εξάλλου, όπως προκύπτει από τον post hoc έλεγχο LSD, η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά είναι ανάμεσα στην δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια εκπαίδευση ($p=0.022$), καθώς η διαφορά ανάμεσα στην τελευταία και τους κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων δεν είναι στατιστικά σημαντική.



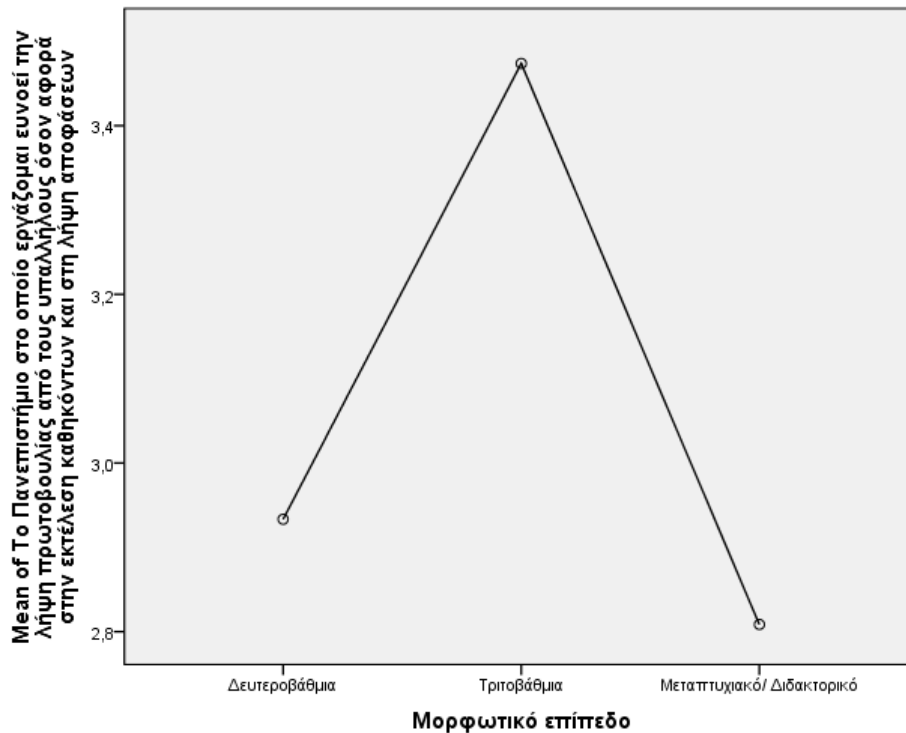
Διάγραμμα 24. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων

Πίνακας 29. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων II

| Το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζομαι ευνοεί την λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων | Συχνότητες | Μέσοι όροι | Τυπικές Αποκλίσεις |
|---|------------|------------|--------------------|
| Δευτεροβάθμια | 15 | 2,93 | ,704 |
| Τριτοβάθμια | 38 | 3,47 | ,830 |
| Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό | 47 | 2,81 | 1,096 |

$F(2, 97) = 5.352, P = 0,006 < 0,05$

Εξάλλου, όπως προκύπτει από τον post hoc έλεγχο LSD, η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά είναι ανάμεσα στους κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων και την τριτοβάθμια εκπαίδευση ($p=0.002$), καθώς η διαφορά ανάμεσα στην τελευταία και στην δευτεροβάθμια και δεν είναι στατιστικά σημαντική.



Διάγραμμα 25. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων II

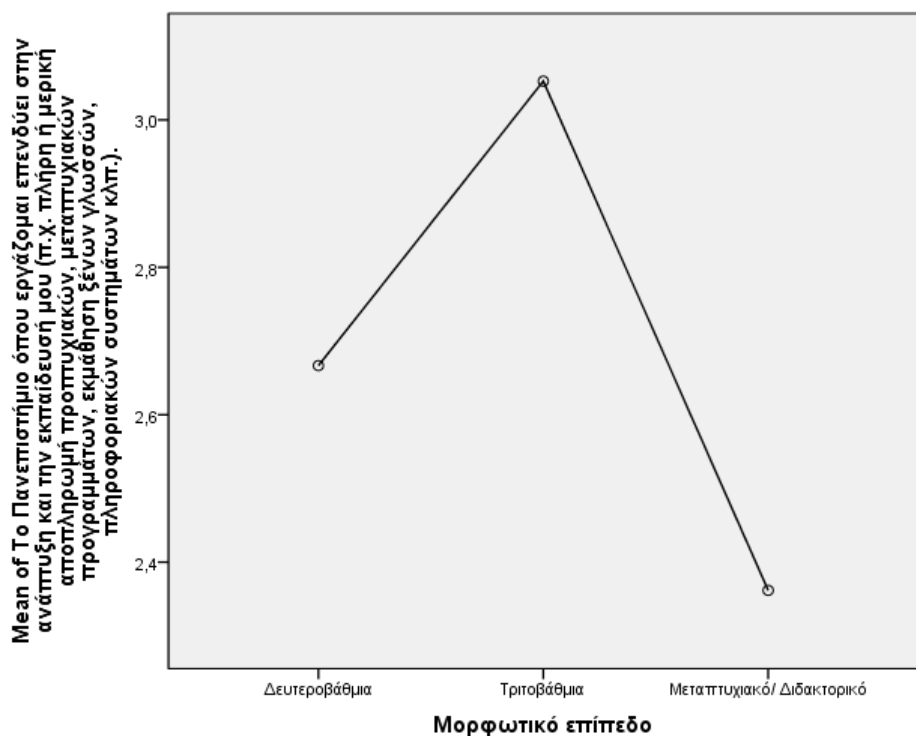
Πίνακας 30. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων III

| | | | |
|---|-------------------|-------------------|---------------------------|
| <p>Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή μου (π.χ. πλήρη ή μερική αποπληρωμή προπτυχιακών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθηση ξένων γλωσσών,</p> | Συχνότητες | Μέσοι όροι | Τυπικές Αποκλίσεις |
|---|-------------------|-------------------|---------------------------|

| | | | |
|---------------------------------|----|------|-------|
| πληροφοριακών συστημάτων κλπ.). | | | |
| Δευτεροβάθμια | 15 | 2,67 | ,976 |
| Τριτοβάθμια | 38 | 3,05 | 1,089 |
| Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό | 47 | 2,36 | ,987 |

$$F(2, 97) = 4.766, P = 0,011 < 0,05$$

Εξάλλου, όπως προκύπτει από τον post hoc έλεγχο LSD, η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά είναι ανάμεσα στους κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων και την τριτοβάθμια εκπαίδευση ($p=0.003$), καθώς η διαφορά ανάμεσα στην τελευταία και την στην δευτεροβάθμια και δεν είναι στατιστικά σημαντική.



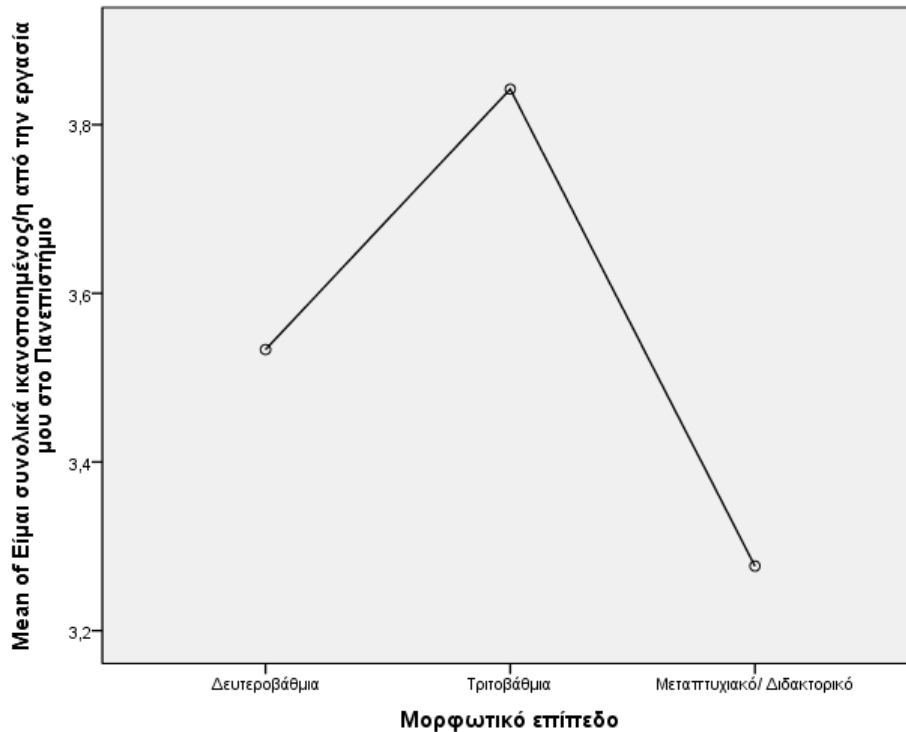
Διάγραμμα 26. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων III

Πίνακας 31. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων IV

| Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο | Συχνότητες | Μέσοι όροι | Τυπικές Αποκλίσεις |
|--|------------|------------|--------------------|
| Δευτεροβάθμια | 15 | 3,53 | ,640 |
| Τριτοβάθμια | 38 | 3,84 | ,638 |
| Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό | 47 | 3,28 | ,800 |

$$F(2, 97) = 6.493, P = 0,002 < 0,05$$

Εξάλλου, όπως προκύπτει από τον post hoc έλεγχο LSD, η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά είναι ανάμεσα στους κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων και την τριτοβάθμια εκπαίδευση ($p=0.000$), καθώς η διαφορά ανάμεσα στην τελευταία και στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση και δεν είναι στατιστικά σημαντική.



Διάγραμμα 27. Η στατιστικά σημαντική επίδραση της μόρφωσης στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων IV

5.3.7. Η επίδραση των ετών προϋπηρεσίας

Προκειμένου να μετρηθεί η επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στις ερωτήσεις γνώμης σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος της μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης ο οποίος σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ έδωσε τρεις στατιστικά σημαντικές διαφορές, όπως φαίνεται και στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν.

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα αυτού, τα άτομα με προϋπηρεσία 0-10 έτη θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τα άτομα με προϋπηρεσία 11-20 έτη του δείγματος ότι το Πανεπιστήμιο όπου εργάζονται, ευνοεί την λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων και ότι το περιβάλλον του Πανεπιστημίου (διαχείριση χώρου, ασφάλεια στο χώρο, καθαριότητα, τεχνολογία κτλ) είναι το κατάλληλο και επηρεάζει θετικά τους υπαλλήλους ως προς την εργασία τους. Επιπλέον, τα άτομα αυτά θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τα άτομα με προϋπηρεσία 11-20 έτη του δείγματος ότι στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζονται, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών.

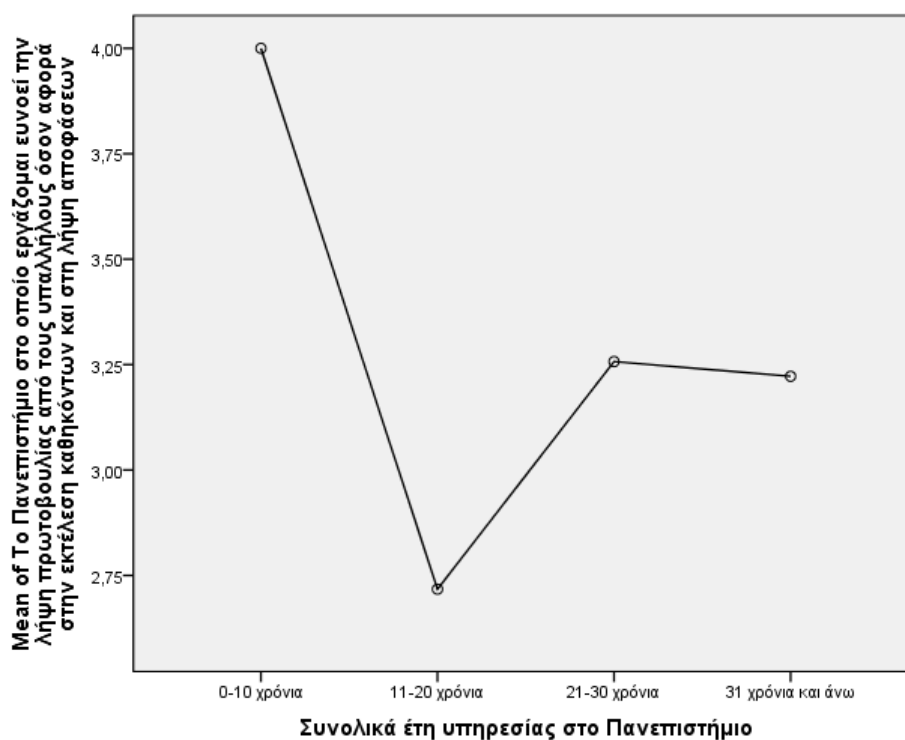
Πίνακας 32. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων

| Το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζομαι ευνοεί την λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων | Συχνότητες | Μέσοι όροι | Τυπικές Αποκλίσεις |
|---|------------|------------|--------------------|
| 0-10 χρόνια | 10 | 4,00 | ,471 |

| | | | |
|-------------------|----|------|-------|
| 11-20 χρόνια | 46 | 2,72 | 1,068 |
| 21-30 χρόνια | 35 | 3,26 | ,852 |
| 31 χρόνια και άνω | 9 | 3,22 | ,667 |

$$F(3, 96) = 4.256, P = 0,023 < 0,05$$

Εξάλλου, όπως προκύπτει από τον post hoc έλεγχο LSD, αναλυτικά, υπάρχουν τρεις στατιστικά σημαντικές διαφορές. Συγκεκριμένα, τα άτομα με προϋπηρεσία μέχρι 10 χρόνια διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τόσο από τα άτομα με προϋπηρεσία 11- 20 χρόνια ($p=0.000$), όσο και με τα άτομα με προϋπηρεσία 21 - 30 χρόνια ($p=0.027$), ενώ από την άλλη πλευρά, τα άτομα με προϋπηρεσία 11 -20 χρόνια έχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές και με τα άτομα με προϋπηρεσία 21- 30 χρόνια ($p=0.010$), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί.



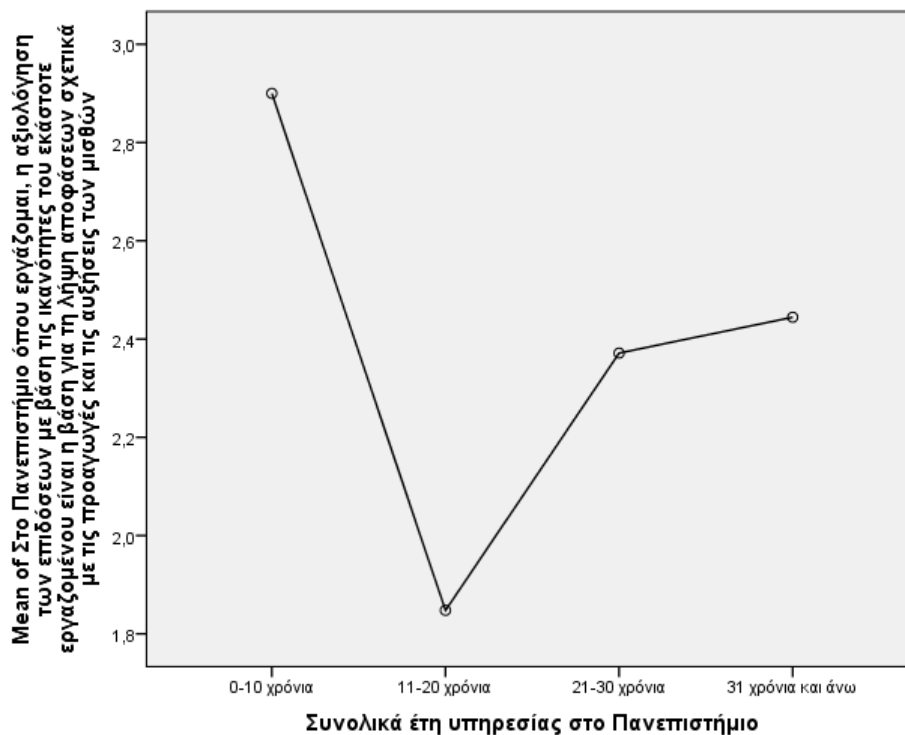
Διάγραμμα 28. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων

Πίνακας 33. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων II

| Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών | Συχνότητες | Μέσοι όροι | Τυπικές Αποκλίσεις |
|---|------------|------------|--------------------|
| 0-10 χρόνια | 10 | 2,90 | 1,101 |
| 11-20 χρόνια | 46 | 1,85 | ,942 |
| 21-30 χρόνια | 35 | 2,37 | ,877 |
| 31 χρόνια και άνω | 9 | 2,44 | 1,236 |

$$F(3, 96) = 6.412, P = 0,004 < 0,05$$

Εξάλλου, όπως προκύπτει από τον post hoc έλεγχο LSD, αναλυτικά, υπάρχουν δυο στατιστικά σημαντικές διαφορές. Συγκεκριμένα, τα άτομα με προϋπηρεσία μέχρι 10 χρόνια διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό από τα άτομα με προϋπηρεσία 11- 20 χρόνια ($p=0.002$), ενώ από την άλλη πλευρά, τα άτομα με προϋπηρεσία 11 -20 χρόνια έχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές και με τα άτομα με προϋπηρεσία 21- 30 χρόνια ($p=0.017$), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 29. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων II

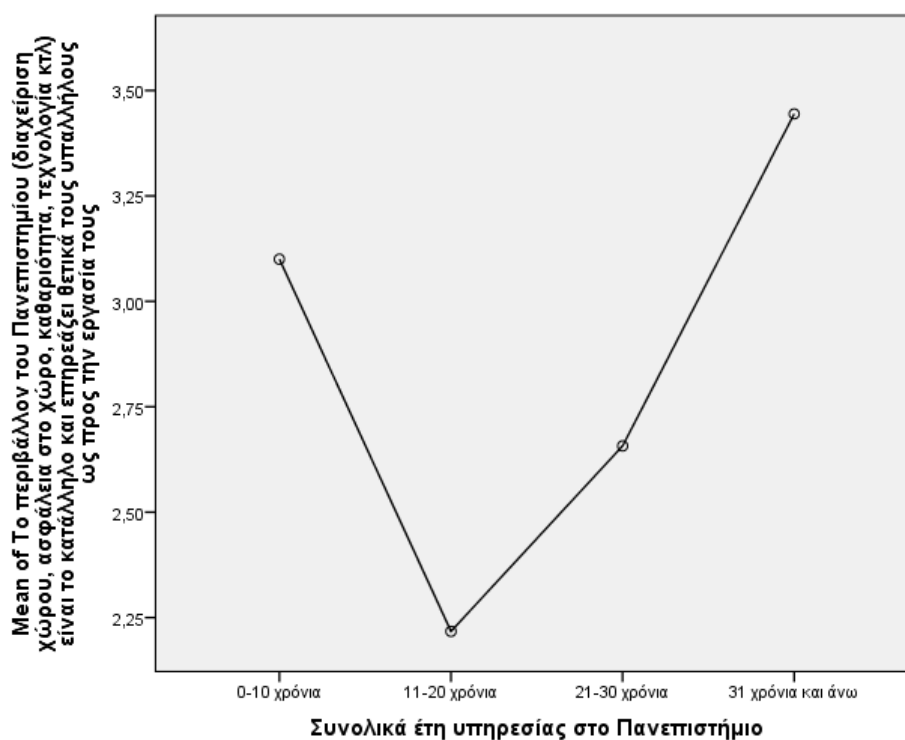
Πίνακας 34. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων III

| Το περιβάλλον του Πανεπιστημίου (διαχείριση χώρου, ασφάλεια στο χώρο, καθαριότητα, τεχνολογία κτλ) είναι το κατάλληλο και επηρεάζει θετικά τους υπαλλήλους ως προς την εργασία τους | Συχνότητες | Μέσοι όροι | Τυπικές Αποκλίσεις |
|---|------------|------------|--------------------|
| 0-10 χρόνια | 10 | 3,10 | ,994 |
| 11-20 χρόνια | 46 | 2,22 | 1,009 |
| 21-30 χρόνια | 35 | 2,66 | 1,056 |

| | | | |
|-------------------|---|------|-------|
| 31 χρόνια και άνω | 9 | 3,44 | 1,014 |
|-------------------|---|------|-------|

F (3, 96) =6.493, P= 0,002 <0,05

Εξάλλου, όπως προκύπτει από τον post hoc έλεγχο LSD, αναλυτικά, υπάρχουν τρεις στατιστικά σημαντικές διαφορές. Συγκεκριμένα, τα άτομα με προϋπηρεσία μέχρι 10 χρόνια διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό από τα άτομα με προϋπηρεσία 11- 20 χρόνια ($p=0.015$), ενώ από την άλλη πλευρά, τα άτομα με προϋπηρεσία 11 -20 χρόνια έχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές και με τα άτομα με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 30 χρόνων ($p=0.001$), τα οποία διαφέρουν και με τα άτομα με προϋπηρεσία 21- 30 χρόνια ($p=0.043$), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 30. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στον τρόπο απάντησης των ερωτώμενων III

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια σημαντική παράμετρο που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους υπεύθυνους για την διαχείριση των οργανισμών και των επιχειρήσεων, καθώς πολλές έρευνες έχουν δείξει σχέση ανάμεσα σε αυτήν και την αποδοτικότητα των εργαζόμενων, αλλά και την βιωσιμότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Ειδικά στον χώρο του δημόσιου τομέα και στον χώρο του δημόσιου Πανεπιστημίου, ωστόσο, δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες, οι οποίες να έχουν ασχοληθεί με το θέμα αυτό. Με αυτήν την έννοια, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή καταπιάστηκε με ένα θέμα, το οποίο θα πρέπει να διερευνηθεί και στο μέλλον, ώστε οι θετικές συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης να διοχετευτούν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερα τμήματα της δημόσιας τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι εφικτό.

Αναλυτικότερα και σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, όπως αυτά παρουσιάστηκαν εκτενώς στο τρίτο κεφάλαιό της, θα πρέπει να επισημανθεί ότι σε γενικές γραμμές, σε θέματα που σχετίζονται με το πανεπιστήμιο ως περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζόμενων, ως περιβάλλον αναγνώρισης των προσπαθειών τους και λήψης πρωτοβουλίας εκ μέρους τους, τα αποτελέσματα είναι μάλλον μέτρια. Μέτριος, επίσης είναι και ο βαθμός εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, καθώς και ο βαθμός ενδιαφέροντος των καθηκόντων των εργαζόμενων.

Ωστόσο, οι ερωτώμενοι φαίνονται αρκετά ικανοποιημένοι από το επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών, από το επίπεδο εργασιακής ασφάλειας και από το επίπεδο πρόσθετων παροχών που παρέχει ο Πανεπιστημιακός Οργανισμός. Από

την άλλη πλευρά, οι ερωτώμενοι δεν φαίνεται να είναι καθόλου ή πολύ λίγο ικανοποιημένοι από τον βαθμό που το Πανεπιστήμιο επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή τους, από τις οικονομικές τους απολαβές, από την αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες τους, από τις ευκαιρίες προαγωγής και από το συνολικό εργασιακό τους περιβάλλον. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα αντίστοιχα αποτελέσματα μιας προγενέστερης έρευνας που έλαβε χώρα ειδικά στο πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, σύμφωνα με τα οποία , αν και σε κάποια επιμέρους θέματα, όπως είναι οι υλικοτεχνικές συνθήκες και οι οικονομικές αποδοχές, σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι (Λαπαναΐτη, 2012).

Σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρονταν στον βαθμό επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων, θα πρέπει να σημειωθεί, ότι σε γενικές γραμμές, αυτοί δεν φαίνεται να παίζουν μεγάλο ρόλο, καθώς μόνο το επίπεδο της μόρφωσης έδωσε αρκετές στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ειδικότερα, το φύλο που έδωσε μόνο μια στατιστικά σημαντική διαφορά, δεν φαίνεται να επηρεάζει αρκετά την εργασιακή ικανοποίηση, γεγονός που συμφωνεί και με τα αποτελέσματα της έρευνας της Λαπαναΐτη (2012), αλλά και με τις έρευνες που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης (Oshagbemi, 1999; Lund, 2003).

Αναφορικά με το θέμα της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας στο εκπαιδευτικό ίδρυμα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας νιώθουν περισσότερη ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον σε σχέση με τα άτομα μικρότερης ηλικίας. Το γεγονός αυτό συνδέεται και με το ότι τα άτομα που έχουν μεγαλύτερη προϋπηρεσία σε γενικές γραμμές, έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν τόσο με τα ευρήματα της Λαπαναΐτη (2012), όσο και με την προγενέστερη έρευνα των Platsidou & Diamantopoulou (2009).

Συμπερασματικά, θα πρέπει να σημειωθεί καταρχήν η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων στο ελληνικό δημόσιο Πανεπιστήμιο, καθώς το θέμα έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ευρύτερη κοινωνία. Εξάλλου, οι συχνές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον χώρο της

Παιδείας γενικά, και ειδικότερα στο ελληνικό δημόσιο Πανεπιστήμιο θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη, εκτός από την θέση των φοιτητών και την θέση των εργαζομένων σε αυτό. Στο πλαίσιο αυτό και μαζί με τις όποιες αδυναμίες της, όπως ήταν για παράδειγμα, η έλλειψη ικανού χρόνου και διαθέσιμων πόρων για την υλοποίηση μιας μεγαλύτερης σε έκταση έρευνας, η έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής συμβάλλει σε έναν μικρό βαθμό, προς αυτήν την κατεύθυνση.

Παράρτημα Α.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οδηγίες για την συμπλήρωση

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο μεταπτυχιακής εργασίας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Η εργασία εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στο ελληνικό δημόσιο Πανεπιστήμιο.

Στο ερωτηματολόγιο σας δίνονται 22 ερωτήσεις στις οποίες καλείστε να απαντήσετε τσεκάροντας με ένα **X** την επιλογή την οποία θεωρείτε πιο σωστή. Υπάρχει μία μόνο σωστή απάντηση σε κάθε ερώτηση, ενώ τα ερωτηματολόγια παραμένουν ανώνυμα.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο που θα αφιερώσετε και για την πολύτιμη βοήθειά σας στην πραγμάτωση της μελέτης αυτής.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο:

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-35

36-55

55+

3. Μορφωτικό επίπεδο:

Πρωτοβάθμια

Δευτεροβάθμια

Τριτοβάθμια

Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό

4. Σχέση εργασίας με το Πανεπιστήμιο:

Μόνιμο προσωπικό
 ΙΔΑΧ (Σύμβαση Αορίστου Χρόνου)

5. Θέση εργασίας:

Υπάλληλος
 Προϊστάμενος/η

6. Συνολικά έτη υπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο:

- 0-10 χρόνια
 11-20 χρόνια
 21-30 χρόνια
 31 χρόνια και άνω

7. Εισόδημα ανά μήνα :

- < 600 ευρώ
 601-1000 ευρώ
 >1001 ευρώ

| Απαντήστε κατά πόσο συμφωνείτε σημειώνοντας με X την απάντησή σας | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|------------------------|----------------|----------------------------------|----------------|------------------------|
| 8. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των υπαλλήλων κατώτερης βαθμίδας. | | | | | |
| 9. Ο Πανεπιστημιακός Οργανισμός για τον οποία εργάζομαι, αναγνωρίζει το έργο που επιτελώ και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνω (π.χ. με θετικά σχόλια). | | | | | |
| 10. Το Πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζομαι ευνοεί την λήψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους όσον αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων και στη λήψη αποφάσεων. | | | | | |
| 11. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους εστιάζουν στη διαρκή ανταλλαγή πληροφοριών ώστε να εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους. | | | | | |
| 12. Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευσή μου (π.χ. πλήρη ή μερική αποπληρωμή προπτυχιακών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθηση ξένων γλωσσών, πληροφοριακών συστημάτων κλπ.). | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 13. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, το εργασιακό καθεστώς που έχω (μόνιμος υπάλληλος / ΙΔΑΧ) μου δημιουργεί ασφάλεια. | | | | | |
| 14. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, οι οικονομικές μου απολαβές από την εργασία μου είναι ικανοποιητικές. | | | | | |
| 15. Το Πανεπιστήμιο για το οποίο εργάζομαι, μου προσφέρει βασικές παροχές (υγειονομική κάλυψη, ασφάλιση, μεταφορά εργαζομένων). | | | | | |
| 16. Το Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι παρέχει στους εργαζομένους πρόσθετα οφέλη (π.χ. ειδικές εκπτώσεις σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή αγαθά). | | | | | |
| 17. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, η αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών. | | | | | |
| 18. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, τα καθήκοντα της εργασίας μου με ικανοποιούν, κρατώντας υψηλό το ενδιαφέρον μου. | | | | | |
| 19. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής και ανέλιξης στη δουλειά μου. | | | | | |
| 20. Το περιβάλλον του Πανεπιστημίου (διαχείριση χώρου, ασφάλεια στο χώρο, καθαριότητα, τεχνολογία κτλ) είναι το κατάλληλο και επηρεάζει θετικά τους υπαλλήλους ως προς την εργασία τους. | | | | | |
| 21. Στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζομαι, υπάρχει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων. | | | | | |
| 22. Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο. | | | | | |

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ !!!

Παράρτημα Β.

Ο έλεγχος αξιοπιστίας

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,816 | 22 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,854 | 15 |

Βιβλιογραφία

Akafo, V., Boateng, A. (2015). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management*. 7(2):158-169.

Al-Rubaish M., Rahim A., Abumadini S., Wosornu L. (2011). Academic job satisfaction questionnaire: Construction and validation in Saudi Arabia. *Journal of Family and Community Medicine*. 18:1-7.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishing.

Aziri, B. (2008). *Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Motivation*. Gostivar: Tringa Design.

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

Bakan, I., Buyukbese, T. (2013). The Relationship between Employees ' Income Level and Employee Job Satisfaction : An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Science*. 4(7):18-25.

Bendermacher, G., Egbrink, M., Wolfhagen, I., Leppink, J., Dolmans, D. (2017). Reinforcing pillars for quality culture development: a path analytic model. *Studies in Higher Education*. 5:1-21.

Bhalraj, J. (2008). Motivation Theory. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1262271&rec=1&srcabs=1293922. [18/2/2019].

Catano, M., Darr, W., Campbell, C. A. (2007). Performance appraisal of behavior based competencies: A reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*. 60(1):201-230.

Chepkwony, C. (2014). The Relationship between Rewards Systems and Job Satisfaction a Case Study at Teachers Service Commission-Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*. 3(31):59–70.

Christen, M., Iyer, G., Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*. 70:137-150.

Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*. 4:341-372.

Coomber, B., Barriball, L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*. 44(2):297-314.

Currall, C., Towler, J., Judge, A., Kohn, L. (2005). Pay Satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*. 58(3). 613-640.

Davis, K., Nestrom, W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*. New York, USA: McGraw Hill.

Dawal, M., Taha, Z. (2006). The Effect of Job and Environmental Factors on Job Satisfaction in Automotive Industries. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics. JOSE*. 12(3):267– 280.

Evans, L. (1999). *Managing to Motivate: A Guide for School Leaders*. London: Cassell.

Faizal, M. (2005). Institutionalization of performance appraisal system: a case study of the Maldivian public service. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/30924545.pdf>. [19/2/2019].

Flowers, V., Hughes, L. (1973). Why Employees Stay. *Harvard Business Review*. 7:1-20.

Froeschle, L., Sinkford, JC. (2009). Full-time dental faculty perceptions of Satisfaction With the academic work environment. *Journal of Dental Education*. 73(10):1153- 1170.

George, J., Jones, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. New Jersey, USA: Pearson/Prentice Hall.

Hardigan, P., Carvajal, M. (2007). Job Satisfaction Among Practicing Pharmacists : A Rasch Analysis. *The Internet Journal of Allied Health Science and Practice*. 5(4):1–8.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York, USA: Harper and Brothers.

Hwang, I., Chi, D. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*. 22(2):285-293.

James, M. (2011). Workplace Social Support and Personality Type as Predictors of Job Satisfaction. Available at: [http://www.unn.edu.ng/publications/files/images/madukawork\[1\].pdf](http://www.unn.edu.ng/publications/files/images/madukawork[1].pdf). [15/2/2019].

Kaliski, S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. New York, USA: Thompson.

Kamal, Y., Hanif, F. (2009). Pay and job satisfaction : A comparative analysis of different pakistani commercial Bank. Available at: https://mpr.aub.uni-muenchen.de/16059/1/MPRA_paper_16059.pdf. [1/3/2019].

Kazemzadeh, B., Bashiri, M. (2005). Determination of critical factors on employee satisfaction-a case study on a financial institute. Available at: https://www.researchgate.net/publication/4203534_Determination_of_critical_factors_on_employee_satisfaction_-_a_case_study_on_a_financial_institute. [17/2/2019].

Kirkman, L., Shapiro, L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*. 44(3):557-569.

Kusku, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: The case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Development International*. 8(7):347-356.

Locke, E., Latham, G. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*. 1(4): 240-246.

Locke, E., Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. London: Prentice Hall.

Lund, B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(3):219-236.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. Boston, USA: McGraw-Hill/Irwin.

Malik, E., Danish, Q., & Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*. 3:6–9.

Marqueze, C., Castro Moreno, C. (2005). Job satisfaction - a brief review. *Brazilian Journal of Occupational Health*. 30(112):69-79.

Martinez, C., Paraguay, B. (2003). Satisfaction and health at work. Conceptual and methodological aspects. *Brazilian Journal of Occupational Health*. 6:59-78.

Mathur, A., Mehta, A. (2015). Factors affecting job satisfaction among employees of higher education: A case study. *Journal of Strategic Human Resource Management*. 4(1):49-64.

Minnesota Satisfaction Questionnaire. (2019). Available at: <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>. [4/3/2019].

Mitchell, R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*. 7(1):80-88.

Mudrak, J., Zabrodska, K., Kveton, P., Jelinek, M., Blatny, M., Solcova, I., Machovcova, K. (2018). Occupational well-being among university faculty: A job demands-resources model. *Research in Higher Education*. 59(3):325-348.

Mullins, L. (2005). *Management and organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited.

Nawab, S., Bhatti, K. (2011). Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. 2(8):25-32.

Noltemeyer, P. (2014). Job satisfaction of professional staff and administrators within the associated colleges of the south: a study of Herzberg's duality theory of motivation in higher education. Available at: <https://ir.library.louisville.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2756&context=etd>. [25/3/2019].

Oishi, S., Diener, E., Lucas, R., Eunkook, S. (1999). Cross-cultural Variations in Predictors of Life Satisfaction: Perspectives from Needs and Values. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 25:980-990.

Oshagbemi, T. (1999). Academics and their managers: a comparative study in job satisfaction. *Personnel Review*. 28(1-2):108-123.

Platsidou, M., Diamantopoulou, G. (2009). Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education? Available at: <http://users.uom.gr/~platsidu/Job%20satisfaction%20of%20Greek%20university%20professors.pdf>. [2/3/2019].

Podolske, A. (2003). What motivates frontline staff and how the best companies deliver it. *Customer Relationship Management*. 5:2-4.

Rahman, W., Rahman, H., Ali, F. (2015). Interrelationship of employee development, Organizational commitment, Job Satisfaction and their impact on turnover intentions. *City University Research Journal*. 5(2): 301-314.

Rashid, U., Rashid, S. (2011). The effect of job enrichment on job satisfaction: A case study of faculty members. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(4):106-117.

Rue, L., Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*. New York, USA: McGraw-Hill/Irwin.

Said, A., Rasdi, R., Samah, B., Silong, A., Sulaiman, S. (2015). A career success model for academics at Malaysian research universities. *European Journal of Training and Development*. 39(9):815-835.

Shallal, M. (2011). Job Satisfaction among Women in the United Arab Emirates. *Journal of International Women's Studies*. 12(3):114–134.

Smith, E., Wright, F. (2004), Determinants of customer loyalty and financial performance. *Journal of Management Accounting Research*. 16:183-205.

Snipes, L., Oswald, L., LaTour, M., Armenakis, A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*. 58(10):1330-1339.

Spector, E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications, Inc.

Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*. Detroit, USA: Routledge Publishing.

Sweney, P., McFarlin, B. (2005). *Organizational Behavior, Solutions for Management*. New York, USA: McGraw- Hill/Irwin.

Tietjen, A., Myers, M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*. 36(4):226-231.

Vallerand, J., Pelletier, G., Blais, R., Brière, M., Senécal, C., Vallières, F. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*. 52(4):1003-1017.

Vanderberg, R., Lance, C. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*. 18(1): 153-167.

Vroom, H. (1964). *Work and motivation*. New York, USA: John Wiley and Sons.

Wunder, C., Schwarze, J. (2006). Income Inequality and Job Satisfaction of Full-Time Employees in Germany. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=898588. [22/2/2019].

Λαπαναΐτη, Α. (2012). *Η εργασιακή ικανοποίηση του Ακαδημαϊκού Προσωπικού. Μια εμπειρική διερεύνηση στο Πανεπιστήμιο Πατρών*. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πατρών.

