

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Η ικανοποίηση των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄
Βαθμού. Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Φλώρινας**

Της Μελπομένης Δαουτοπούλου

A.M. ms117

The gratification of employees in local authorities.

Case report: Municipality of Florina.

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο Δυτικής
Μακεδονίας)

Φλώρινα, Μάρτιος 2023

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Η ικανοποίηση των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού.
Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Φλώρινας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Ευδοξία Κωτσαλίδου, Μέλος Ε.ΔΙ.Π

Εξεταστική επιτροπή:

Σωτηρία Τριαντάρη, καθηγήτρια

Μαρίνα Βέζου, Μέλος Ε.ΔΙ.Π

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

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

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΜΕΛΠΟΜΕΝΗ ΔΑΟΥΤΟΠΟΥΛΟΥ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες, στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Δόξα Κωτσαλίδου, για την γόνιμη και άψογη συνεργασία μας, την πολύτιμη αρωγή της, καθώς και για την υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής μου εργασίας. Η συμβολή της, υπήρξε ανεκτίμητη και καταλυτική στην επιτυχή ολοκλήρωση της. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω, όλους τους καθηγητές με τους οποίους συνεργάστηκα κατά την διάρκεια των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία” του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, για τη μετάδοση των πολύτιμων γνώσεων που μου προσέφεραν, καθώς και για την αμέριστη συμπαράστασή του.

Ευχαριστίες οφείλω να εκφράσω και σε όλους τους εργαζόμενους του Δήμου Φλώρινας που στην έρευνα και διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, βοηθώντας με έτσι να συλλέξω τα απαραίτητα, για την έρευνα στοιχεία. Η συνεισφορά τους ήταν πολύτιμη και ουσιαστική για τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και κυρίως τα παιδιά μου Εύα και Βασίλη για την ώθηση που μου έδωσαν προκειμένου να συμμετέχω στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα και με έκαναν να πιστέψω στον εαυτό μου καθώς και για την βοήθεια και την συμπαράσταση που μου προσέφεραν, επίσης τον σύζυγο μου Λάζαρο για την υπομονή και την κατανόηση του όλο το διάστημα των σπουδών μου.

Χωρίς δουλειά, η ζωή σαπίζει, αλλά όταν η δουλειά είναι άψυχη, η ζωή εκφυλίζεται και ξεψοχάει.

Αλμπέρ Καμύ, 1913-1960, Γάλλος συγγραφέας, Νόμπελ 1957

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	9
Abstract	11
Εισαγωγή	12
Κεφάλαιο 1 ^ο : Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	13
1.1 Ορισμός επαγγελματικής ικανοποίησης	13
1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις.....	14
1.2.1 Οντολογικές.....	14
1.2.2 Μηχανιστικές.....	16
1.3 Η σημαντικότητα της ποιότητας της επαγγελματικής ικανοποίησης	17
1.4 Παράγοντες επιρροής της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	19
1.4.1 Φύλο εργαζομένων	19
1.4.2 Ηλικία εργαζομένων.....	19
1.4.3 Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων	20
1.4.4 Συνθήκες εργασίας	20
1.4.5 Αντικείμενο εργασίας.....	21
1.4.6 Μισθός.....	21
1.4.7 Δεξιότητες.....	22
1.4.8 Περιβάλλον εργασίας και συνεργασίας.....	22
1.5 Το εργασιακό στρες	23
Κεφάλαιο 2 ^ο : Εργασιακές συγκρούσεις.....	24
2.1 Ορισμός σύγκρουσης	24
2.2 Πηγές και αιτίες συγκρούσεων	24
Κεφάλαιο 3 ^ο : Η Ηγεσία	26
3.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	26
3.2 Ηγεσία και θεωρητικές προσεγγίσεις.....	26

3.2.1 Η γενετική θεωρία	27
3.2.2 Η θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών	27
3.2.3 Οι θεωρίες για τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του ηγέτη	27
3.2.4 Οι θεωρίες για τις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας	28
3.2.5 Οι σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας.....	28
3.3 Ρόλος ηγέτη.....	29
Κεφάλαιο 4 ^ο : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	30
Κεφάλαιο 5 ^ο : Μεθοδολογία και Αποτελέσματα	32
5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	32
5.2 Δείγμα / Συμμετέχοντες	32
5.3 Διαδικασία ανάλυσης και συλλογής δεδομένων.....	33
5.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	34
5.5 Εξασφάλιση αξιοπιστίας και εγκυρότητας.....	35
5.6 Αποτελέσματα έρευνας.....	35
Κεφάλαιο 6 ^ο : Συζήτηση και Συμπεράσματα	48
Βιβλιογραφία	50
Ελληνική	50
Ξένη.....	51
Παράρτημα.....	56

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη έννοια, έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και οι παραδοχές τους γίνονται μέσα από ένα εννοιολογικό πρίσμα που είναι συνάρτηση των προσωπικών και των εργασιακών καταστάσεων, που αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια ζητήματα του σύγχρονου αποτελεσματικού management, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στις επιθυμητές αποδόσεις των εργαζομένων μέσω της ικανοποίησης που λαμβάνουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, παρόλο που δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για της έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, έχει αναπτυχθεί ένας μεγάλος αριθμός θεωριών γύρω από την ερμηνεία της. Στη συγκεκριμένη έρευνα θα αξιοποιηθούν θεωρίες που επιδιώκουν να συνδέσουν την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις με την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς επίσης θα διερευνηθεί ο ρόλος του ηγέτη στην διαχείριση των συγκρούσεων.

Υποστηρίζεται ότι ο εντοπισμός της αλληλεξάρτησης του ευρύτερου πλαισίου με την εργασιακή ικανοποίηση επιτρέπει της σύνδεση με την ίδια την έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής.

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών στις ημέρες μας. Αποτελεί κυρίαρχο λίθο στην υγιή λειτουργία των οργανισμών. θεωρώ πως η μελέτη περίπτωσης του Δήμου Φλώρινας θα αποτελέσει ένα εργαλείο χρήσιμο για την αποτύπωση της εργασιακής ικανοποίησης σε μικρούς Δήμους.

Η απόφασή μου για την επιλογή του θέματος της διπλωματικής μου εργασίας προέκυψε σε μεγάλο βαθμό από τις εμπειρίες που έχω στην πολυετή επαγγελματική μου πορεία στο Δήμο Φλώρινας. Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εντοπίσει σε ποιον βαθμό οι Δημοτικοί υπάλληλοι του Δήμου Φλώρινας είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να διερευνήσει ποιοι παράγοντες επιδρούν στην ικανοποίηση τους. Ερευνά μερικές έννοιες όπως το εργασιακό περιβάλλον και η σημασία της εργασίας για τον άνθρωπο.

Θα γίνει ανάλυση των επιμέρους διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης όπως δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία εργαζόμενου, οικογενειακή κατάσταση), μορφωτικό επίπεδο, κατοχή θέσης διοικητικής ευθύνης, έτη προϋπηρεσίας κλπ. Με βάση

αυτές τις μεταβλητές θα αναζητηθούν και διαφοροποιήσεις που τυχόν υπάρχουν ως προς την ικανοποίηση μεταξύ των υπαλλήλων που υπηρετούν σε διαφορετικές Δ/νσεις.

Λέξεις κλειδιά: επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία, εργασιακό στρες, Δήμος Φλώρινας, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Abstract

Job satisfaction is a complex concept, it has occupied many researchers and their assumptions are made through a conceptual prism that is a function of personal and work situations, which represent reality. Job satisfaction is one of the main issues of modern effective management, focusing on the desired performance of employees through the satisfaction they receive while performing their duties.

In the international literature, although there is no commonly accepted definition for the concept of job satisfaction, many theories have been developed around its interpretation. In this research, theories that seek to link communication and interpersonal relationships with employee satisfaction will be utilized, as well as the role of the leader in conflict management will be explored.

It is argued that identifying the interdependence of the wider context with job satisfaction allows for a link to the very concept of quality of working life.

The measurement of job satisfaction is one of the most important topics of interest to businesses and organizations these days. It is a keystone in the healthy functioning of organisms. I believe that the case study of the Municipality of Florina will be a useful tool for capturing job satisfaction in small municipalities.

My decision to choose the subject of my diploma thesis resulted to a large extent from the experiences I have in my many years of professional career in the Municipality of Florina. The aim of this thesis is to identify to what extent the Municipal employees of the Municipality of Florina are satisfied with their work and to investigate which factors affect their satisfaction. It explores some concepts such as the work environment and the importance of work for humans.

There will be an analysis of the individual dimensions of job satisfaction such as demographic factors (gender, age of the employee, marital status), educational level, holding a position of administrative responsibility, years of service, etc. Based on these variables, differences that may exist in terms of satisfaction will be sought between employees serving in different departments.

Key words: *job satisfaction, leadership, work stress, Municipality of Florina, Local Government Organizations.*

Εισαγωγή

Η εργασιακή ικανοποίηση κατά την εργασία και τις διαδικασίες που ενισχύονται κατ' αυτή, αποτελεί μια εξαιρετικά ισχυρή συναισθηματική, αποδοτική και οικονομικό-εξελικτική διαδικασία, καθώς το άτομο ενισχύει πολύπλευρα τα πολλαπλά ατομικά, κοινωνικά και εργασιακά του χαρακτηριστικά. Μέσα από τις διαδικασίες και τις πρακτικές αυτές, κάθε άνθρωπος λοιπόν ενισχύει τη προσωπικότητα του και διαμορφώνει τα εργασιακά και λειτουργικά του χαρακτηριστικά.

Στην εργασία αυτή στοχεύετε η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του Δήμου Φλώρινας, στους Οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού. Πιο συγκεκριμένα, στη 1^η ενότητα της εργασίας αυτής αναλύεται το ζήτημα της επαγγελματικής / εργασιακής ικανοποίησης και πιο συγκεκριμένα επισημαίνεται ο ορισμός της, οι θεωρητικές προσεγγίσεις της, η σημαντικότητα της ποιότητας της, οι παράγοντες επιρροής της, καθώς και το στρες που ενισχύεται κατά τις εργασιακές διαδικασίες. Έπειτα, στη 2^η ενότητα, αναλύεται η έννοια των εργασιακών συγκρούσεων, καθώς και οι πηγές / αιτίες ενίσχυσης τους. Στη συνέχεια, στη 3^η ενότητα, αναλύεται η έννοια της ηγεσίας, οι θεωρητικές προσεγγίσεις αυτής, καθώς και ο σημαντικός ρόλος του ηγέτη. Έπειτα, το θεωρητικό μέρος, ολοκληρώνεται με τη 4^η ενότητα και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση παρόμοιων ερευνών.

Μετάπειτα, ακολουθεί το ερευνητικό μέρος και συνεπώς στη 5^η ενότητα αναγράφεται το κεφάλαιο της μεθοδολογίας και των αποτελεσμάτων και πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, το δείγμα / οι συμμετέχοντες αυτής, η διαδικασία ανάλυσης και συλλογής των δεδομένων, το εργαλείο συλλογής των δεδομένων, η εξασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας, καθώς και τα αποτελέσματα της ερευνητικής μελέτης. Τέλος, στο 6^ο κεφάλαιο, κλείνουμε με τη συζήτηση και τα συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 1^ο: Επαγγελματική Ικανοποίηση

1.1 Ορισμός επαγγελματικής ικανοποίησης

Η εννοιολογική αποσαφήνιση της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης, δεν είναι σαφώς ορισμένη και προσδιορισμένη, καθώς δεν μπορεί να οριστεί σαφώς και με ακρίβεια το «τι αντιπροσωπεύει η εργασία» και «ποια είναι η ικανοποίηση σ' αυτήν». Οι συνθήκες αυτές διαφέρουν από άτομο σε άτομο, καθώς κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά την έννοια της ικανοποίησης και διαμορφώνει διαφορετικά κριτήρια για την κατάκτηση της.

Ο Horrocks (1935), όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως οποιονδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνει ένα άτομο να αισθανθεί ειλικρινά ότι είναι ικανοποιημένος και χαρούμενος με την εργασία του (Aziri, 2011). Παράλληλα, σύμφωνα με τον Kaliski (2007), η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την παραγωγικότητα ενός ατόμου στην εργασία του, καθώς και το γενικό αίσθημα απόλαυσης σ' αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το βασικό συστατικό που οδηγεί στην αναγνώριση, στην προώθηση και στην επίτευξη όλων των εργασιακών στόχων, οι οποίοι τελικώς οδηγούν σε ένα αίσθημα πληρότητας (Kaliski, 2007). Επιπρόσθετα, οι George & Jones (2008), όρισαν την εργασιακή ικανοποίηση ως τα συλλογικά συναισθήματα και σκέψεις που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους. Βάση του ορισμού τους, οι George & Jones, επισημαίνουν ότι, τα άτομα μπορούν να βιώνουν πολλαπλά συναισθήματα σχετικά με την εργασία, τους συναδέλφους, τους προϊστάμενους και τις αμοιβές τους, τα οποία είναι και αυτά που διαμορφώνουν την ισχυρή ή ασθενή εργασιακή ικανοποίηση (George & Jones, 2008).

Γενικότερα λοιπόν, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τα κίνητρα, τις συνθήκες εργασίας και τις προσδοκίες των εργαζομένων, αν και πολλές φορές αυτή εξαρτάται από τον εργαζόμενο, τις προσδοκίες του και τον δικό του τρόπο «ορισμού κατάκτησης της επαγγελματικής ικανοποίησης». Είναι συνεπώς επόμενο, να μην υπάρχει ένας σαφής ορισμός της, και αυτή να κυμαίνεται σε ένα εύρος εννοιών, κριτηρίων και συνθηκών.

1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Όπως επισημάνθηκε, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τα κίνητρα των εργαζομένων, τις στάσεις και τις προσδοκίες τους για επαγγελματική εξέλιξη και ανάδειξη. Πολλαπλές θεωρίες και προσεγγίσεις ασχολούνται με το αντικείμενο της επαγγελματικής ικανοποίησης και οι οποίες γενικότερα δομούνται σε δύο βασικές κατηγορίες: τις οντολογικές θεωρίες, και τις μηχανιστικές θεωρίες (Τσούνης & Σαράφης, 2016).

1.2.1 Οντολογικές

Οι οντολογικές θεωρίες συντάσσουν και μελετούν τις ανάγκες των εργαζομένων, καθώς και την ικανοποίησή τους κατά την εργασιακή τους δραστηριότητα. Η πιο γνωστή προσέγγιση της θεωρίας αυτής, είναι αυτή του Abraham Maslow, η οποία στοχεύει στην ταξινόμηση των εργασιακών αναγκών (Τσούνης & Σαράφης, 2016). Βάση του Maslow η ταξινόμηση των αναγκών ακολουθεί την εξής φθίνουσα πορεία: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αυτοεκτίμησης και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Οι φυσιολογικές ανάγκες, αφορούν τις εργασιακές οικονομικές ανάγκες, τα εργασιακά επιδόματα και τον εργασιακό μισθό. Βάση των αναγκών αυτών τα άτομα καλύπτουν τις καθημερινές, βασικές ανάγκες επιβίωσης, εξασφαλίζοντας τροφή, στέγαση και ένδυση (Syropiewska, 2014). Παράλληλα, οι ανάγκες ασφάλειας, αφορούν την σταθερότητα εργασίας και την υγιή ψυχική, σωματική και συναισθηματική υγεία των ανθρώπων. Στην περίπτωση αυτή, τα άτομα επιζητούν την σταθερότητα και την εργασιακή εξασφάλιση, προκειμένου να εκμηδενίσουν κάθε συναίσθημα άγχους και ανασφάλειας (Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Αναφορικά με τις κοινωνικές ανάγκες, αυτές συνδέονται άμεσα με τις κοινωνικές συναναστροφές και τις αλληλοεπιδράσεις των εργαζομένων, και αφορούν τις ανάγκες των ανθρώπων για κοινωνικότητα και ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων και διαπροσωπικών αλληλοεπιδράσεων (Τσούνης & Σαράφης, 2016). Επιπρόσθετα, όσον αφορά τις ανάγκες αυτοεκτίμησης, αυτές συνδέονται με τα επαγγελματικά επιτεύγματα των ανθρώπων και την ανάγκη τους για επαγγελματική ανάδειξη και αναγνώριση. Η θεωρία αυτή συνδέεται άμεσα με την φήμη, καθώς και την δημιουργία σχέσεων σεβασμού (Taormina & Gao, 2013). Τέλος, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, αντιπροσωπεύουν την επαγγελματική πρόοδο και την προσπάθεια των ανθρώπων να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες που οι ίδιοι θέτουν για τον εαυτό τους, και μάλιστα να της ξεπεράσουν (Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Η θεωρία αυτή, του Abraham Maslow, φαίνεται να ακολουθείτε και να εφαρμόζεται σε πολλαπλές περιπτώσεις, λόγω της απλότητας αλλά και της σημαντικότητας των αναφερόμενων χαρακτηριστικών της. Μέσα απ' αυτήν, προσπαθείτε να κατανοηθεί ο τρόπος συμπεριφοράς των εργαζομένων, και να αναδειχθούν οι προσδοκίες και οι ικανότητες τους σε επίπεδο επιβίωσης, καθώς και εργασιακής και προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης (Sypniewska, 2014).

Μια άλλη θεωρία που αναπτύχθηκε στην κατηγορία των οντολογικών προσεγγίσεων, ήταν αυτή του Alderfer. Στην προσέγγιση του ο Alderfer περιόρισε τις κατηγοριοποιήσεις του Maslow, καθώς θεώρησε πως πολλές από αυτές είναι αλληλένδετες μεταξύ τους (Alderfer, 1969). Οι βασικές κατηγορίες που πρότεινε ο Alderfer λοιπόν ήταν: οι ανάγκες ύπαρξης, οι ανάγκες σχέσεων και οι ανάγκες ανάπτυξης. Σύμφωνα με την θεωρία του, οι ανάγκες ύπαρξης αποτελούν τόσο τις φυσιολογικές ανάγκες επιβίωσης όσο και τις ανάγκες ασφάλειας και σωματικής / ψυχικής υγείας, οι ανάγκες σχέσεων ταυτίζονται με τις κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες ανάπτυξης εμπεριέχουν τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Γενικότερα, η βασικότερη διαφοροποίηση που εντοπίζεται στην προσέγγιση του Alderfer από την προσέγγιση του Maslow, αφορά τον τρόπο ταξινόμησης της πορείας των αναγκών. Πιο συγκεκριμένα ο Alderfer, δεν δέχεται την καθορισμένη πορεία επίτευξης και εξέλιξης των αναγκών, αλλά επισημαίνει την δυνατότητα εξασφάλισης των αναγκών παράλληλα, σε διαφορετικούς χρόνους, καθώς και την δυνατότητα λάθους και επαναπροσπάθειας (Alderfer, 1969).

Ακόμα μια αρκετά γνωστή θεωρία, είναι αυτή του Herzberg, στην οποία στοχεύετε η σύνδεση των αναγκών εργασίας με την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων. Βάση της θεωρίας του Herzberg, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τα κίνητρα και τα αντικίνητρα των εργαζομένων (Herzberg, 1968). Τα κίνητρα συνδέονται άμεσα με το άτομο, την προσπάθεια του για επαγγελματική εξέλιξη και την υπευθυνότητα του, ενώ τα αντικίνητρα συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον, τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια και τις σχέσεις του ατόμου με τους συνάδελφους του (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Σύμφωνα λοιπόν με τον Herzberg, είναι απαραίτητο να συνδέονται όλοι οι παραπάνω παράγοντες για να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση, και ειδικότερα είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να έχουν διάθεση για ανάπτυξη υγιών σχέσεων, καθώς και για επαγγελματική εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη (Herzberg, 1968).

Τέλος, μια άλλη θεωρία επαγγελματικής ικανοποίησης, είναι αυτή του McClelland. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η επαγγελματική ικανοποίηση κατακτάτε όταν καλύπτονται τα τρία βασικά κίνητρα των εργαζομένων: η επίτευξη στόχων, η δημιουργία δεσμών και η κατάκτηση εξουσίας (το επαγγελματικό κύρος) (Garvin, 2014). Βάσει των παραπάνω θεωρητικών επισημάνσεων που δομούν την θεωρία του McClelland, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια προσωπική κάλυψη των αναγκών του κάθε εργαζομένου, που σε κάθε περίπτωση ενδέχεται να διαφέρουν. Ωστόσο, όσο υψηλότερα κίνητρα έχει το άτομο, τόσο περισσότερο προσπαθεί να τα ικανοποιήσει και να καλύψει τις εργασιακές του επιδιώξεις, προκειμένου να κατακτήσει την εργασιακή ικανοποίηση (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

1.2.2 Μηχανιστικές

Από την άλλη, οι μηχανιστικές θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης, επισημαίνουν κυρίως διαδικασίες κατά τις οποίες αναπτύσσεται η εργασιακή ικανοποίηση. Αρχικά, η θεωρία ισοτιμίας του Adams (1963), αναλύει τη σχέση ανταμοιβής-προσπάθειας κατά την επαγγελματική ικανοποίηση και συγκεκριμένα επισημαίνεται ότι, η σχέση αυτών διαμορφώνει και την απόδοση του ατόμου κατά την εργασιακή του δραστηριότητα (Adams, 1963). Όταν δηλαδή το άτομο νιώθει ότι ανταμείβεται πολύ λιγότερο από την προσπάθεια του και την εργασία που υλοποιεί, τότε η απόδοση του ελαττώνεται σημαντικά και κάθε αίσθημα ισοτιμίας και δικαιοσύνης καταρρίπτεται. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή λοιπόν, η σχέση ανταμοιβής-προσπάθειας, δημιουργεί και τις προϋποθέσεις για εργασιακή ικανοποίηση (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Παράλληλα, μια άλλη μηχανιστική θεωρία είναι αυτή του Vroom (1995), κατά την οποία τονίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα τόσο με την φύση εργασίας, όσο και με τους εργασιακούς στόχους / προσδοκίες του κάθε ατόμου. Κατά την θεωρία αυτή συνδέονται οι ενέργειες του ατόμου, με τις συνθήκες και την φύση της εργασίας του, καθώς και με τις προσπάθειες / αποδοτικότητα του σ' αυτήν (Κάντας, 1998). Επιπλέον, μια άλλη σημαντική θεωρία είναι αυτή των Porter & Lawler, οι οποίοι εξέλιξαν την θεωρία του Vroom, και οι οποίοι επισήμαναν τις σημαντικές παράμετρος που συμβάλλουν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων: **(1)** την σιγουριά του ατόμου για την αποδοτικότητα του και την ανταμοιβή αυτής, καθώς και **(2)** την αξία που δίνει το άτομο στις δυνατότητες του και στις ανταμοιβές που πρέπει να λάβει για κάθε του προσπάθεια (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Κατά το μοντέλο αυτό συνεπώς, επισημαίνεται ως σημαντικότερη παράμετρο της εργασιακής

ικανοποίησης την προσπάθεια που καταβάλει το άτομο και τις δικές του φιλοδοξίες για μια δίκαιη ανταμοιβή.

Από την άλλη, στη θεωρία στοχοθέτησης του Locke, επισημαίνεται την σύνδεση επαγγελματικής ικανοποίησης με τους στόχους εργασίας, καθώς και την ικανότητας επίτευξης τους. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι στόχοι των ατόμων είναι αυτοί που τους παρακινούν και που τους ενισχύουν την προσπάθεια για επίτευξη των εργασιακών τους στόχους και κατά συνέπεια, για κατάκτηση της εργασιακής ικανοποίησης (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Είναι σημαντικό λοιπόν, σύμφωνα με την θεωρία αυτή, το άτομο να θέτει υψηλούς εργασιακούς στόχους και να μπορεί αν τους επιτυγχάνει αποτελεσματικά.

Τέλος, μια άλλη θεωρία είναι αυτή των Hackman & Oldam, οι οποίοι επισήμαναν ορισμένα εργασιακά χαρακτηριστικά, κατά τα οποία, βάσει αυτών κατακτάτε και η εργασιακή ικανοποίηση (Hackman & Oldam, 1976). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή λοιπόν, η εργασιακή ικανοποίηση κατακτάτε αν το άτομο βιώνει εποικοδομητικά την εργασία του, δίνει αξία και νόημα σ' αυτήν και την βιώνει με υπευθυνότητα και σύνεση. Όπως επισημαίνεται, προκειμένου να κατακτηθούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, είναι σημαντικό το άτομο να μπορεί αν θέτει και να επιτυγχάνει εργασιακούς στόχους, να μπορεί να δίνει τη ταυτότητα του σε κάθε του εργασιακή ενασχόληση, να μπορεί να ενισχύει αποδοτικό εργασιακό έργο το οποίο να συμβάλλει αποτελεσματική στην εργασία του, να μπορεί ο ίδιος να ενισχύει το εργασιακό του έργο ανεξάρτητα και τέλος, να μπορεί να επαναξιολογεί αποτελεσματικά την αποδοτικότητα της εργασίας του και των αποτελεσμάτων αυτής (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Σύμφωνα λοιπόν με τις αρχές της θεωρίας αυτής, είναι σημαντικό το άτομο να ενισχύει σημαντικά ψυχολογικές διεργασίες που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη στις αποδόσεις του καθώς και στις δεξιότητες του, προκειμένου να μπορεί να αποδίδει στο μέγιστο, και να κατακτά τελικώς την εργασιακή ικανοποίηση.

1.3 Η σημαντικότητα της ποιότητας της επαγγελματικής ικανοποίησης

Όπως διαπιστώθηκε, πολλαπλοί είναι οι ορισμοί που προσπαθούν να αναδείξουν την έννοια της ποιοτικής επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς και τα χαρακτηριστικά της. Ο Carlson (1983), όρισε την ποιοτική επαγγελματική ικανοποίηση ως την βέλτιστη, ποιοτική εργασιακή αποδοτικότητα, κατά την οποία το άτομο λειτουργεί ομαδικά και ικανοποιεί τις επαγγελματικές του ανάγκες (Carlson, 1983). Παράλληλα ο Lau (2000), όρισε την ποιοτική επαγγελματική ικανοποίηση ως το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο παρέχει στους

εργαζόμενους τόσο ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, όσο και ικανοποιητικές αμοιβές και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάδειξης (Lau, 2000). Οι Nazir, Qureshi, Shafaat, & Pyas, (2011), επισήμαναν την ποιοτική επαγγελματική ικανοποίηση ως ένα συνδυασμό ικανοποιητικών γεγονότων κατά την εργασιακή δραστηριότητα, που σχετίζονται τόσο με το περιβάλλον εργασίας, όσο και με τις εργασιακές αμοιβές (Nazir, Qureshi, Shafaat, & Pyas, 2011). Όπως διαπιστώνεται λοιπόν, η σημαντικότητα της ποιότητας της επαγγελματικής ικανοποίησης, πηγάζει τόσο μέσα από την προσπάθεια αποσαφήνισης του όρου, όσο και μέσα από την έμπρακτη εφαρμογή αυτού.

Παράλληλα, σύμφωνα με στοιχεία από πολλαπλές ερευνητικές και βιβλιογραφικές μελέτες, η ποιοτική εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεί μια σημαντική παράμετρο της εργασιακής αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. Για παράδειγμα, ο Frederick (1857-1911), επισήμανε ότι κάθε εργαζόμενος επικεντρώνεται και παράγει στην εργασία του, όταν αυτή μπορεί να του προσφέρει όλα τα απαραίτητα εφόδια που να συντάσσουν μια ποιοτική εργασιακή ικανοποίηση (Patil & Swadi, 2014). Με τον όρο αυτό όπως επισημαίνεται, εμπεριέχονται τόσο τα ψυχολογικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά που ενισχύονται στο άτομο κατά την εργασία, όσο και η οικονομική ευχαρίστηση απ' αυτήν.

Παράλληλα ο Mayo (1927-1940), μέσω ενός πειράματος προσπάθησε να αναδείξει την επιρροή του περιβάλλοντος στην εργασιακή παραγωγικότητα (Timossi, Pedroso, Francisco, & Pilatti, 2008). Όπως διαπιστώθηκε, οι υγιείς συνθήκες εργασίας ενισχύουν την παραγωγικότητα των ατόμων με αποτέλεσμα να ενισχύεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση και η ποιότητα της εργασιακής τους δραστηριότητας.

Γενικότερα, η σημασία και η σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης αναδεικνύεται μέσα από μια πληθώρα διαδικασιών και χαρακτηριστικών τα οποία ενισχύουν ένα υγιές περιβάλλον εργασίας και βοηθούν τους εργαζομένους να εξελιχθούν επικοινωνιακά και πολύπλευρα, τόσο σε εργασιακό όσο και σε προσωπικό επίπεδο (Patil & Swadi, 2014). Η υγιείς συνθήκες εργασίας, διαπιστώνεται ότι συμβάλλουν τόσο σε προσωπικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο, βοηθώντας το άτομο να εξελιχθεί πολύπλευρα και να μπορέσει να αναπτύξει υγιείς σχέσεις σεβασμού και κατανόησης.

Όπως αναδύεται λοιπόν, η σημαντικότητα της ποιότητας της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί μια ισχυρή παράμετρο της ποιοτικής και υγιούς επαγγελματικής εξέλιξης. Είναι σημαντικό το άτομο, να μπορεί να παράγει μια ποιοτική εργασία, μέσα από

την οποία να αναδεικνύει τα ταλέντα και τις δυνατότητες του, και παράλληλα να μπορεί να ικανοποιείται τόσο σε ψυχολογικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο.

1.4 Παράγοντες επιρροής της επαγγελματικής ικανοποίησης

Όπως διαπιστώνεται από την παραπάνω ανάλυση, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια σημαντική παράμετρο στη ζωή των εργαζομένων, καθώς αυτή συμβάλλει σημαντικά στην υγιή εργασιακή και προσωπική εξέλιξη. Πολλαπλές βιβλιογραφικές και ερευνητικές μελέτες προσπάθησαν να κατανοήσουν βασικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και τον τρόπο που το κάθε άτομο, αντιλαμβάνεται την έννοια της. Όσον αφορά τους ατομικούς παράγοντες επιρροής, αυτοί αφορούν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τις συνθήκες εργασίας, το αντικείμενο εργασίας, τον μισθό, τις δεξιότητες, τα εργασιακά καθήκοντα, το περιβάλλον εργασίας και συνεργασίας, καθώς και τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

1.4.1 Φύλο εργαζομένων

Αναφορικά με την παράμετρο του φύλου, και σύμφωνα με την μελέτη των Donohue & Heywood (2004) και Magee (2015), διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες για να μπορέσουν να χαρακτηρίσουν την εργασία τους ως «ικανοποιητική και ποιοτική», δίνουν κυρίως αξία στους εργασιακούς κοινωνικούς παράγοντες επιρροής, ενώ οι άνδρες στην αμοιβή και στην προαγωγή. Ωστόσο, αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων και την συσχέτιση αυτού με την εργασιακή ικανοποίηση, αυτό δεν διαπιστώνεται να είναι σαφές, καθώς σε άλλες ερευνητικές μελέτες οι άνδρες φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένοι, ενώ σε άλλες φαίνεται να είναι οι γυναίκες (Donohue & Heywood, 2004. Kifle & Hailemariam, 2012. Magee, 2015). Γενικότερα, όπως διαπιστώνεται δεν υπάρχει σαφής σχέση του φύλου και της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά αυτή εξαρτάται από τις συνθήκες εργασίας και την ευχαρίστηση απ' αυτήν (Magee, 2015).

1.4.2 Ηλικία εργαζομένων

Παράλληλα, σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, οι μελέτες ανάδειξαν ξεκάθαρες διαφοροποιήσεις μεταξύ των ηλικιωμένων και των νέων εργαζόμενων. Πιο συγκεκριμένα, στις μελέτες των Greenberg & Baron (1995) και Robbins, Odendaal, & Roodt

(2003), διαπιστώθηκε ότι οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τους νεότερους εργαζόμενους, και ότι οι έμπειροι εργαζόμενοι είναι πιο ευχαριστημένοι απ' αυτούς με λιγότερα χρόνια εμπειρίας (Greenberg & Baron, 1995. Robbins, Odendaal, & Roodt, 2003). Αυτός όπως καταγράφεται, ενδέχεται να αφορά από την μία το ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες απαιτήσεις από την εργασία τους, εξαιτίας τόσο της συνεχούς εξέλιξης της γνώσης, όσο και των συνεχών απαιτήσεων που αυτό επιφέρει, και από την άλλη οι εργαζόμενοι με περισσότερη εμπειρία, εξαιτίας της αναπτυσσόμενης εργασιακής τους ικανότητας, τείνουν να είναι και πιο ευχαριστημένοι απ' αυτήν, καθώς και από το ίδιο το έργο παραγωγής τους (Robbins, Odendaal, & Roodt, 2003).

1.4.3 Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων και την σύνδεση αυτού με την εργασιακή ικανοποίηση, διαπιστώνεται και εδώ ισχυρή εξάρτηση. Αναλυτικότερα, οι Belfield και Harris (2002) και ο Kh Metle (2003), διαπίστωσαν ότι, οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, τείνουν να διαμορφώνουν μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με τους εργαζόμενους με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο, καθώς οι πρώτοι έχουν περισσότερες προσδοκίες και απαιτήσεις (Belfield & Harris, 2002. Kh Metle, 2003). Ωστόσο, αντίθετα αποτελέσματα διαπίστωσε στην ερευνητική του μελέτη ο Gurbuz (2007), στην οποία προέκυψε ότι οι μορφωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, σε σχέση με τους λιγότερο μορφωμένους, καθώς οι μορφωμένοι είναι και αυτοί που συνήθως εξελίσσονται συνεχώς μέσα απ' αυτή (Gurbuz, 2007).

1.4.4 Συνθήκες εργασίας

Παράλληλα, αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας και την συμβολή αυτών στην εργασιακή ικανοποίηση, διαπιστώνεται ότι τα αρνητικά συναισθήματα, οι συγκρούσεις και το μη υγιές περιβάλλον εργασίας, δημιουργούν πολλαπλά προβλήματα με αποτέλεσμα να διαμορφώνουν ένα μη ανεκτό εργασιακό περιβάλλον και να δημιουργούν προβλήματα στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Fairbrother & Warn, 2003). Όπως επισημαίνεται, είναι σημαντικό το εργασιακό περιβάλλον να παρέχει στήριξη και συνθήκες κατανόησης, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποδίδουν στο έπακρο και να μένουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004. Sweet, Nelson, & Moberg, 2006).

Επιπλέον, στην κατηγορία αυτήν εμπεριέχεται και η επαγγελματική ασφάλεια των εργαζομένων, η οποία φαίνεται να αφορά μια εξαιρετικά σημαντική παράμετρο. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Hellgren, Sverke, & Isaksson (1999), το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας συμβάλλει ισχυρά στην ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησης (Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999). Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι όσο πιο ασφαλείς νιώθουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, τόσο πιο ικανοποιημένοι τείνουν να δηλώνουν απ' αυτήν, ενώ όσο περισσότερη ανασφάλεια νιώθουν, τόσο μειώνεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση (Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999).

1.4.5 Αντικείμενο εργασίας

Αναφορικά με το αντικείμενο της εργασίας και την συσχέτιση αυτού με την επαγγελματική ικανοποίηση, οι ερευνητικές μελέτες διαπιστώνουν ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με επαγγέλματα που τους αρέσουν και που παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, τείνουν να είναι ικανοποιημένοι, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που ασχολούνται με εργασίες που δεν τους αρέσουν, που απαιτούν χαμηλότερα προσόντα και που δεν παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες (Grant, 2007. Findlay, Kalleberg, & Warhurst, 2013). Παράλληλα, οι Hackman & Oldham (1976) διαπιστώνουν ότι, οι εργαζόμενοι που κατά την εργασία τους χρειάζεται να ενισχύσουν μια ποικιλία δεξιοτήτων και που τους δίνεται η ευκαιρία για αυτόνομη / παραγωγική εργασία, τείνουν να είναι περισσότεροι ικανοποιημένοι και να εξελίσσονται εκθετικά κατ' αυτήν (Hackman & Oldham, 1976). Παρόμοια συμπεράσματα αναδεικνύονται και μέσα από την εργασία του Voydanoff (1980), στην οποία επισημαίνεται η σημαντικότητα της αυτονομίας κατά την εργασία, και η παραγωγή ατομικού εργασιακού έργου (Voydanoff, 1980).

1.4.6 Μισθός

Αναφορικά με τον μισθό και την εξάρτηση της παράμετρου αυτής κατά την εργασιακή ικανοποίηση, διαπιστώνεται ότι οι χρηματικές αμοιβές αποτελούν συχνά σημαντικές μεταβλητές. Πιο συγκεκριμένα, ο Voydanoff (1980), διαπιστώνει ότι οι χρηματικές αμοιβές συσχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς μέσα απ' αυτές οι εργαζόμενοι νιώθουν πως επιβραβεύονται για τα εργασιακά τους καθήκοντα και επιτεύγματα (Voydanoff, 1980). Παράλληλα, οι Taylor & Vest (1992), κατέληξαν στο ότι ο μισθός αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς όπως διαπιστώθηκε, οι

υπάλληλοι που συγκρίνουν τον μισθό τους με άλλους υπάλληλους με υψηλότερο μισθό, τείνουν να αναδεικνύουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Taylor & Vest, 1992).

1.4.7 Δεξιότητες

Αναφορικά με τις δεξιότητες των συμμετεχόντων κατά την εργασιακή τους δραστηριότητα και την συσχέτιση της παραμέτρου αυτής με την εργασιακή ικανοποίηση, διαπιστώνεται ότι αυτές αποτελούν ισχυρισμό μηχανισμό ανάπτυξης και ικανοποίησης. Αναλυτικότερα, οι Green, Felstead, Gallie, & Inanc (2016), διαπίστωσαν ότι οι άνθρωποι κατά την εργασιακή τους δραστηριότητα, έχουν ανάγκη να ενισχύουν τις πολλαπλές δεξιότητες τους και να παράγουν παραγωγική / ποιοτική εργασία (Green, Felstead, Gallie, & Inanc, 2016). Παράλληλα, οι Allen & Velden (2001) και Green & Zhu (2010), ανέδειξαν την ανεπαρκή εργασιακή ικανοποίηση που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι που τείνουν να ενισχύουν μειωμένες ατομικές δεξιότητες κατά την εργασία τους (Allen & Velden, 2001. Green & Zhu, 2010).

1.4.8 Περιβάλλον εργασίας και συνεργασίας

Το περιβάλλον εργασίας και οι συνθήκες που επικρατούν κατ' αυτό, διαπιστώνεται να είναι ισχυρός παράγοντας εργασιακής (ή όχι) ικανοποίησης (Emmert & Taher, 1992). Όπως διαπιστώνεται από μια πληθώρα ερευνητικών εργασιών, όταν το περιβάλλον εργασίας και οι σχέσεις με τους συνάδελφους διέπονται από τα χαρακτηριστικά του σεβασμού, της κατανόησης, της ευγενούς συνεργασίας και των υγιών σχέσεων, τότε οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι ισχυρά ικανοποιημένοι από την εργασία τους και τις συνθήκες αυτής (Oldham & Brass, 1979. Emmert & Taher, 1992).

Όπως διαπιστώνεται λοιπόν, πολλαπλοί παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς τόσο οι συνθήκες εργασίας όσο και ο τρόπος αντιμετώπισης της εργασίας, αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στις ανάγκες ικανοποίησης, και ειδικότερα στις ανάγκες για την ενίσχυση μιας ποιοτικής εργασίας.

1.5 Το εργασιακό στρες

Οι παραπάνω παράγοντες, αποτελούν σημαντικές παραμέτρους που επιδρούν είτε θετικά είτε αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Αν οι παράγοντες αυτοί δεν ενισχύονται με το κατάλληλο θετικό πρόσημο, τότε οι επιπτώσεις μπορούν να έχουν τόσο ψυχολογικό και συναισθηματικό, όσο και λειτουργικό χαρακτήρα (Cooper & Quick, 2017). Αναφορικά με τις επιπτώσεις αυτές σε ψυχο-συναισθηματικό επίπεδο και πιο συγκεκριμένα σε επίπεδο εργασιακού στρες, αυτό μπορεί να αποβεί εξαιρετικά προβληματικό τόσο σε ψυχικό, όσο και σε σωματικό επίπεδο ομαλής λειτουργικότητας. Το εργασιακό στρες, συνδέεται άμεσα με ψυχο-σωματικά προβλήματα υγείας, τα οποία συνδέονται με πολλαπλές μακροχρόνιες ασθένειες (Vokić & Bogdanić, 2007). Εκτός από τις σημαντικές αυτές επιδράσεις σε ψυχο-σωματικό επίπεδο, το εργασιακό στρες επιφέρει και πολλαπλές αρνητικές επιπτώσεις σε εργασιακό επίπεδο. Οι επιπτώσεις αυτές, αφορούν κυρίως:

- χαμηλή εργασιακή απόδοση και χαμηλές προσδοκίες,
- δυσλειτουργία ατόμου κατά την εργασιακή δραστηριότητα,
- μειωμένο εργασιακό ενδιαφέρον και αποτελεσματική εργασιακή απόδοση,
- μειωμένη εργασιακή παραγωγικότητα,
- χαμηλή ποιότητα εργασίας,
- αναποτελεσματικότητα εργασιακής διαδικασίας,
- επαγγελματική κόπωση,
- μηδενικό ενδιαφέρον και
- ανάπτυξη πολλαπλών εργασιακών συγκρούσεων.

Όπως διαπιστώνεται λοιπόν, το εργασιακό άγχος συμβάλει αρνητικά σε ένα ευρύ φάσμα τόσο εργασιακών όσο και σωματικό-ψυχικών λειτουργιών του ατόμου, με αποτέλεσμα να δημιουργεί πολλαπλά προβλήματα τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Είναι σημαντικό συνεπώς, να μπορεί να αναπτύσσεται το κατάλληλο εργασιακό κλίμα, μέσα από το οποίο κάθε εργαζόμενη θα γίνεται παραγωγικός και θα παρέχει το μέγιστο δυνατό των αποδόσεων του, μένοντας ευχαριστημένος και ψυχο-σωματικά υγιής.

Κεφάλαιο 2^ο: Εργασιακές συγκρούσεις

2.1 Ορισμός σύγκρουσης

Σύμφωνα με τον Μπουραντάς (1992), η σύγκρουση ορίζεται ως μια κατάσταση κατά την οποία μια ομάδα ή ένα άτομο, προσπαθεί μέσω λανθασμένων μέσων να εμποδίσει τη υλοποίηση ενός στόχου (Μπουραντάς, 1992). Παράλληλα, ο Χυτήρης (1996), ορίζει την έννοια της σύγκρουσης, ως μια διαδικασία διαφωνίας μιας ομάδας ή ενός προσώπου, με μια άλλη ομάδα ή ένα άλλο πρόσωπο, κατά την οποία προσπαθείτε είτε να αλλάξουν ορισμένοι στόχοι, είτε να μην υλοποιηθούν (Χυτήρης, 1996). Οι Montana & Charnov (2011), επισημαίνουν ότι οι συγκρούσεις ενισχύονται εξαιτίας ασυμφωνιών μεταξύ ορισμένων μελών μιας ομάδας, αναφορικά με τον καλύτερο τρόπο / μέσω επίτευξης ενός σκοπού / οράματος (Montana & Charnov, 2011). Τέλος, οι Σαΐτη & Σαΐτης (2011), ορίζουν τη σύγκρουση ως τη δράση ενός ατόμου ή μιας ομάδας, που στοχεύει να εμποδίσει την ανάπτυξη / υλοποίηση μιας συγκεκριμένης ενέργειας (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

2.2 Πηγές και αιτίες συγκρούσεων

Όπως είναι φανερό, οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόφευκτο μέρος της ζωής των ανθρώπων, καθώς αυτές ενισχύονται κυρίως εξαιτίας διαφορετικών απόψεων και τρόπων σκέψης. Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό ο ηγέτης μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, να μπορεί να επιλύει τις προβληματικές καταστάσεις που ενισχύονται στο εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να μην αναπτύσσονται αρνητικές συνέπειες (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

Οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων, αποτελούν:

- 1) τη κακή επικοινωνία, κατά την οποία οι άνθρωποι μπορούν εύκολα να κατανοήσουν λάθος τα λεγόμενα του συνομιλητή τους. Ειδικότερα, κατά την εργασιακή απασχόληση και την πίεση που προκύπτει απ' αυτήν, πολλαπλές εκφράσεις, χειρονομίες και λέξεις μπορούν να παρερμηνευτούν, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν συνθήκες ευνοϊκές για συγκρούσεις (Μπουραντάς, 2002).
- 2) οργανωτικές ανικανότητες και αδυναμίες, κατά τις οποίες ορισμένα άτομα μπορεί να παρεμβαίνουν σε πολλαπλές ενασχολήσεις, παρά τα διαφορετικά εργασιακά τους καθήκοντα. Στη περίπτωση αυτή είναι σημαντικό ο ηγέτης να μπορεί να καθορίζει

κατάλληλα τους ρόλους και τις ενασχολήσεις του κάθε εργαζομένου (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

- 3) τους περιορισμένους πόρους, στη περίπτωση όπου μια εταιρεία / επιχείρηση, δε φέρει επαρκείς πόρους υλοποίησης των στόχων και των σκοπών της, με αποτέλεσμα οι πολλαπλές ελλείψεις να δημιουργούν συγκρούσεις και εντάσεις Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).
- 4) οι ατομικές διαφορές, καθώς ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός με διαφορετικό τρόπο έκφρασης, σκέψης και αντίληψης, που πολλές φορές μπορεί να είναι παρεξηγήσιμος (Μπουραντάς, 2002).
- 5) το εργασιακό περιβάλλον και οι επιρροές αυτού, όπου οι εξωτερικοί φορείς και οι εξωτερικές παρεμβάσεις σε ένα άτομο, μπορούν να δημιουργήσουν πολλαπλά συναισθήματα, τα οποία να επιφέρουν συγκρούσεις και ξεσπάσματα (Μπουραντάς, 2002).

Όπως διαπιστώνεται λοιπόν, οι πηγές των συγκρούσεων μπορούν να είναι πολλαπλές και να αφορούν τόσο προσωπικές ιδιαιτερότητες, όσο και περιβαλλοντικά ερεθίσματα. Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό η σύγκρουση να επιλύεται άμεσα, πρωτού επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις τόσο στο εργασιακό περιβάλλον όσο και στην εργασιακή παραγωγή, εξέλιξη και ανάπτυξη.

Κεφάλαιο 3^ο: Η Ηγεσία

3.1 Η έννοια της ηγεσίας

Πολλαπλοί ορισμοί εντοπίζονται στη βιβλιογραφία, αναφορικά με την έννοια της ηγεσίας και τις λειτουργικότητες αυτής. Ο Χυτήρης (1996), ορίζει την ηγεσία, ως την ικανότητα ορισμένων ατόμων (των ηγετών), να διοικούν όπως αυτοί επιθυμούν μια ομάδα, με σκοπό να αναπτύξουν την αποτελεσματικότερη εκτελεστική πράξη (Χυτήρης, 1996). Επιπλέον, ο Μπουραντάς (2002), ορίζει την έννοια της ηγεσίας ως μια διαδικασία που επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων που συνθέτουν μια ομάδα, από ένα συγκεκριμένο άτομο (τον ηγέτη), προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή συνεργασία, με τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2002). Επιπρόσθετα, ο Πασιαρδής (2004), επισήμανε ότι η ηγεσία αποτελεί μια σύνθεση συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο ηγέτης, προκειμένου να επιτύχει μαζί με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ένα κοινό όραμα (Πασιαρδής, 2004). Τέλος, η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία που επηρεάζει τις σκέψεις και τις δράσεις των ανθρώπων, με στόχο να υλοποιήσουν τους σκοπούς μια ομάδας (Τριαντάρη, 2020).

3.2 Ηγεσία και θεωρητικές προσεγγίσεις

Η ηγεσία, οι λειτουργικότητες και οι προσεγγίσεις αυτής, έχουν αποτελέσει συζήτηση για πολλαπλά χρόνια, τόσο μέσα από βιβλιογραφικές μελέτες, όσο και μέσα από ερευνητικές. Οι κυριότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την ηγεσία είναι **(i)** η γενετική θεωρία, **(ii)** η θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών, **(iii)** οι θεωρίες αναφορικά με τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, **(iv)** οι θεωρίες αναφορικά με τις συνθήκες του περιβάλλοντος ηγεσίας και **(v)** οι σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας.

3.2.1 Η γενετική θεωρία

Η παλαιότερη θεωρία που αναπτύχθηκε γύρω από την έννοια και τις ιδιότητες της ηγεσίας, είναι η γενετική θεωρία. Η γενετική θεωρία, υποστηρίζει ότι, η ικανότητα ηγετικού χαρακτήρα αποτελεί μια κληρονομική δεξιότητα, η οποία δε μπορεί να αποκτηθεί στη μετέπειτα ζωή του ατόμου (Charnov & Montana, 2008). Οι υποστηρικτές της θεωρίας αυτής αναδεικνύουν τις βασιλικές ομάδες ως τις ικανότερες ηγετικές προσωπικότητες, καθώς αυτές θεωρούν και τις πιο ισχυρές (Charnov & Montana, 2008).

3.2.2 Η θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών

Όσον αφορά τις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών, αυτές προσπαθούν να κατανοήσουν και να προσδιορίσουν τα ατομικά χαρακτηριστικά που πρέπει να φέρει ένας επιτυχημένος ηγέτης. Ακόμα και στις προσεγγίσεις αυτές, υπερέχει η γενετική θεωρία, καθώς τα χαρακτηριστικά αυτά θεωρούνται έμφυτα στο άτομο (εκ γενετής) (Kanji & Moura, 2001). Μετά από τις προτάσεις και τις αναφορές στις συγκεκριμένες θεωρίες (των ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών), άρχισε μια σειρά προσεγγίσεων, προκειμένου οι ερευνητές να διακρίνουν τα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών, που επιφέρουν την σίγουρη επιτυχία. Τελικώς, οι ερευνητές κατέληξαν πως τα χαρακτηριστικά των ηγετών που φέρουν την επιτυχία, αφορούν τη νοημοσύνη τους, την αυτοπεποίθηση τους και την ακεραιότητα τους (Mumford, Jaccaro, Connelly, & Marks, 2000).

3.2.3 Οι θεωρίες για τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Σχετικά με τις συμπεριφορικές θεωρίες των χαρακτηριστικών των ηγετών, αυτές προσπάθησαν να κατανοήσουν τις συμπεριφορικές δράσεις των ηγετών, που επέφεραν την επιτυχία. Μέσα από τις προσεγγίσεις αυτές, αναπτύχθηκαν πολλαπλές προτάσεις αναφορικά με τα πρότυπα συμπεριφοράς και ορθής διαχείρισης των ηγετών, καθώς και πολλαπλοί μέθοδοι για κάθε ηγετική κατάσταση διαχείρισης (Spector, 2008). Μια σημαντική διαπίστωση των θεωριών αυτών, ανέδειξε τη σημαντικότητα της ορθής στάσης / συμπεριφοράς των ηγετών απέναντι στο προσωπικό, της ορθής διαχείρισης της εξουσίας και του ενδιαφέροντος που πρέπει να δείχνει ο ηγέτης, τόσο προς το στόχο και τη παραγωγικότητα της εργασίας, όσο και ως προς την ομάδα συντονισμού (Χυτήρης, 2013).

Τελικώς, οι θεωρίες αναφορικά με τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, υποστηρίζουν ότι, δεν υπάρχουν συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά, αλλά αυτά αλλάζουν από εργασία σε εργασία.

3.2.4 Οι θεωρίες για τις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας

Αναφορικά με τις θεωρίες που λαμβάνουν υπόψιν τις συνθήκες του περιβάλλοντος, αυτές χωρίζονται σε τρεις μεγάλες θεωρίες: **(α)** συγκυριακή θεωρία, **(β)** Vroom-Yetton και **(γ)** του κύκλου ζωής. Αναλυτικότερα, η συγκυριακή θεωρία, συνδέει τα στυλ ηγεσίας με τις εργασιακές καταστάσεις (οργανισμούς), υποστηρίζοντας ότι για να μπορέσει ο ηγέτης να χαρακτηριστεί από αποτελεσματικές δράσεις, χρειάζονται να μελετηθούν τόσο οι ενέργειες του όσο και οι πολλαπλές εργασιακές καταστάσεις που καλείται να διαχειριστεί (Χατζηπαντελή, 1999). Όσον αφορά τη θεωρία Vroom-Yetton, αυτή θεωρεί πως οι αποφάσεις είναι το σημαντικότερο κομμάτι της ηγετικής άσκησης, και μέσα απ' αυτές ο ηγέτης αναδεικνύει τις ικανότητες του. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, ο ηγέτης είναι απαραίτητο να μπορεί να λαμβάνει άμεσα τις ορθές αποφάσεις και να αντιμετωπίζει κατάλληλα κάθε πρόκληση (Χυτήρης, 2013). Τέλος, η θεωρία του κύκλου ζωής, δίνει στον ηγέτη μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τις δράσεις και τα μέσα αποτελεσματικής διαχείρισης του, ανάλογα με τις εργασιακές συνθήκες. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο ηγέτης πρέπει να δρα τόσο για όφελος της εργασίας και της αύξησης της παραγωγής, όσο και για τους εργαζόμενους και τις ιδανικές συνθήκες εργασίας (Τριαντάρη, 2016β).

3.2.5 Η σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

Τέλος, όσον αφορά τις σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας, αυτές επηρεάστηκαν από όλες τις παραπάνω θεωρίες και προσπάθησαν να δώσουν μια αντικειμενική σημασία στη λειτουργικότητα του αποδοτικού ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, εκτός από τον ηγέτη και τις αποφάσεις / δράσεις του, μεγάλο μέρος της αποτελεσματικής παραγωγής και επικοινωνιακής εργασίας έχει η συμπεριφορά και οι δράσεις των μελών της ομάδας εργασίας (Τριαντάρη, 2016β). Προκειμένου λοιπόν ένα ηγέτης να μπορεί αποτελεσματικά να ενισχύσει και να υλοποιήσει πολλαπλές λειτουργικές δράσεις, είναι σημαντικό η ομάδα εργασίας του, να μπορεί να αποδίδει αποτελεσματικά και να δρα με σαφήνεια, ακεραιότητα και αποτελεσματικότητα (Χυτήρης, 2013).

3.3 Ρόλος ηγέτη

Όπως διαπιστώνεται και από τη παραπάνω ανάλυση, τα καθήκοντα και ο ρόλος του ηγέτη, είναι πολλαπλά και σημαντικά. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης χρειάζεται να συντονίζει, ενθαρρύνει και να διατηρεί ένα ευχάριστο κλίμα μεταξύ των μελών της ομάδας, προκειμένου η παραγωγικότητα να αυξάνεται και οι συνθήκες εργασίας να χαρακτηρίζονται από ευχαρίστηση και ομαλότητα (Τριαντάρη, 2020). Επιπρόσθετα, ο αποτελεσματικός ηγέτης, είναι σημαντικό να μπορεί να έχει επιρροή στα μέλη της ομάδας του, να αφιερώνει ευχάριστα χρόνο και χώρο για τις εργασιακές ανάγκες και να μπορεί να αξιοποιεί πολλαπλά προσόντα προκειμένου να δρα με τον κατάλληλο τρόπο κάτω από κάθε συνθήκη. Επιπλέον, ο ηγέτης είναι σημαντικό να μπορεί να οραματίζεται, να εμπνυχώνει, να ενημερώνει και να εκπροσωπεί (Παναγιωτόπουλος, 2000).

Ο Μπουραντάς (2015), επισημαίνει πως ο ρόλος ενός αποτελεσματικού ηγέτη περιλαμβάνει πολυδιάστατες λειτουργικότητες, καθώς είναι σημαντικό να μπορεί τις ορθές / αποτελεσματικές αποφάσεις σε κάθε περίπτωση και παράλληλα, να μπορεί να προσανατολίζει κατάλληλα την ομάδα του, με σεβασμό, στρατηγικές και ευγενής συνεργατικές διαδικασίες (Μπουραντάς, 2015). Αναλυτικότερα, είναι σημαντικό να μπορεί να ενεργοποιεί και να παρακινεί τις πολλαπλές δυνατότητες των συνεργατών του, να συντονίζει κατάλληλα την ομάδα του και να τους υποστηρίζει σε κάθε τους δράση και ενέργεια (Φωτόπουλος, 2013). Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να μπορεί να διοικεί και να διαχειρίζεται κατάλληλα τις πολλαπλές προβληματικές καταστάσεις που προκύπτουν κατά την υλοποίηση των στόχων εργασίας, καθώς και να εντοπίζει τις ουσιαστικές ανάγκες τόσο τις εργασίας όσο και των συνεργατών του (Τριαντάρη, 2020).

Γενικότερα λοιπόν, είναι σημαντικό, ένας αποτελεσματικός ηγέτης, να μπορεί να διαχειρίζεται ορθά τις πολλαπλές εργασιακές συγκρούσεις και να ενισχύει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων, προκειμένου να αυξάνεται τόσο η εργασιακή παραγωγικότητα και επιτυχία, όσο και οι ομαλές εργασιακές αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων.

«Ο Πλάτων και ο Αριστοτέλης ορίζουν τον ιδεώδη ρήτορα και κατ' επέκταση τον ηγέτη ως «άριστο γνώστη» της ρητορικής, ενάρετο, έχων φρόνηση και λογική περί του τι να πράξει σε κάθε περίπτωση» (Τριαντάρη, 2016α).

Κεφάλαιο 4ο: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τις ερευνητικές μελέτες επί αυτήν, αυτές διαπιστώνονται να συντάσσουν ένα ευρύ φάσμα της βιβλιογραφίας. Αναλυτικότερα, οι Wright & Davis (2003), διερεύνησαν την επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στην ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων, στη Νέα Υόρκη (Wright & Davis, 2003). Τα αποτελέσματα ανέδειξαν την επιρροή της εργασιακής ικανοποίησης από τρεις βασικούς παράγοντες, οι οποίοι αφορούν: το περιεχόμενο εργασιακής δραστηριότητας, τους στόχους εργασίας και το ανθρώπινο δυναμικό αλληλοεπίδρασης / εργασιακής δραστηριότητας. Μέσω των μεταβλητών αυτών, αναδείχθηκε η σημασία της αποτελεσματικής συνύπαρξης των υπαλλήλων, καθώς και το περιεχόμενο της εργασιακής ενασχόλησης, στην ανάπτυξη του χαρακτηριστικού της εργασιακής ικανοποίησης (Wright & Davis, 2003). Τέλος, στην ερευνητική μελέτη, δε διαπιστώθηκαν διαφοροποιήσεις των δηλώσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με το φύλο και την ηλικία τους, ωστόσο προέκυψαν ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο, όπου όπως διαπιστώθηκε, οι συμμετέχοντες με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, τείνουν να ενισχύουν περισσότερες αρνητικές επιρροές στην εργασιακή τους ικανοποίηση (Wright & Davis, 2003).

Επιπρόσθετα, οι Markovits, Davis, & Dick (2007), μελέτησαν τη εργασιακή ικανοποίηση των πολιτών στο Ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Όπως διαπιστώθηκε, η εργασιακή ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων στον δημόσιο, όσο και των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, εξαρτιόταν τόσο από εξωγενείς παράγοντες (μισθό, εργασιακή ασφάλεια, κλπ.), όσο και από ενδογενείς παράγοντες (κίνητρα, αποδοτικότητα, κίνητρα εξέλιξης, κλπ.) (Markovits, Davis, & Dick, 2007).

Επιπλέον, οι Dziuba, Ingaldi, & Zhuravskaya (2020), διερεύνησαν την εργασιακή ικανοποίηση και τον αντίκτυπο αυτής, στον τρόπο μέσω του οποίου ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του. Όπως διαπιστώθηκε, όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από την εργασία του, τόσο καλύτερα αποδίδει σ' αυτήν και τόσο αποτελεσματικότερα εξελίσσεται μέσα απ' αυτήν (Dziuba, Ingaldi, & Zhuravskaya, 2020). Παράλληλα, οι Raziqa & Maulabakhsha (2015), μελέτησαν την επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, στο Πακιστάν (Raziqa & Maulabakhsha, 2015). Τα αποτελέσματα έδειξαν μια θετική σχέση μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε πως, όσο πιο θετικό κλίμα

ενισχύεται στο εργασιακό περιβάλλον τόσο ανάμεσα στους υπόλοιπους, όσο και ανάμεσα στο ευρύτερο εργασιακό προσωπικό, τόσο η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων ενισχύεται θετικά (Raziqa & Maulabakhsha, 2015).

Επιπρόσθετα, ο Kumari (2011), εξέτασε τις διάφορες πτυχές εργασιακής ικανοποίησης, όπως η επικοινωνία ηγεσίας, το περιεχόμενο εργασίας, οι ανταμοιβές, καθώς και οι ευκαιρίες αναγνώρισης. Τα αποτελέσματα έδειξαν την ισχυρή σχέση των παραπάνω παραμέτρων συγκριτικά με την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων. Ειδικότερα, όπως διαπιστώθηκε, όσο αποδοτικότερη και θετικότερη είναι η επικοινωνία εργαζομένων-ηγεσίας, όσο πιο ενδιαφέρον είναι το περιεχόμενο εργασίας, όσο καλύτερες είναι οι εργασιακές αμοιβές και όσο περισσότερες είναι οι ευκαιρίες εργασίας, τόσο οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι ικανοποιημένοι (Kumari, 2011).

Τέλος, οι Sree & Satyavathi (2017), ανέλυσαν την επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, διάφορων επαγγελμάτων. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν μια θετική σχέση μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι που είχαν κίνητρα εργασίας, κατάλληλες εργασιακές αμοιβές, κίνητρα εξέλιξης και μια ομαλή εργασιακή επικοινωνία με τους συνάδελφους τους, ενίσχυαν ένα θετικό κλίμα εργασιακής ικανοποίησης (Sree & Satyavathi, 2017).

Κεφάλαιο 5^ο: Μεθοδολογία και Αποτελέσματα

5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της ερευνητικής αυτής μελέτης, είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του Δήμου Φλώρινας, στους Οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα καταγράφονται ως εξής:

1. Σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους;
2. Υπάρχει διαφοροποίηση του επιπέδου ικανοποίησης των συμμετεχόντων, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας και την εκπαίδευση τους;

5.2 Δείγμα / Συμμετέχοντες

Το δείγμα αποτέλεσαν συνολικά 53 άτομα από το Δήμο Φλώρινας, εκ των οποίων οι 20 (37,74%) ήταν άνδρες και οι 33 (62,26%) γυναίκες. Παράλληλα, 3 από τους συμμετέχοντες (5,66%) ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα των 24-32 ετών, οι 7 (13,21%) στην 33-40 ετών, οι 22 (41,51%) στην 41-48 ετών, οι 15 (28,30%) στην 49-60 ετών και οι 6 (11,32%) στην άνω των 60. Επιπλέον, οι 41 (77,36%) είναι έγγαμοι, οι 11 (20,75%) άγαμοι και 1 (1,89%) διαζευγμένος, ενώ ο 1 (1,89%) έχει ολοκληρώσει έως και την υποχρεωτική εκπαίδευση, 15 (28,30%) έως και τη δευτεροβάθμια, 16 (30,19%) έως και τη τριτοβάθμια και οι υπόλοιποι 21 (39,62%) έως και μεταπτυχιακό / διδακτορικό. Όσον αφορά τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων, 1 (1,87%) έχει κάτω από 1 χρόνο, 11 (20,75%) έχουν 1-5 χρόνια, 4 (7,55%) έχουν 6-10 χρόνια, 11 (20,75%) έχουν 11-15 χρόνια, 10 (18,87%) έχουν 16-22 χρόνια και 13 (30,19%) έχουν άνω των 22 χρόνων. Τέλος, όσον αφορά τη θέση ευθύνης τους, οι 36 (67,92%) δεν έχουν θέση ευθύνης, οι 11 (20,75%) είναι Προϊστάμενοι τμήματος και οι 6 (11,32%) είναι Προϊστάμενοι διεύθυνσης.

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Κατηγορίες	Υποκατηγορίες	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	20	37,74
	Γυναίκα	33	62,26
Ηλικία	24-32	3	5,66
	33-40	7	13,21
	41-48	22	41,51
	49-60	15	28,30
	Άνω των 60	6	11,32
	Έγγαμος/η	41	77,36
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	11	20,75
	Διαζευγμένος/η	1	1,89
Εκπαίδευση	Υποχρεωτική	1	1,89
	Δευτεροβάθμια	15	28,30
	Τριτοβάθμια	16	30,19
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	21	39,62
	Κάτω από 1 χρόνο	1	1,87
Έτη υπηρεσίας	1-5 χρόνια	11	20,75
	6-10 χρόνια	4	7,55
	11-15 χρόνια	11	20,75
	16-22 χρόνια	10	18,87
	Άνω των 22 χρόνων	16	30,19
	Χωρίς θέση ευθύνης	36	67,92
Θέση ευθύνης	Προϊστάμενος Τμήματος	11	20,75
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	6	11,32

5.3 Διαδικασία ανάλυσης και συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος (Βασίλης, 2009). Αφού αρχικά δημιουργήθηκε και συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο σε μορφή google form, έπειτα αυτό στάλθηκε ηλεκτρονικά στο δείγμα, προκειμένου να συλλεχθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός συμμετεχόντων. Έπειτα, τα δεδομένα αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS, από το οποίο εξάχθηκαν τα αποτελέσματα και υλοποιήθηκαν στατιστικές αναλύσεις.

5.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων όπως επισημάνθηκε, χρησιμοποιήθηκε κατάλληλα δομημένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 μέρη, τα οποία αφορούν: **(α)** τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, **(β)** την ικανοποίηση από την εργασία τους και **(γ)** το τι θέλουν να καταφέρνουν από την εργασία τους.

Πιο συγκεκριμένα στο 1^ο μέρος αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, σε αυτό περιέχοντας ερωτήσεις σχετικά με: *το φύλο τους* (1: άνδρας και 2: γυναίκα), *την ηλικία τους* (ανοιχτού τύπου), *την οικογενειακή τους κατάσταση* (1: Έγγαμος/η, 2: Άγαμος/η, 3: Διαζευγμένος/η και 4: Χήρος/α), *την εκπαίδευση τους* (1: Υποχρεωτική, 2: Δευτεροβάθμια, 3: Τριτοβάθμια και 4: Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό), *τα έτη υπηρεσίας τους* (ανοιχτού τύπου) και *τη θέση ευθύνης τους* (1: Χωρίς θέση ευθύνης, 2: Προϊστάμενος Τμήματος και 3: Προϊστάμενος Διεύθυνσης).

Το 2^ο μέρος, αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, οι ερωτήσεις αφορούν: «*Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;*», «*Η εργασία σας έχει ιδιαίτερο νόημα για εσάς ή είναι απλά μια δουλειά;*», «*Είστε ικανοποιημένος/η από τον χώρο της εργασίας σας;*», «*Εάν αλλάζετε δουλειά ή πόστο εργασίας μέσα στον οργανισμό προσαρμόζεστε εύκολα και αισθάνεστε γρήγορα «Σαν το σπίτι σας»;*», «*Είστε ο εαυτός σας στον χώρο της εργασίας σας;*», «*Αισθάνεστε περήφανος/η όταν βλέπετε όλα όσα έχετε επιτύχει;*», «*Είστε ικανοποιημένος/η με την συνεργασία με τους συναδέλφους σας;*», «*Είστε ικανοποιημένος/η από τους προϊστάμενους σας;*», «*Οι προϊστάμενοι σας ενθαρρύνουν να αναλάβετε πρωτοβουλίες για την διευκόλυνση της εργασίας σας;*», «*Λειτουργείτε σαν ομάδα στον χώρο της εργασίας σας;*», «*Υπάρχει συμμετοχή των εργαζόμενων στην λήψη αποφάσεων στο τμήμα σας;*», «*Κατά πόσο οι προϊστάμενοι έχουν οργανωτικό ρόλο στο τμήμα σας;*», «*Πιστεύετε ότι υπάρχει ίση μεταχείριση στον χώρο εργασίας σας;*», «*Σε περίπτωση που σας αδικήσουν, πιστεύετε ότι θα αντιμετωπιστείτε δίκαια αν διαμαρτυρηθείτε;*», «*Αισθάνεστε ότι συνεισφέρετε ουσιαστικά στην υπηρεσία σας;*», «*Είστε ικανοποιημένος/η από τις οικονομικές σας απολαβές;*», «*Πιστεύετε ότι η διοίκηση αναγνωρίζει την παραπάνω δουλειά και την καλύτερη προσπάθεια στην υπηρεσία σας;*», «*Μπορείτε να διατυπώνετε εύκολα αντιρρήσεις ή επισημάνσεις σε σχέση με θέματα που σας απασχολούν;*», «*Έχετε κοινωνικές επαφές με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενούς σας εκτός υπηρεσίας;*», «*Υπάρχουν γεγονότα τα οποία επηρέασαν την εργασιακή σας απόδοση;*», «*Υπάρχουν γεγονότα τα οποία επηρέασαν την εργασιακή σας απόδοση;*», «*Θα επιθυμούσατε να υπάρχει καθηκοντολόγιο στο οποίο θα περιγράφεται ακριβώς η εργασία που πρέπει να παρέχεται στην υπηρεσία;*», «*Θα επιθυμούσατε να υπάρχει ελευθερία στην*

διαμόρφωση του τρόπου εργασίας σας με βάση την εμπειρία σας;» και «Πώς θα περιγράφατε την σχέση σας με την ανώτερη διοίκηση;». Όλες οι ερωτήσεις στην ενότητα αυτή βρίσκονται σε κλίμακα Likert 5 σημείων (1: Καθόλου, 2: Ελάχιστα, 3: Μέτρια, 4: Αρκετά και 5: Πολύ), ενώ οι τελευταία ερώτηση έχει δηλώσεις (1: Πολύ Αρνητική, 2: Αρνητική, 3: Ουδέτερη, 4: Θετική και 5: Πολύ Θετική).

Τέλος, το 3^ο μέρος αναφορικά με το τι θέλουν να καταφέρνουν από την εργασία τους οι συμμετέχοντες, οι δηλώσεις αφορούν: «*Ικανοποίηση των πολιτών*» (1: Λίγο, 2: Ελάχιστα, 3: Μέτρια, 4: Αρκετά και 5: Πολύ), «*Ουσιαστική συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο*» (1: Λίγο, 2: Ελάχιστα, 3: Μέτρια, 4: Αρκετά και 5: Πολύ), «*Ηθική επιβράβευση από την διοίκηση*» (1: Λίγο, 2: Ελάχιστα, 3: Μέτρια, 4: Αρκετά και 5: Πολύ), «*Αναγνώριση συνεισφοράς από τους προϊσταμένους διεύθυνσης ή τμήματος*» (1: Λίγο, 2: Ελάχιστα, 3: Μέτρια, 4: Αρκετά και 5: Πολύ) και «*Αποδοχή από τους συναδέλφους*» (1: Λίγο, 2: Ελάχιστα, 3: Μέτρια, 4: Αρκετά και 5: Πολύ).

Link ερωτηματολογίου: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdh-m85A_eEk3H05V8nmhXxBg8FhLMR7xzRBCnfWgdm-a3CQ/viewform?usp=sharing

5.5 Εξασφάλιση αξιοπιστίας και εγκυρότητας

Προκειμένου να εξασφαλιστεί στις ποσοτικές ερευνητικές μελέτες η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των δεδομένων, υπολογίζεται ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας και αξιοπιστίας Cronbach α . Στη περίπτωση αυτή, ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας και αξιοπιστίας βρέθηκε να είναι ίσος με (Cronbach $\alpha=,907$), το οποίο είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο.

5.6 Αποτελέσματα έρευνας

Τα αποτελέσματα της μελέτης όπως προέκυψαν μέσα από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, παρουσιάζονται παρακάτω. Αναλυτικότερα, από το Πίνακα 1 και το κατά πόσο οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, διαπιστώνεται οι πλειοψηφία, 25 άτομα 47,2% να είναι *αρκετά ικανοποιημένοι*, έπειτα οι 22 41,5% να είναι *πολύ ικανοποιημένοι*, οι 5 9,4% να είναι *μέτρια ικανοποιημένοι* και 1 1,9% να είναι *ελάχιστα ικανοποιημένος*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι (Mean=4,28 SD=,72), το οποίο υποδηλώνει έναν αρκετά υψηλό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο της εργασίας τους.

Πίνακας 1. Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;

Δηλώσεις	Frequency	Percent	Valid Percent
Ελάχιστα	1	1,9	1,9
Μέτρια	5	9,4	9,4
Αρκετά	25	47,2	47,2
Πολύ	22	41,5	41,5

Όσον αφορά το κατά πόσο η εργασία των εργαζομένων έχει ιδιαίτερο νόημα γι' αυτούς, σύμφωνα με το Πίνακα 2 η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλαδή 24 άτομα 47,1% δηλώνει *αρκετά ιδιαίτερο νόημα*, οι 22 43,1% *πολύ ιδιαίτερο νόημα*, οι 4 7,8% *μέτρια ιδιαίτερο νόημα* και 1 2,0% *ελάχιστα ιδιαίτερο νόημα*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,31$ $SD=,71$), το οποίο υποδηλώνει ένα μέτριο νόημα της εργασιακής κατάστασης των εργαζομένων.

Πίνακας 2. Η εργασία σας έχει ιδιαίτερο νόημα για εσάς;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Ελάχιστα	1	2,0
Μέτρια	4	7,8
Αρκετά	24	47,1
Πολύ	22	43,1

Παράλληλά, αναφορικά με το αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το χώρο της εργασίας τους, σύμφωνα με τον Πίνακα 3, οι περισσότεροι (25 συμμετέχοντες 47,2%) δηλώνουν *αρκετά ικανοποιημένοι*, οι 14 26,4% δηλώνουν *πολύ ικανοποιημένοι*, οι 11 20,8% δηλώνουν *μέτρια ικανοποιημένοι*, οι 2 3,8% δηλώνουν *ελάχιστα ικανοποιημένοι* και 1 1,9% δηλώνει *καθόλου ικανοποιημένος*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,92$ $SD=,90$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετού βαθμού ικανοποίηση των εργαζομένων με το χώρο εργασίας τους.

Πίνακας 3. Είστε ικανοποιημένος/η από τον χώρο της εργασίας σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	1	1,9
Ελάχιστα	2	3,8
Μέτρια	11	20,8
Αρκετά	25	47,2
Πολύ	14	26,4

Σχετικά με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων στο «Εάν αλλάξετε δουλειά ή πόστο εργασίας μέσα στον οργανισμό προσαρμόζεστε εύκολα και αισθάνεστε γρήγορα «Σαν το σπίτι σας»;», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (32 άτομα 62,7%) δήλωσαν *αρκετά*, οι 9 17,6% δήλωσαν *πολύ*, οι 7 13,7% δήλωσαν *μέτρια*, οι 2 3,9% δήλωσαν *καθόλου* και 1 2,0% δήλωσε *ελάχιστα* (Πίνακας 4). Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,88$ $SD=,86$) το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά γρήγορη θετική αίσθηση των συμμετεχόντων.

Πίνακας 4. Εάν αλλάξετε δουλειά ή πόστο εργασίας μέσα στον οργανισμό προσαρμόζεστε εύκολα και αισθάνεστε γρήγορα «Σαν το σπίτι σας»;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	2	3,9
Ελάχιστα	1	2,0
Μέτρια	7	13,7
Αρκετά	32	62,7
Πολύ	9	17,6

Παράλληλα, αναφορικά με το αν οι συμμετέχοντες είναι ο εαυτός τους στο χώρο της εργασίας τους και σύμφωνα με το Πίνακα 5, οι περισσότεροι δήλωσαν *πολύ* (29 άτομα 56,9%), οι 18 35,3% δήλωσαν *αρκετά*, οι 3 5,9% δήλωσαν *μέτρια* και 1 2,0% δήλωσε *ελάχιστα*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,47$ $SD=,70$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετή ανάδειξη του εαυτού τους στο χώρο εργασίας τους.

Πίνακας 5. Είστε ο εαυτός σας στον χώρο της εργασίας σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Ελάχιστα	1	2,0
Μέτρια	3	5,9
Αρκετά	18	35,3
Πολύ	29	56,9

Όσον αφορά το εάν οι συμμετέχοντες αισθάνονται περήφανοι όταν βλέπουν όλα όσα έχουν επιτύχει, οι 31 60,8% δήλωσαν *πολύ*, οι 13 25,5% *αρκετά*, οι 6 11,8% *μέτρια* και 1 2,0% *ελάχιστα* (Πίνακα 6). Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,45$ $SD=,78$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλή αίσθηση περηφάνειας των συμμετεχόντων, για όσα έχουν επιτύχει.

Πίνακας 6. Αισθάνεστε περήφανος/η όταν βλέπετε όλα όσα έχετε επιτύχει;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Ελάχιστα	1	2,0

Μέτρια	6	11,8
Αρκετά	13	25,5
Πολύ	31	60,8

Αναφορικά με το αν οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι με την συνεργασία με τους συναδέλφους τους, οι 25 47,2% δήλωσαν *πολύ*, οι 23 43,4% *αρκετά*, οι 4 7,5% *μέτρια* και 1 1,9% *καθόλου* (Πίνακας 7). Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,34$ $SD=,78$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλή ικανοποίηση των συμμετεχόντων με τη συνεργασία με τους συναδέλφους του.

Πίνακας 7. Είστε ικανοποιημένος/η με την συνεργασία με τους συναδέλφους σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	1	1,9
Μέτρια	4	7,5
Αρκετά	23	43,4
Πολύ	25	47,2

Αναφορικά με τα αποτελέσματα του Πίνακα 8 και το αν οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από τους Προϊστάμενους τους, οι 26 49,1% δήλωσαν *πολύ*, οι 18 34,0% *αρκετά*, οι 4 7,5% *μέτρια*, οι 4 7,5% *ελάχιστα* και 1 1,9% *καθόλου*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,21$ $SD=1,00$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλή αίσθηση ικανοποίησης των εργαζομένων για τους προϊστάμενους του.

Πίνακας 8. Είστε ικανοποιημένος/η από τους προϊστάμενους σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	1	1,9
Ελάχιστα	4	7,5
Μέτρια	4	7,5
Αρκετά	18	34,0
Πολύ	26	49,1

Επιπλέον, όσον αφορά τα αποτελέσματα του Πίνακα 9 και το εάν οι προϊστάμενοι των εργαζομένων τους ενθαρρύνουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την διευκόλυνση της εργασίας τους, οι 22 41,5% δηλώνουν *πολύ*, οι 16 30,2% *αρκετά*, οι 10 18,9% *μέτρια*, 4 7,5% *καθόλου* και 1 1,9% *ελάχιστα*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,96$ $SD=1,18$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλού βαθμού ενθάρρυνση των προϊστάμενων να αναλάβουν οι συμμετέχοντες πρωτοβουλίες για τη διευκόλυνση της εργασίας του.

Πίνακας 9. Οι προϊστάμενοι σας ενθαρρύνουν να αναλάβετε πρωτοβουλίες για την διευκόλυνση της εργασίας σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	4	7,5
Ελάχιστα	1	1,9
Μέτρια	10	18,9
Αρκετά	16	30,2
Πολύ	22	41,5

Παράλληλα, από το Πίνακα 10 και τις δηλώσεις των συμμετεχόντων για το αν λειτουργούν ως ομάδα στο χώρο της εργασίας τους, οι 25 47,2% απάντησαν *πολύ*, οι 19 35,8% *αρκετά*, οι 7 13,2% *μέτρια* και οι 2 3,8% *καθόλου*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,23$ $SD=,95$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

Πίνακας 10. Λειτουργείτε σαν ομάδα στον χώρο της εργασίας σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	2	3,8
Μέτρια	7	13,2
Αρκετά	19	35,8
Πολύ	25	47,2

Έπειτα, από το Πίνακα 11 και το αν υπάρχει συμμετοχή των εργαζόμενων στην λήψη αποφάσεων στο τμήμα τους, οι 23 43,4% δήλωσαν *πολύ*, οι 16 30,2% *αρκετά*, οι 12 22,6% *μέτρια*, 1 1,9% *ελάχιστα* και 1 1,9% *καθόλου*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,11$ $SD=,95$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά ικανοποιητική συμμετοχή των εργαζόμενων κατά τη λήψη αποφάσεων.

Πίνακας 11. Υπάρχει συμμετοχή των εργαζόμενων στην λήψη αποφάσεων στο τμήμα σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	1	1,9
Ελάχιστα	1	1,9
Μέτρια	12	22,6
Αρκετά	16	30,2
Πολύ	23	43,4

Όσον αφορά το κατά πόσο οι προϊστάμενοι έχουν οργανωτικό ρόλο στο τμήμα τους, και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 12, οι 20 37,7% δήλωσαν *πολύ*, οι 18 34,0% *αρκετά*, οι 10 18,9% *μέτρια*, οι 3 5,7% *καθόλου* και οι 2 3,8% *ελάχιστα*. Ο μέσος όρος και η τυπική

απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,94$ $SD=1,18$), το οποίο υποδηλώνει έναν αρκετά οργανωτικό ρόλο των προστάμενων.

Πίνακας 12. Κατά πόσο οι προϊστάμενοι έχουν οργανωτικό ρόλο στο τμήμα σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	3	5,7
Ελάχιστα	2	3,8
Μέτρια	10	18,9
Αρκετά	18	34,0
Πολύ	20	37,7

Όσον αφορά το αν οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι υπάρχει ίση μεταχείριση στον χώρο εργασίας τους, και σύμφωνα με το Πίνακα 13, οι 19 35,8% δηλώνουν *πολύ*, οι 14 26,4% *αρκετά*, οι 14 26,4% *μέτρια*, οι 4 7,5% *ελάχιστα* και οι 2 3,8% *καθόλου*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,83$ $SD=1,12$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλού βαθμού ίση μεταχείριση.

Πίνακας 13. Πιστεύετε ότι υπάρχει ίση μεταχείριση στον χώρο εργασίας σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	2	3,8
Ελάχιστα	4	7,5
Μέτρια	14	26,4
Αρκετά	14	26,4
Πολύ	19	35,8

Παράλληλα, σύμφωνα με το Πίνακα 14 και το αν οι συμμετέχοντες σε περίπτωση αδικίας, θεωρούν πως αντιμετωπιστούν δίκαια αν διαμαρτυρηθούν, οι 21 39,6% δήλωσαν *αρκετά*, οι 13 25,5% *πολύ*, οι 11 20,8% *μέτρια*, οι 4 7,8% *καθόλου* και οι 2 3,9% *ελάχιστα*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,73$ $SD=1,13$), το οποίο υποδηλώνει μια μέτρια δίκαια αντιμετώπιση.

Πίνακας 14. Σε περίπτωση που σας αδικήσουν, πιστεύετε ότι θα αντιμετωπιστείτε δίκαια αν διαμαρτυρηθείτε;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	4	7,8
Ελάχιστα	2	3,9
Μέτρια	11	20,8
Αρκετά	21	39,6
Πολύ	13	25,5

Όσον αφορά το αν οι συμμετέχοντες αισθάνονται ότι συνεισφέρουν ουσιαστικά στην υπηρεσία τους και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 15, οι 25 49,0% συμμετέχοντες δήλωσαν *πολύ*, οι 22 43,1% *αρκετά*, οι 3 5,9% *μέτρια* και 1 2,0% *ελάχιστα*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,39$ $SD=,70$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλή αίσθηση συνεισφοράς.

Πίνακας 15. Αισθάνεστε ότι συνεισφέρετε ουσιαστικά στην υπηρεσία σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Ελάχιστα	1	2,0
Μέτρια	3	5,9
Αρκετά	22	43,1
Πολύ	25	49,0

Αναφορικά με τα αποτελέσματα του Πίνακα 16 και το αν οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές, οι 22 41,5% απάντησα *αρκετά*, οι 16 30,2% *μέτρια*, οι 8 15,1% *πολύ*, οι 6 11,3% *ελάχιστα* και 1 1,915 *καθόλου*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,57$ $SD=,95$), το οποίο υποδηλώνει μια μέτρια ικανοποίηση των εργαζομένων από τις οικονομικές τους απολαβές.

Πίνακας 16. Είστε ικανοποιημένος/η από τις οικονομικές σας απολαβές;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	1	1,9
Ελάχιστα	6	11,3
Μέτρια	16	30,2
Αρκετά	22	41,5
Πολύ	8	15,1

Παράλληλα, όσον αφορά το Πίνακα 17 και το αν οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως η διοίκηση αναγνωρίζει την παραπάνω δουλειά και την καλύτερη προσπάθεια στην υπηρεσία τους, οι 19 37,3% δηλώνουν *αρκετά*, οι 17 33,3% *πολύ*, οι 10 19,6% *μέτρια*, οι 4 7,8% *ελάχιστα* και 1 2,0% *καθόλου*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,92$ $SD=1,02$), το οποίο υποδηλώνει αρκετά ικανοποιητική αναγνώριση.

Πίνακας 17. Πιστεύετε ότι η διοίκηση αναγνωρίζει την παραπάνω δουλειά και την καλύτερη προσπάθεια στην υπηρεσία σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	1	2,0
Ελάχιστα	4	7,8
Μέτρια	10	19,6
Αρκετά	19	37,3

Όσον αφορά τα αποτελέσματα του Πίνακα 18 και το αν οι συμμετέχοντες μπορούν να διατυπώνουν εύκολα αντιρρήσεις ή επισημάνσεις σε σχέση με θέματα που τους απασχολούν, οι 25 47,2% δήλωσαν *πολύ*, οι 21 39,6% *αρκετά*, οι 5 9,4% *μέτρια*, 1 1,9% *ελάχιστα* και 1 1,9% *καθόλου*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,28$ $SD=,86$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλή ικανότητα των εργαζομένων να διατυπώνουν αντιρρήσεις ή επισημάνσεις σε σχέση με θέματα που τους απασχολούν.

Πίνακας 18. Μπορείτε να διατυπώνετε εύκολα αντιρρήσεις ή επισημάνσεις σε σχέση με θέματα που σας απασχολούν;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	1	1,9
Ελάχιστα	1	1,9
Μέτρια	5	9,4
Αρκετά	21	39,6
Πολύ	25	47,2

Αναφορικά με τα αποτελέσματα του Πίνακα 19, και το οι συμμετέχοντες έχουν κοινωνικές επαφές τους συναδέλφους και τους προϊστάμενούς τους εκτός υπηρεσίας, οι 22 41,5% δήλωσαν *αρκετά*, οι 17 32,1% *πολύ*, οι 10 18,9% *μέτρια*, οι 3 5,7% *ελάχιστα* και 1 1,9% *καθόλου*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,96$ $SD=,96$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά ικανοποιητική σχέση των εργαζομένων με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενούς τους.

Πίνακας 19. Έχετε κοινωνικές επαφές με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενούς σας εκτός υπηρεσίας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	1	1,9
Ελάχιστα	3	5,7
Μέτρια	10	18,9
Αρκετά	22	41,5
Πολύ	17	32,1

Παράλληλα, όσον αφορά το αν υπάρχουν γεγονότα τα οποία επηρέασαν την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 20, οι 17 32,1%

δήλωσαν μέτρια, οι 14 26,4% ελάχιστα, οι 13 24,5% αρκετά, οι 8 15,1% πολύ και 1 1,9% καθόλου. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,25$ $SD=1,07$), το οποίο υποδηλώνει μια μέτρια εργασιακή επιρροή στην απόδοση των εργαζομένων εξαιτίας ορισμένων γεγονότων.

Πίνακας 20. Υπάρχουν γεγονότα τα οποία επηρέασαν την εργασιακή σας απόδοση;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Καθόλου	1	1,9
Ελάχιστα	14	26,4
Μέτρια	17	32,1
Αρκετά	13	24,5
Πολύ	8	15,1

Από το Πίνακα 21 και το πως οι συμμετέχοντες θα περιέγραφαν τη σχέση τους με την ανώτερη διοίκηση, οι 43 81,1% δήλωσαν θετική ενώ οι 10 18,9% ουδέτερη. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=3,81$ $SD=,40$), το οποίο υποδηλώνει μια θετική σχέση των συμμετεχόντων με την ανώτερη διοίκηση.

Πίνακας 21. Πώς θα περιγράφατε την σχέση σας με την ανώτερη διοίκηση;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Ουδέτερη	10	18,9
Θετική	43	81,1

Παράλληλα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 22 και το αν οι συμμετέχοντες θα επιθυμούσαν να υπάρχει καθηκοντολόγιο στο οποίο θα περιγράφεται ακριβώς την εργασία που πρέπει να παρέχουν στην υπηρεσία, οι 23 43,4% δήλωσαν πολύ, οι 19 35,8% αρκετά και οι 11 20,8% μέτρια. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,23$ $SD=,78$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλή επιθυμία των συμμετεχόντων να υπάρχει καθηκοντολόγιο στο οποίο θα περιγράφεται ακριβώς η εργασία που πρέπει να παρέχουν στην υπηρεσία.

Πίνακας 22. Θα επιθυμούσατε να υπάρχει καθηκοντολόγιο στο οποίο θα περιγράφεται ακριβώς η εργασία που πρέπει να παρέχεται στην υπηρεσία;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Μέτρια	11	20,8
Αρκετά	19	35,8
Πολύ	23	43,4

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 23 και το αν οι συμμετέχοντες θα επιθυμούσαν να υπάρχει ελευθερία στην διαμόρφωση του τρόπου εργασίας τους με βάση την εμπειρία τους, οι 26 49,1% δήλωσαν *αρκετά*, οι 20 37,7% *πολύ* και οι 7 13,2% *μέτρια*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,25$ $SD=,68$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλή επιθυμία των συμμετεχόντων, να υπάρχει ελευθερία στην διαμόρφωση του τρόπου εργασίας τους με βάση την εμπειρία τους.

Πίνακας 23. Θα επιθυμούσατε να υπάρχει ελευθερία στην διαμόρφωση του τρόπου εργασίας σας με βάση την εμπειρία σας;

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Μέτρια	7	13,2
Αρκετά	26	49,1
Πολύ	20	37,7

«Τι θέλετε να καταφέρετε μέσα από την εργασία σας;»

Όσον αφορά το ερώτημα το τι θα ήθελαν οι συμμετέχοντες να καταφέρουν μέσα από την εργασία τους, διαπιστώθηκαν πολλαπλές επιδιώξεις. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το Πίνακα 24 και το αν θα ήθελαν να καταφέρουν την ικανοποίηση των πολιτών, οι 39 73,6% δήλωσαν *πολύ*, οι 11 20,8% *αρκετά* και οι 3 5,7% *μέτρια*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,68$ $SD=,58$), το οποίο υποδηλώνει μια μεγάλη επιθυμία των εργαζομένων να ικανοποιήσουν τους πολίτες.

Πίνακας 24. Ικανοποίηση των πολιτών

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Μέτρια	3	5,7
Αρκετά	11	20,8
Πολύ	39	73,6

Παράλληλα, από το Πίνακα 25 και το αν οι συμμετέχοντες θέλουν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στο κοινωνικό σύνολο, οι 43 81,1% δήλωσαν *πολύ*, οι 8 15,1% *αρκετά* και οι 2 3,8% *μέτρια*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,77$ $SD=,51$), το οποίο υποδηλώνει μια μεγάλη επιθυμία των εργαζομένων να συνεισφέρουν ουσιαστικά στο κοινωνικό σύνολο.

Πίνακας 25. Ουσιαστική συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Μέτρια	2	3,8
Αρκετά	8	15,1

Όσον αφορά τα αποτελέσματα του Πίνακα 26 και το αν οι συμμετέχοντες επιζητούν την ηθική επιβράβευση από την διοίκηση, οι 25 47,2% δήλωσαν *πολύ*, οι 12 22,6% *μέτρια*, οι 11 20,8% *αρκετά* και οι 5 9,4% *ελάχιστα*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,06$ $SD=1,05$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά μεγάλη ανάγκη για ηθική επιβράβευση από την διοίκηση.

Πίνακας 26. Ηθική επιβράβευση από την διοίκηση

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Ελάχιστα	5	9,4
Μέτρια	12	22,6
Αρκετά	11	20,8
Πολύ	25	47,2

Επιπλέον, από το Πίνακα 27 και το αν οι συμμετέχοντες επιθυμούν αναγνώριση συνεισφοράς από τους προϊσταμένους διεύθυνσης ή τμήματος, οι 26 49,1% δήλωσαν *πολύ*, οι 16 30,2% *αρκετά*, οι 9 17,0% *μέτρια* και οι 2 3,8% *ελάχιστα*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,25$ $SD=,86$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλή ανάγκη για την αναγνώριση της συνεισφοράς τους από τους προϊσταμένους διεύθυνσης ή τμήματος.

Πίνακας 27. Αναγνώριση συνεισφοράς από τους προϊσταμένους διεύθυνσης ή τμήματος

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Ελάχιστα	2	3,8
Μέτρια	9	17,0
Αρκετά	16	30,2
Πολύ	26	49,1

Τέλος, όσον αφορά τα αποτελέσματα του Πίνακα 28 και το αν οι συμμετέχοντες θέλουν την αποδοχή από τους συναδέλφους τους, οι 24 45,3% δήλωσαν *πολύ*, οι 19 35,8% *αρκετά*, οι 8 15,1% *μέτρια*, 1 1,9% *ελάχιστα* και 1 1,9% *λίγο*. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση στη δήλωση αυτή βρέθηκαν να είναι ($Mean=4,21$ $SD=,91$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλή προθυμία των συμμετεχόντων να δέχονται υποδοχή από τους συναδέλφους τους.

Πίνακας 28. Αποδοχή από τους συναδέλφους

Δηλώσεις	Frequency (N)	Percent (%)
Λίγο	1	1,9
Ελάχιστα	1	1,9
Μέτρια	8	15,1
Αρκετά	19	35,8

Συνολική εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων και συσχετίσεις μ' αυτήν

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων βρέθηκε να έχει μέσο όρο και τυπική απόκλιση ($Mean=4,06$ $SD=,54$), το οποίο υποδηλώνει μια αρκετά υψηλή ικανοποίηση από την εργασία τους.

Πίνακας 29. Διαφοροποίηση εργασιακής ικανοποίησης συμμετεχόντων ανάλογα με το φύλο τους

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση	Equal variances assumed	,522	,473	-,369	49	,714	-,05757

Από τον Πίνακα 29 και τον έλεγχο T Test, σχετικά με τη διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανάλογα με το φύλο τους, δε διαπιστώθηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση και συνεπώς δε βρέθηκε διαφοροποίηση.

Πίνακας 30. ANOVA Test για τον έλεγχο της διαφοροποίησης της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικία τους

Συνολική εργασιακή ικανοποίηση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,932	23	,301	1,071	,429
Within Groups	7,601	27	,282		

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 30 και τον έλεγχο διαφοροποίησης των δηλώσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικία τους, δε διαπιστώθηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση και διαφοροποίηση.

Πίνακας 31. ANOVA Test για τον έλεγχο της διαφοροποίησης της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας τους
 Συνολική εργασιακή ικανοποίηση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,822	21	,325	1,222	,304
Within Groups	7,710	29	,266		
Total	14,532	50			

Τέλος, από τα αποτελέσματα του Πίνακα 31 και τον έλεγχο διαφοροποίησης των δηλώσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας τους, δε διαπιστώθηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση και διαφοροποίηση.

Πίνακας 32. ANOVA Test για τον έλεγχο της διαφοροποίησης της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανάλογα με την εκπαίδευση τους
 Συνολική εργασιακή ικανοποίηση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,895	3	,298	1,028	,389
Within Groups	13,638	47	,290		
Total	14,532	50			

Τέλος, από τα αποτελέσματα του Πίνακα 32 και τον έλεγχο διαφοροποίησης των δηλώσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με την εκπαίδευση τους, δε διαπιστώθηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση και διαφοροποίηση.

Κεφάλαιο 6^ο: Συζήτηση και Συμπεράσματα

Σκοπός της εργασίας αυτής, ήταν η διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων του Δήμου Φλώρινας, στους Οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού. Για την επίτευξη του στόχου αυτού και τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης του συγκεκριμένου πληθυσμού, συλλέχθηκαν συνολικά 53 ερωτηματολόγια από συμμετέχοντες του Δήμου Φλώρινας.

Όπως διαπιστώνεται από τα ευρήματα της μελέτης αυτής, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και τις συνθήκες εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων από το αντικείμενο εργασίας τους με ιδιαίτερο νόημα γι' αυτούς, υψηλή ικανοποίηση με το χώρο, τις παροχές και το κλίμα εργασίας. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη σχέση τους με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους τους, με αυτούς να τους ενθαρρύνουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την διευκόλυνση της εργασίας τους και με ίση μεταχείριση στην εργασία. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες δηλώνουν σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους απολαβές και τη γενική εργασιακή αλληλεπίδραση. Τα ίδια αποτελέσματα διαπιστώθηκαν και στην ερευνητική εργασία των Markovits, Davis, & Dick (2007), του Kumari (2011), των Raziqa & Maulabakhsha (2015) και των Sree & Satyavathi, (2017), στις οποίες διαπιστώθηκε η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων με τις οικονομικές τους απολαβές και τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους (Markovits, Davis, & Dick, 2007. Kumari, 2011. Raziqa & Maulabakhsha, 2015. Sree & Satyavathi, 2017). Τέλος, δε διαπιστώθηκαν διαφοροποιήσεις της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων με το φύλο, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και την εκπαίδευση τους.

Παρόμοια αποτελέσματα εντοπίστηκαν και στην ερευνητική εργασία των Wright & Davis (2003), στην οποία αναδείχθηκε η σημαντικότητα του περιεχομένου της εργασιακής δραστηριότητας, καθώς και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εργαζομένων (Wright & Davis, 2003). Παράλληλα όπως και στη παρούσα ερευνητική μελέτη και στην μελέτη των Wright & Davis (2003), δε διαπιστώθηκαν διαφοροποιήσεις των δηλώσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με το φύλο και την ηλικία τους, ωστόσο, προέκυψαν διαφοροποιήσεις ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, κατά το οποίο όπως διαπιστώθηκε, οι συμμετέχοντες με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, τείνουν να ενισχύουν περισσότερες αρνητικές επιρροές στην εργασιακή τους ικανοποίηση (Wright & Davis, 2003).

Όπως διαπιστώνεται από τη παραπάνω ανάλυση και τα παραπάνω αποτελέσματα λοιπόν, η εργασιακή ικανοποίηση διαπιστώνεται να συμπεριλαμβάνει όρους αποτελεσματικής και συνεργατικής αλληλεπίδρασης, ομαδικότητας και σεβασμού, καθώς και ικανοποιητικών οικονομικών, ηθικών και ατομικών απολαβών. Προκειμένου συνεπώς οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και να αποδίδουν στο μέγιστο κατά τα εργασιακά τους καθήκοντα, είναι σημαντικό να έχουν ομαλές και συνεργατικές σχέσεις με τους προϊστάμενους, την ηγεσία και τους συνάδελφους τους και να μπορούν μέσα από την εργασιακή τους δραστηριότητα να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να εξελίσσουν τον εαυτό τους.

Μονάχα μέσα από μια κοινή προσπάθεια, με αρχές σεβασμού, αλληλεγγύης και συνεργασίας, μπορούν να αναπτυχθούν σχέσεις σεβασμού και εμπιστοσύνης και να δημιουργηθεί ένα ισχυρό κλίμα ικανοποιητικής εργασιακής απόδοσης.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βασίλης, Μ. (2009). *Μέθοδοι ποσοτικής ανάλυσης*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.
- Charnov, B., H. & Montana, P. (2008). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Montana, P. & Charnov, H., B. (2011). *Μάνατζερ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μπουραντάς Δ. (1992) *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: TEAM Ε.Π.Ε.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Business Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ. Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι. Διοικητικές & Ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Μπένου.
- Παναγιωτόπουλος, Α. (2000). *Ηγεσία η τέχνη της αλλαγής*. Αθήνα: Καρμανώρ.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Ιδιωτική.
- Τριαντάρη, Σ. (2016α). *Η Ρητορική, η Τέχνη της Επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ. (2016β). *Μοντέλα ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (Πανεπιστημιακές Παραδόσεις).ει
- Τριαντάρη, Σ. (2020). *Ηγεσία-Θεωρίες ηγεσίας-Από το αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Τσουνής, Α. & Σαράφης, Π. (2016). *Η Έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Αποτελέσματα στην Εργασιακή Απόδοση. Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, 8(2), 36-47.*

- Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία*. Αθήνα: Εκπαιδευτικό υλικό για τα Κέντρα Δια βίου Μάθησης.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Ξένη

- Adams, S., J. (1963). Toward an understanding of inequality. *Journal of abnormal and social psychology*, 97(5), 422-436.
- Alderfer, C., P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Allen, J., & van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 434–452. DOI:10.1093/oep/53.3.434.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86.
- Belfield, C., R. & Harris, R., D., F. (2002). How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for UK graduates. *Applied Economics*, 34(5), 535–548. doi:10.1080/00036840110041895.
- Carlson, H., C. (1983). A model of quality of work life as a developmental process. *Education+Training*, 25(1), 27-32.
- Cooper, C., L. & Quick, J., C. (Eds). (2017). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. Wiley Blackwell.
- Donohue, S. & Heywood, J. (2004). Job satisfaction, comparison income and gender: Evidence from the NLSY. *International Journal of Manpower*, 25(2), 211-234.

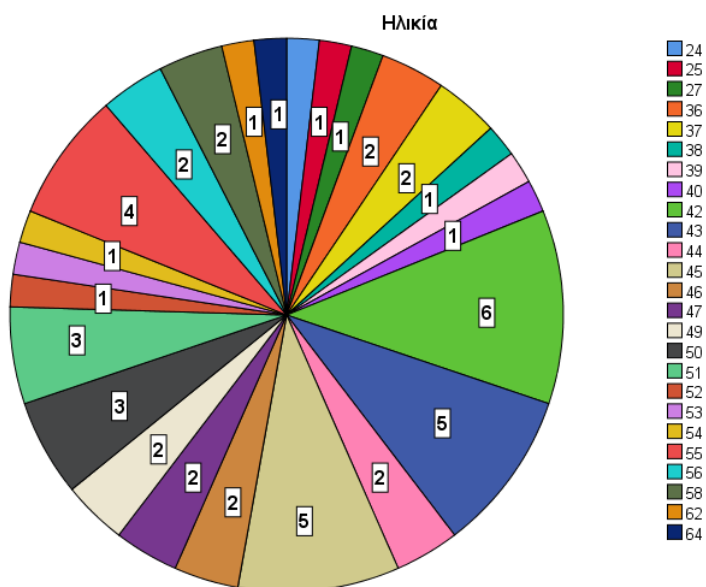
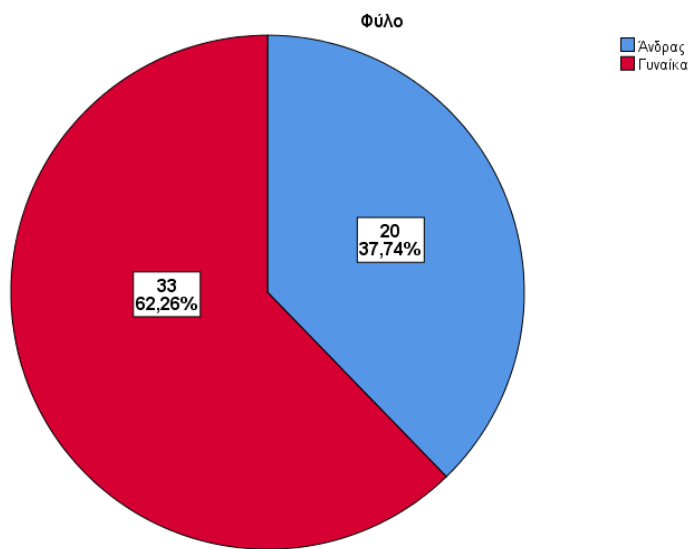
- Dziuba, S., T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *CzOTO*, 2(1), 18-25. DOI:10.2478/czoto-2020-0003.
- Emmert, M., A. & Taher, W., A. (1992). Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement. *The American Review of Public Administration*, 22(1), 37–48. doi:10.1177/027507409202200103.
- Fairbrother, K., & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 8-21.
- Findlay, P., Kalleberg, A., L., & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441-451. DOI:10.1177/0018726713481070.
- Garrin, J. (2014). The Power of The Workplace Wellness: A Theoretical Model for Social Change Agency. *Journal of Social Change*, 6(1), 109–117. DOI: 10.5590/JOSC.2014.06.1.08.
- George, J., M. & Jones, G., R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (5th Edition). Pearson Prentice-Hall: Upper Saddle River.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Green, F., & Zhu, Y. (2010). Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. *Oxford Economic Papers*, 62(2), 740–763.
- Green, F., Felstead, A., Gallie, D., & Inanc, H. (2016) “Job-related well-being through the Great Recession”. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 389–411. DOI 10.1007/s10902-014-9600-x.
- Greenberg, J. & Baron, R., A. (1995). *Behavior in Organization*. Englewood Cliff.
- Gurbuz, A. (2007). An assessment on the effect of education level on the job satisfaction. An assessment on the effect of education level on the job satisfaction from the tourism sector point of view. *Dogus University Dergisi*, 8(1), 36–46. DOI:10.31671/dogus.2019.240.

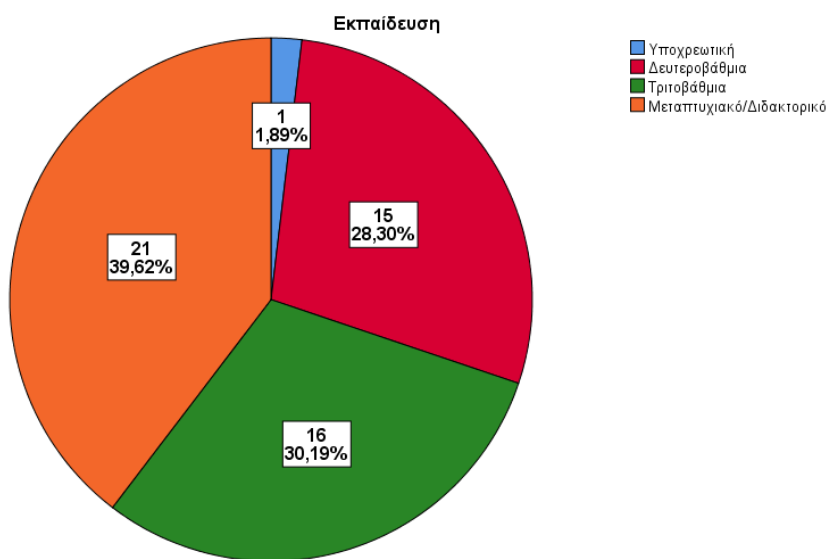
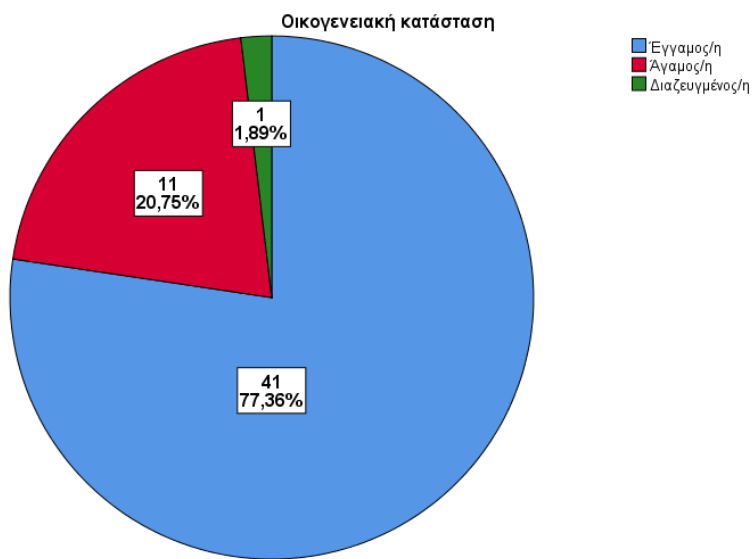
- Hackman, J., R. & Oldham, G., R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A Two-dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
doi:10.1080/135943299398311.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Kaliski, B., S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Macmillan Publishers: Detroit.
- Kanji, G. & Moura, P. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 12(6), 701-718.
- Kh Metle, M. (2003). The impact of education on attitudes of female government employees [Electronic version]. *The Journal of Management Development*, 22(7/8), 603-626.
- Kifle, T., & Hailemariam, I. (2012). Gender differences in domains of job satisfaction: Evidence from Doctoral Graduates from Australian Universities. *Economic Analysis and Policy*, 42(3), 319-338.
- Kumari, N. (2011). Job Satisfaction of the Employees at the Workplace. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 11-31.
- Laschinger, H., K., S., Finegan, J., E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545. <https://doi.org/10.1002/job.256>.
- Lau, R., S. (2000). Quality of work life and performance-An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422-437. DOI:10.1108/09564230010360164.
- Magee, W. (2015). Effects of gender and age on pride in work, and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 16(5), 1091–1115.

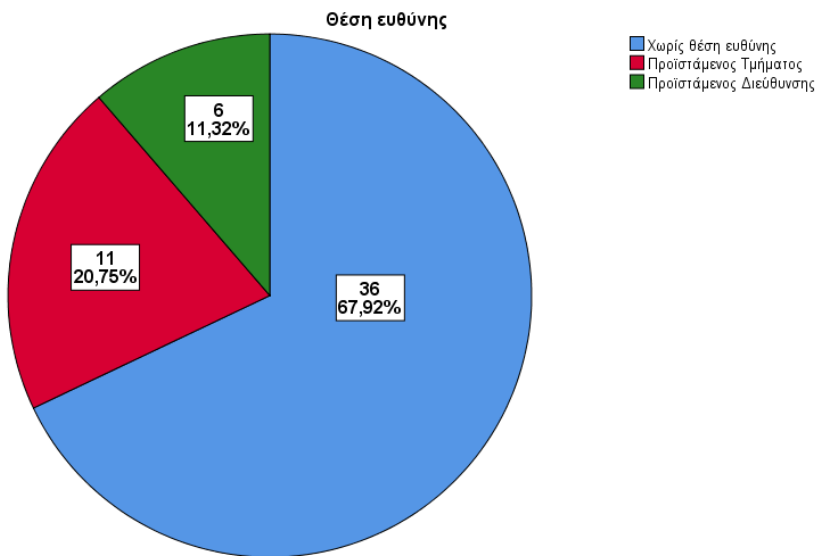
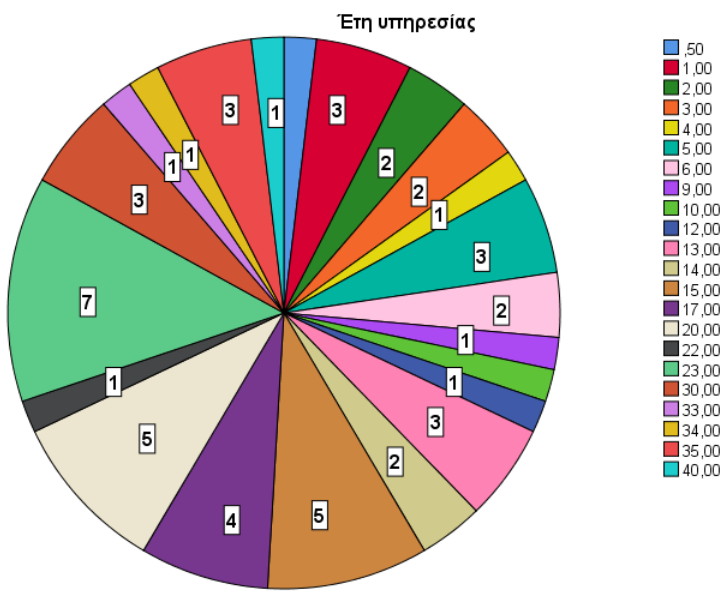
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of cross cultural Management*, 7(1), 77-99.
- Mumford, M., D., Jaccaro, S., J., Connelly, M., S., & Marks, M., A. (2000). Leadership skills: Conclusions and futures directions. *The leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Nazir, U., Qureshi, T. M., Shafaat, T., & Ilyas, A. (2011). Office harassment: A negative influence on quality of work life. *African Journal of Business Management*, 5(25), 10276-10285. DOI: 10.5897/AJBM11.766.
- Oldham, G. R., & Brass, D., J. (1979). "Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment". *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 267-284.
- Patil, S., L. & Swadi, S., Y. (2014). Quality of Work Life: A Review. *Indian journal of research*, 3(11), 146-148.
- Raziqa, A. & Maulabakhsha, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(2015), 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9).
- Robbins, S. P., Odendaal, A., & Roodt, G., (2003). *Organisational behaviour* (9th ed.). Cape Town: Prentice-Hall International.
- Spector, P., E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. NJ: John Wiley & Sons.
- Sree, N., B. & Satyavathi, R. (2017). Employee Job Satisfaction. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(5), 85-94.
- Sypniewska, B. (2014) Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. *Contemporary Economics*, 8, 57-72.
- Sweet, J., J., Nelson, N., W., & Moberg, P., J. (2006). The TCN/AACN 2005 "Salary Survey": Professional Practices, Beliefs, and Incomes of U.S. Neuropsychologists. *The Clinical Neuropsychologist*, 20(3), 325–364. doi:10.1080/13854040600760488.
- Taormina, R., J. & Gao, J., H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177.

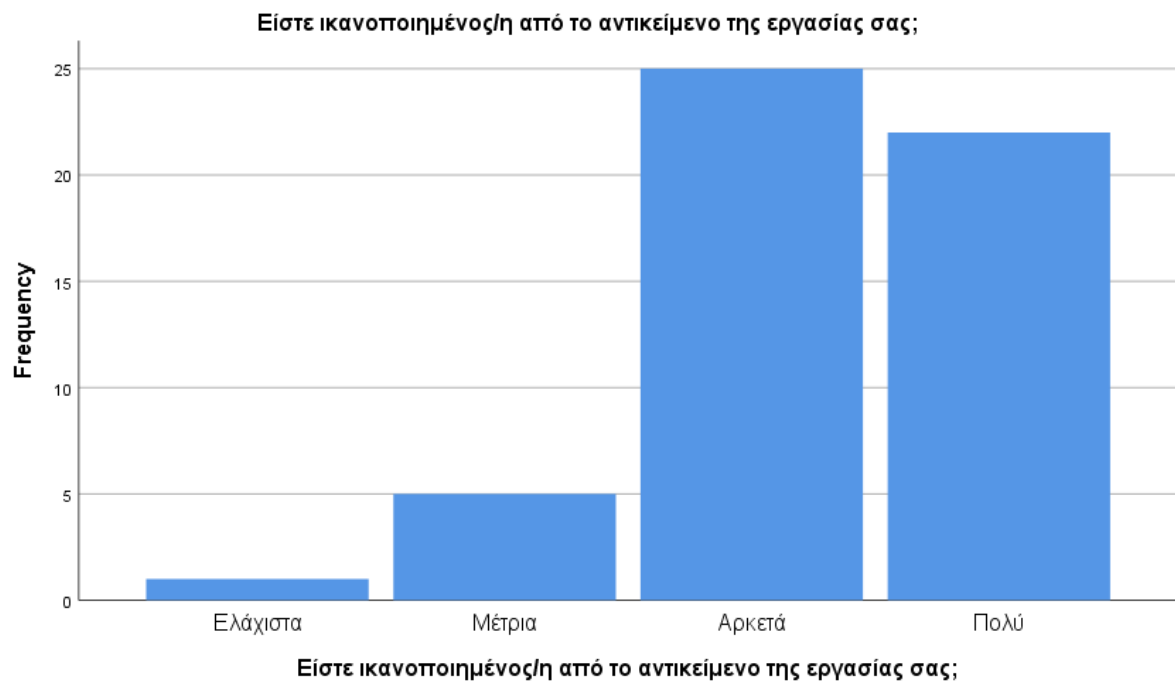
- Taylor, G., S. & Vest, M., J. (1992). Pay comparisons and pay satisfaction among public sector employees. *Public Personnel Management*, 21(4), 445–454.
<https://doi.org/10.1177/009102609202100403>.
- Timossi, L., D., S., Pedroso, B., Francisco, A., C., D., & Pilatti, L., A. (2008). Evaluation of Quality of work life: An adaptation from the Walton’s QWL model. *ICIEOM*.
- Vokić, N., P. & Bogdanić, A. (2007). Individual differences and occupational stress perceived: a Croatian survey. *Faculty of Economics and Business University of Zagreb*, 3-7.
- Voydanoff, P. (1980). “Perceived job characteristics and job satisfaction among men and women”. *Psychology of Women Quarterly*, 5(2), 177-185.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1980.tb00954.x>.
- Wright, B. E. & Davis, B., S. (2003). Job satisfaction in the public sector the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.

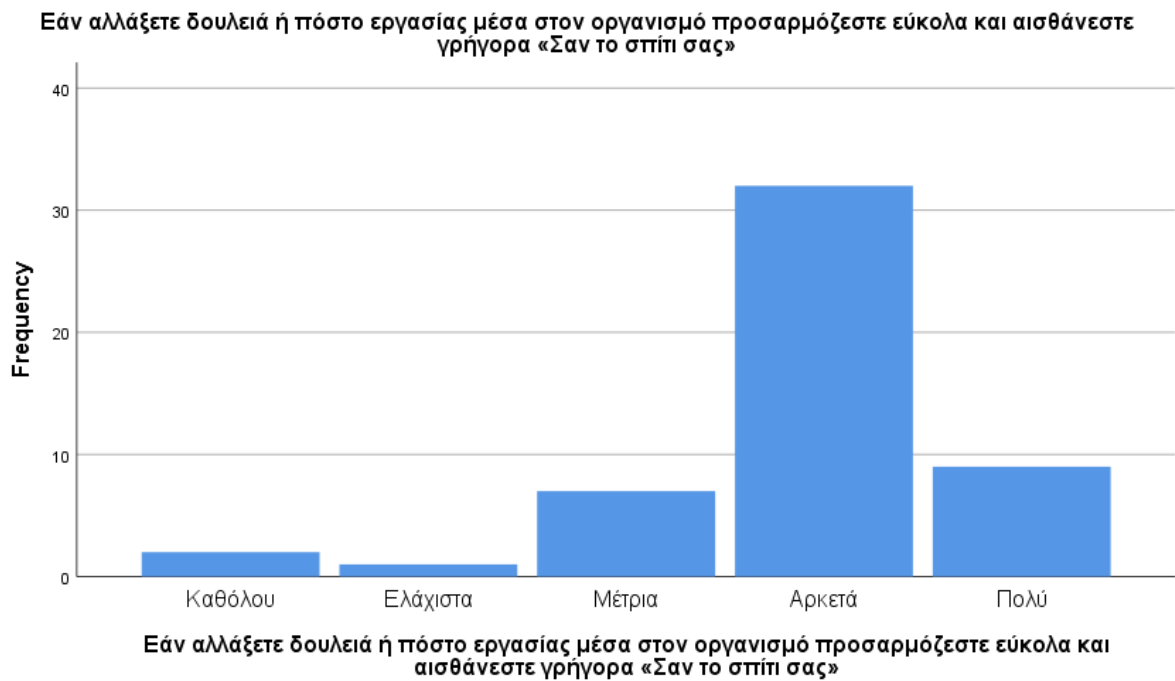
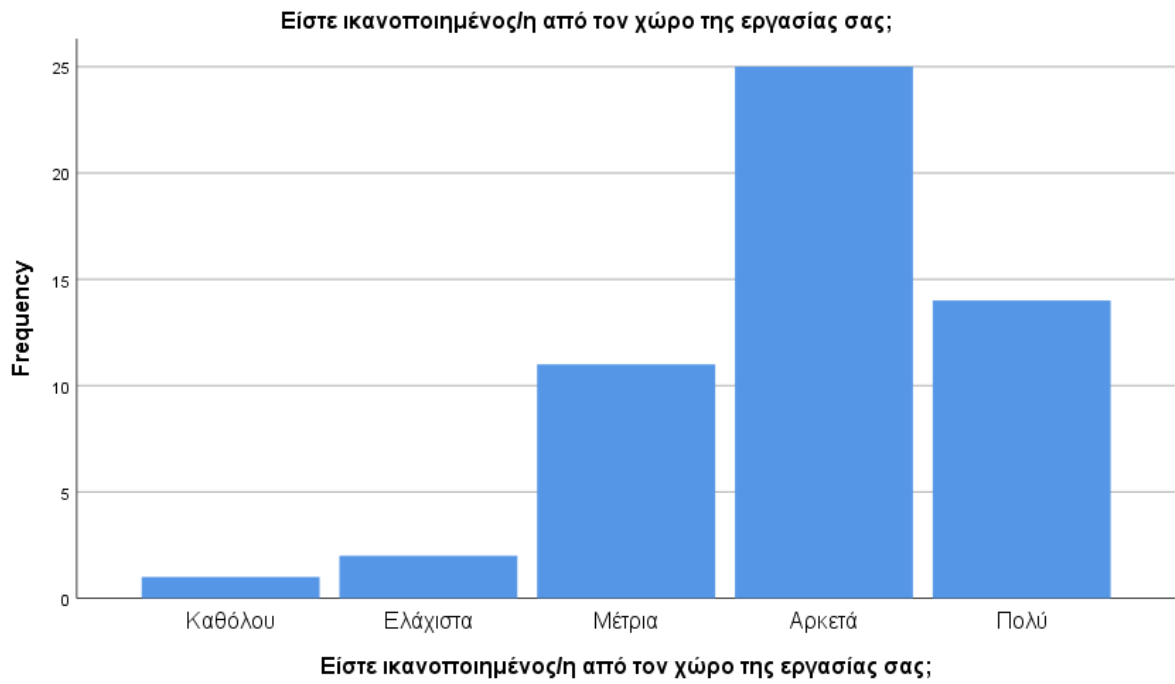
Παράρτημα

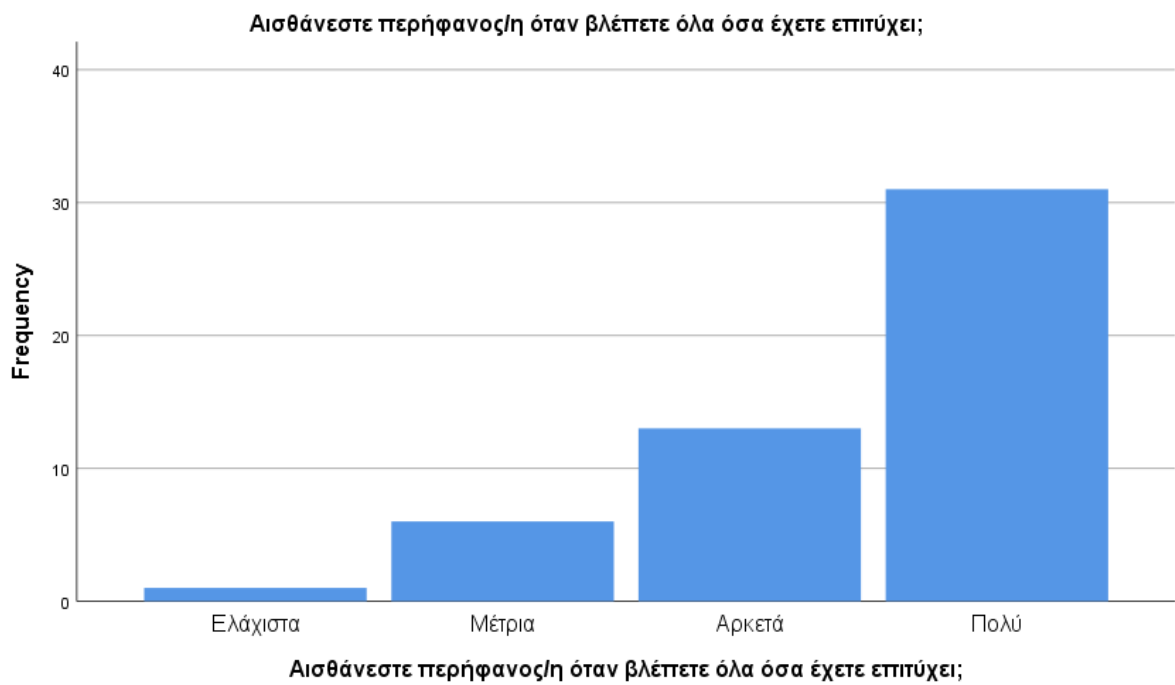
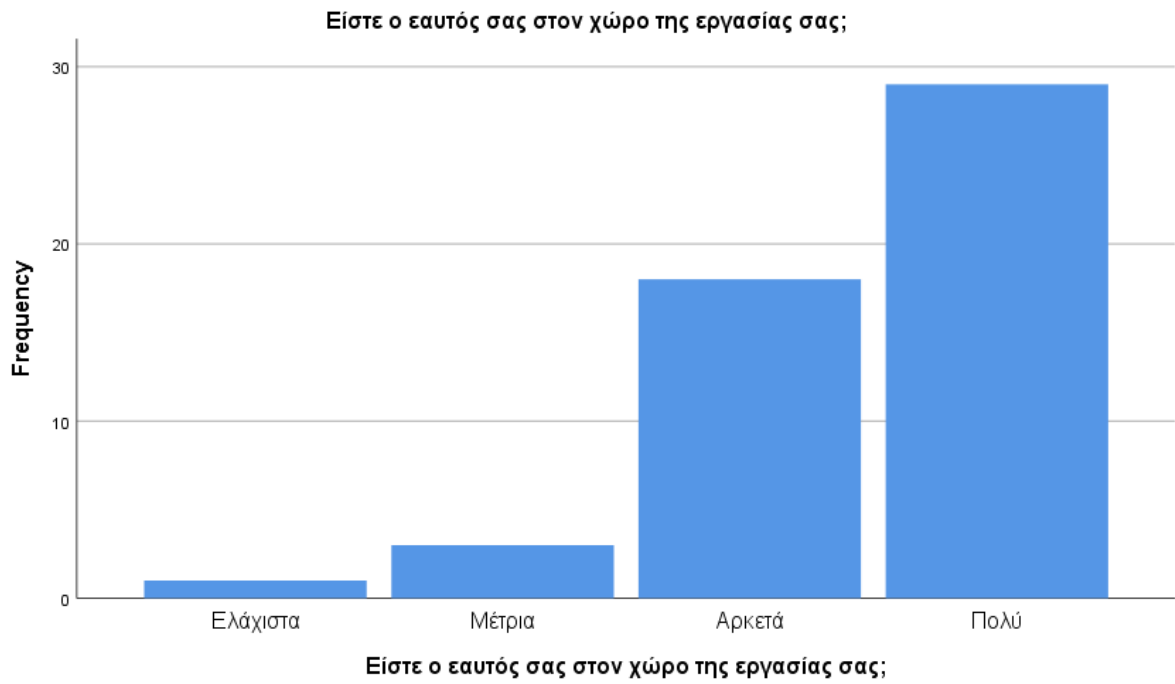


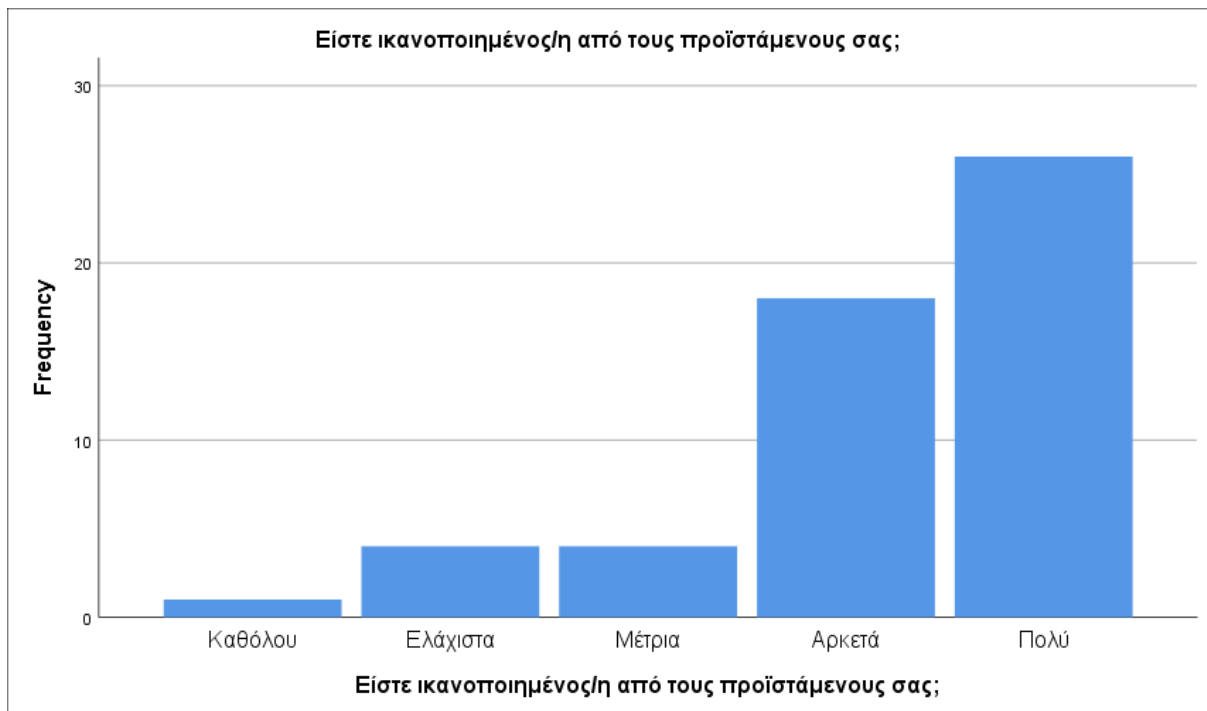
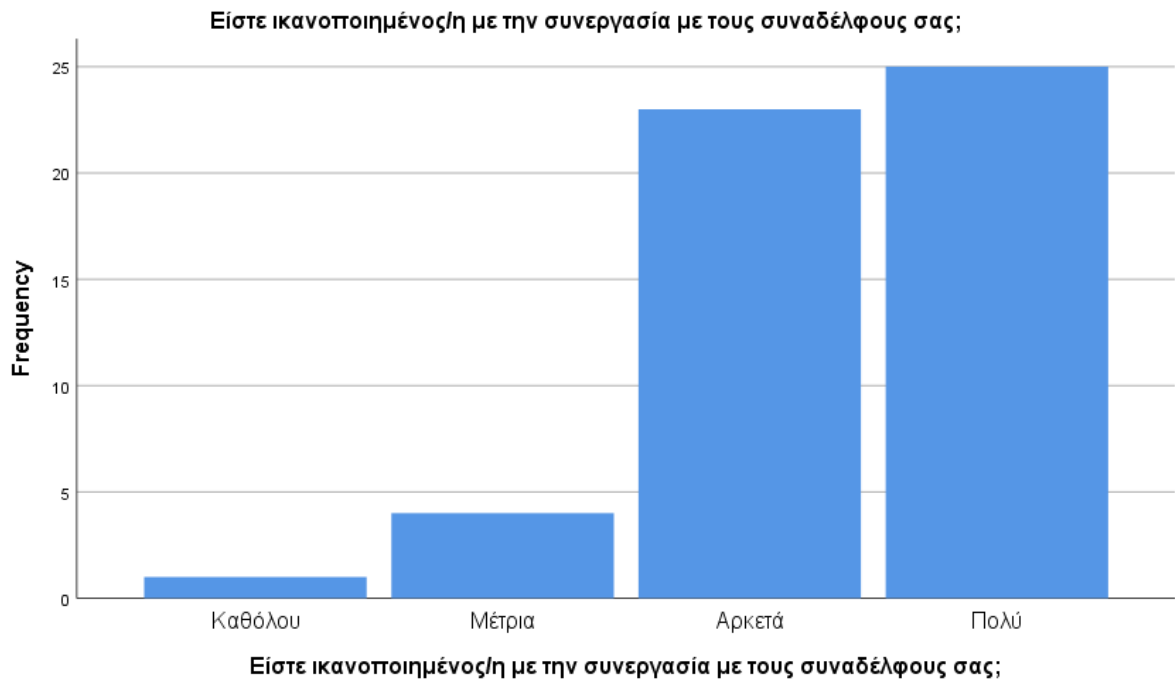




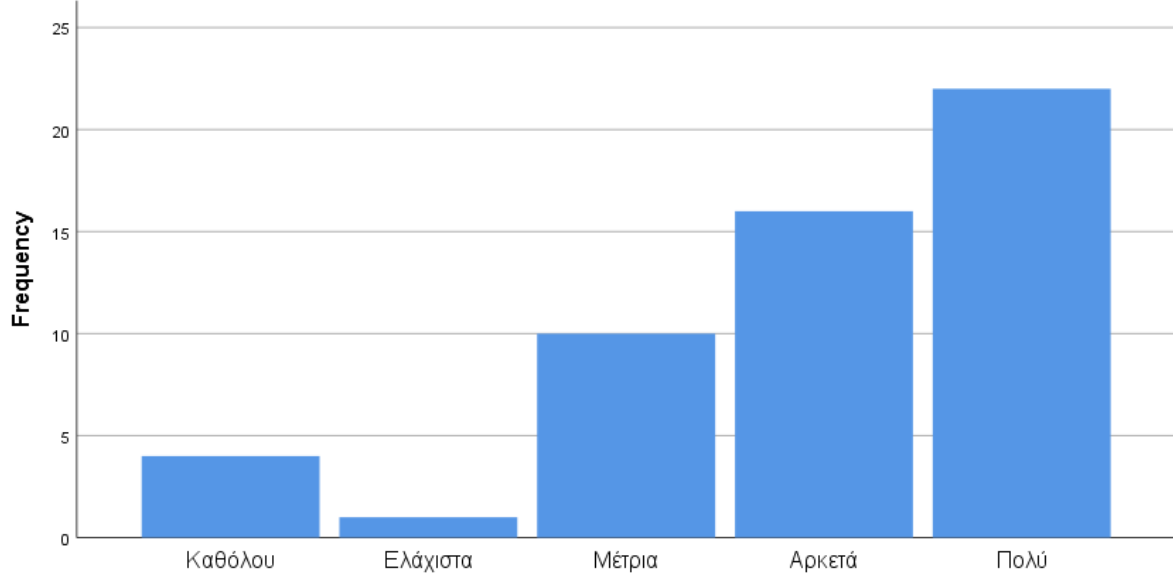






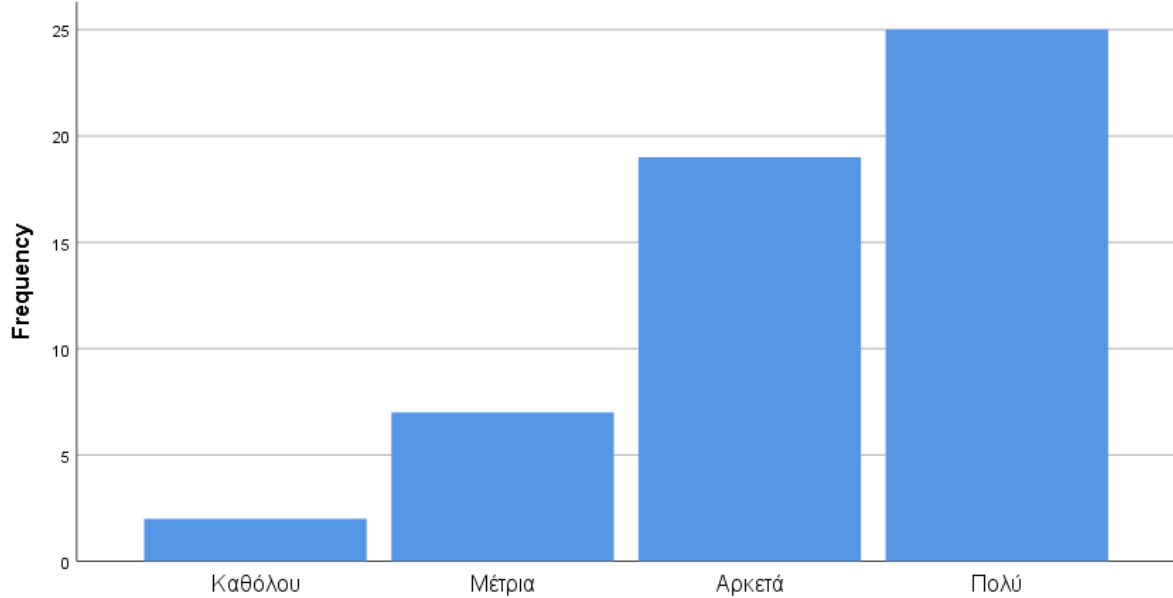


Οι προϊστάμενοί σας ενθαρρύνουν να αναλάβετε πρωτοβουλίες για την διευκόλυνση της εργασίας σας;

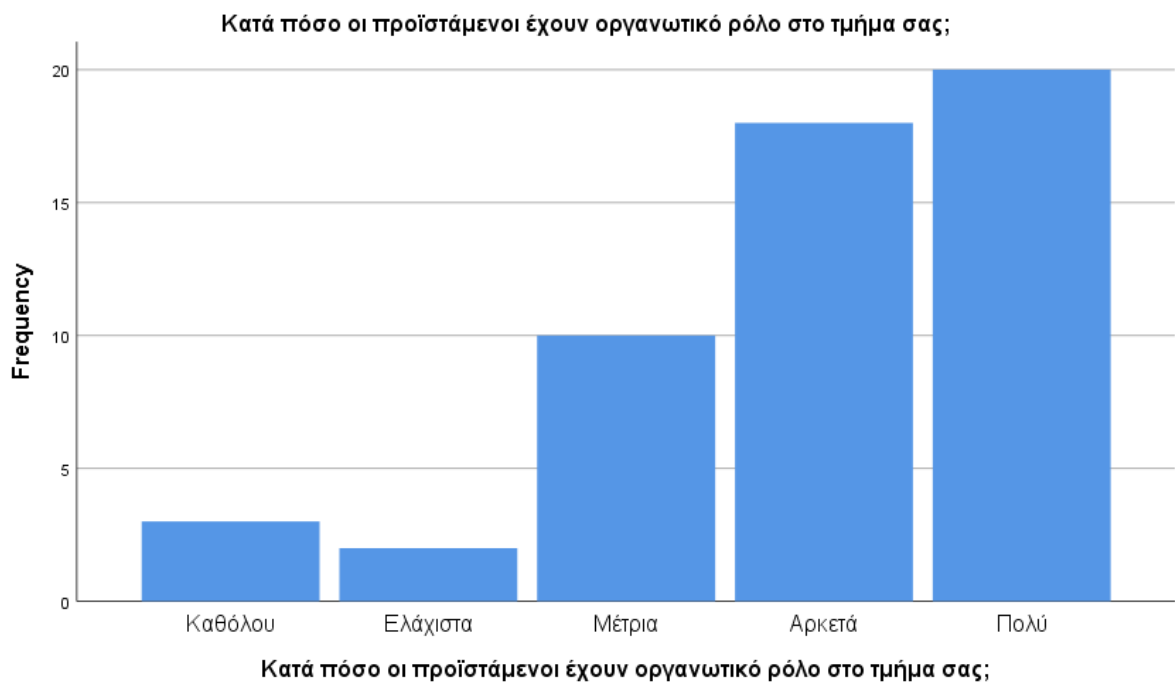
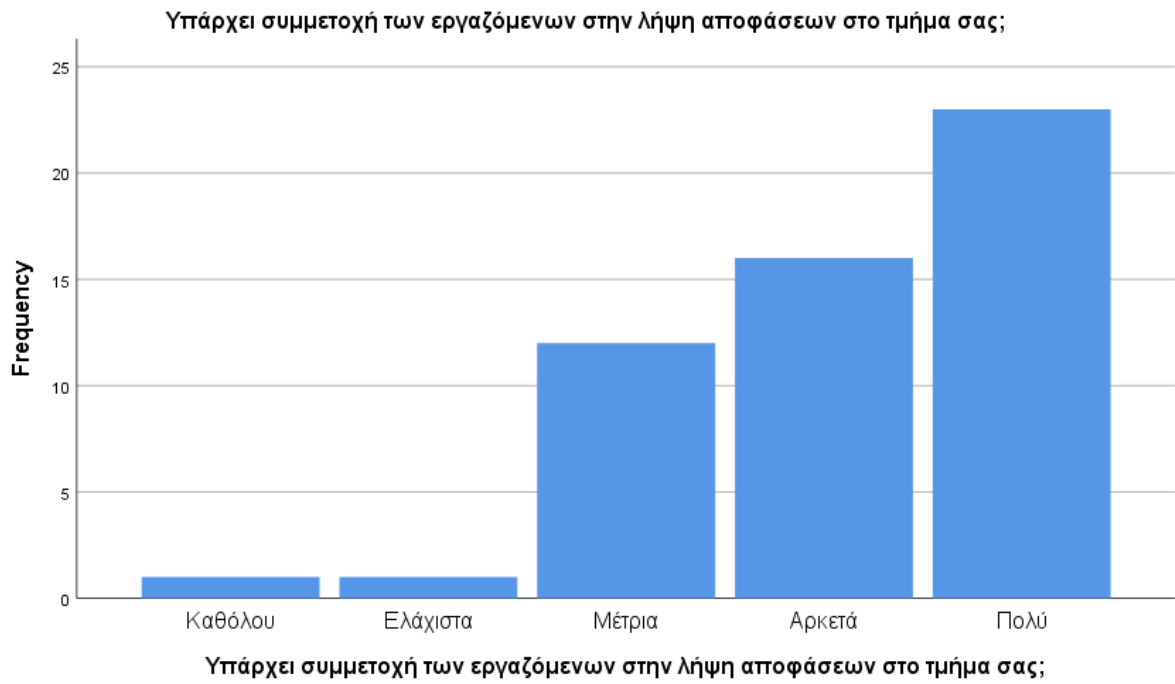


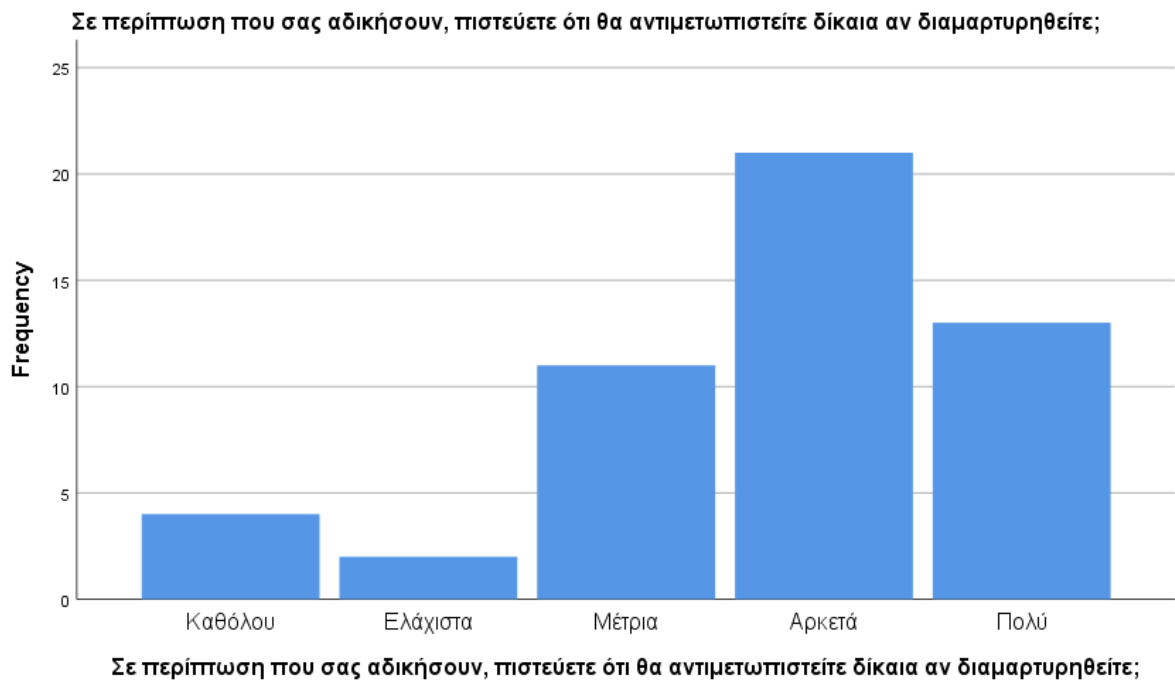
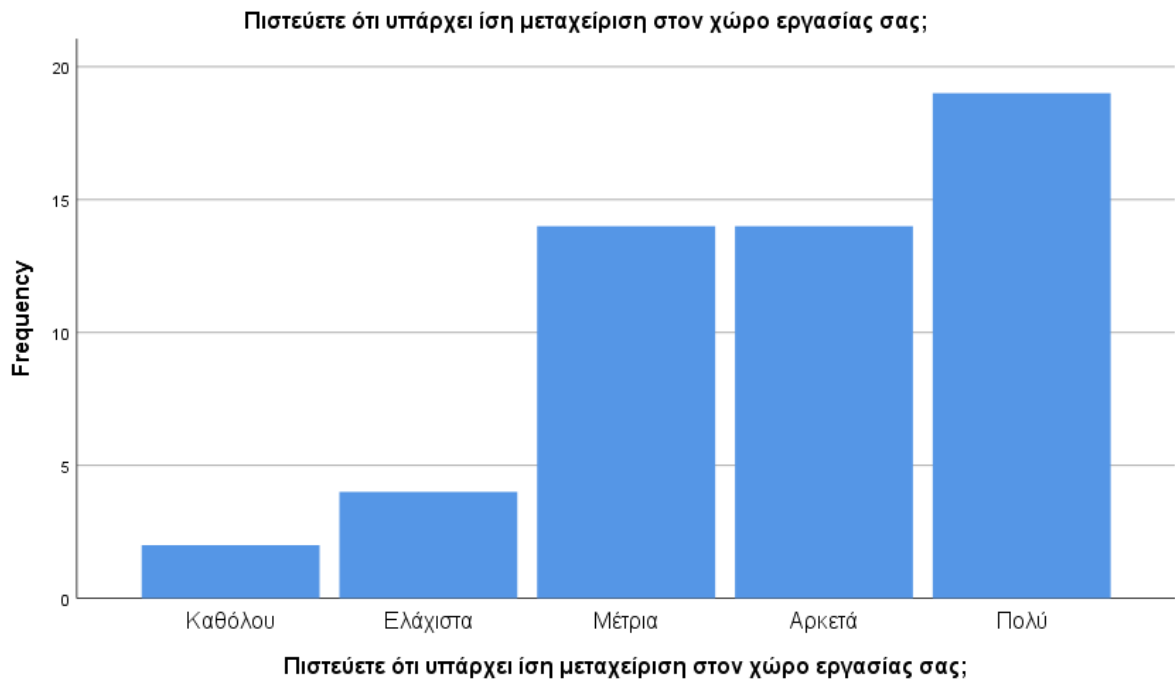
Οι προϊστάμενοί σας ενθαρρύνουν να αναλάβετε πρωτοβουλίες για την διευκόλυνση της εργασίας σας;

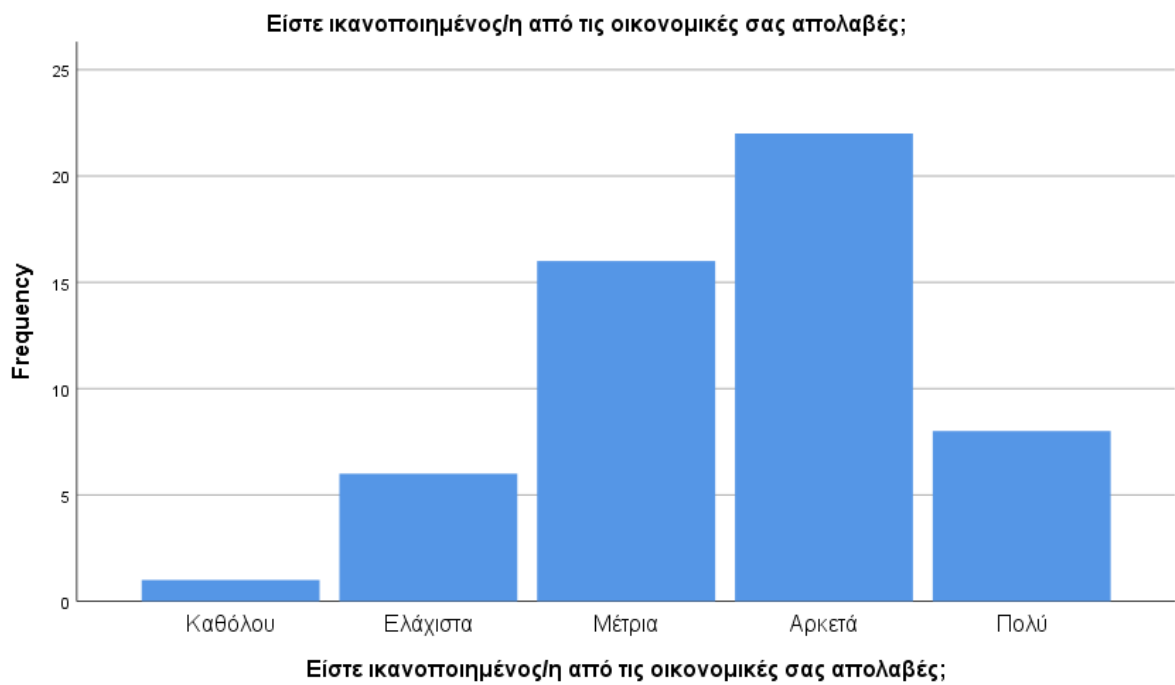
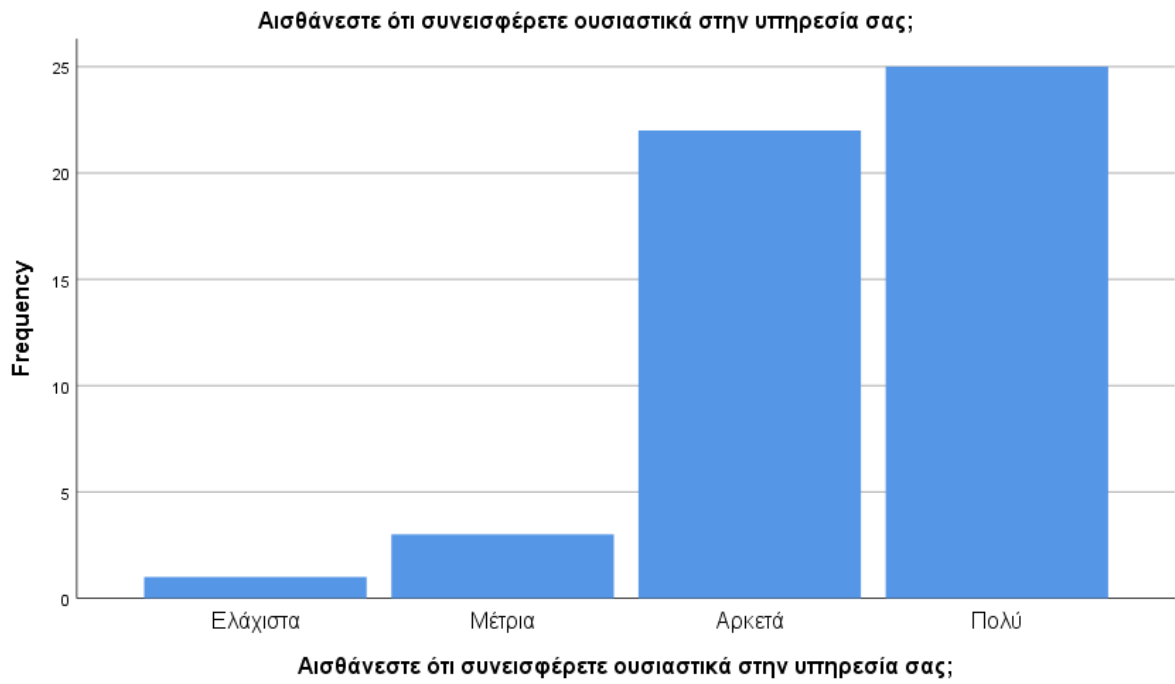
Λειτουργείτε σαν ομάδα στον χώρο της εργασίας σας;



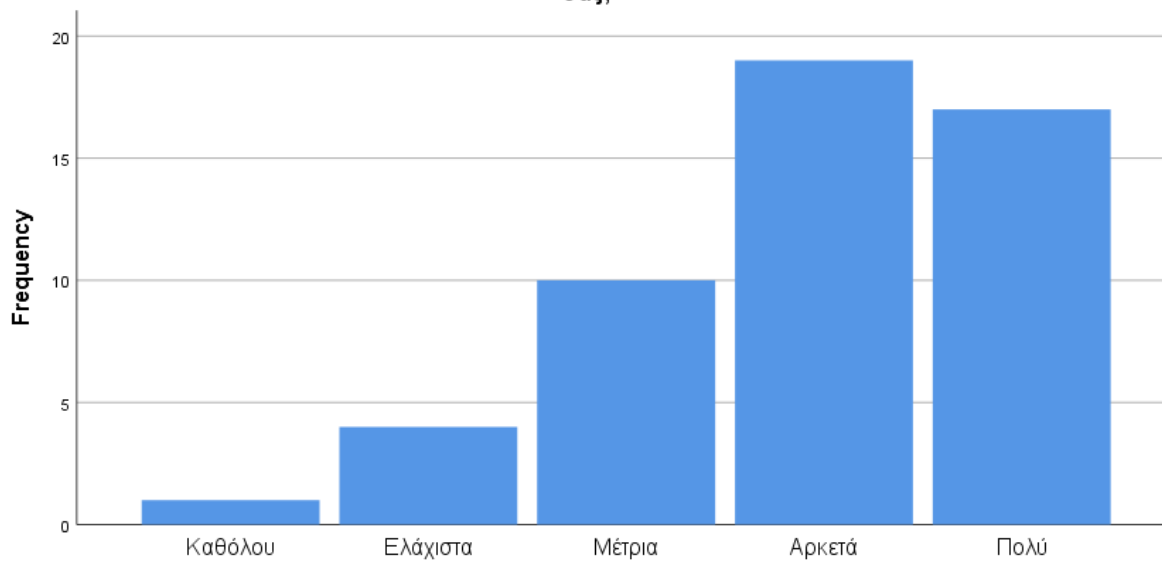
Λειτουργείτε σαν ομάδα στον χώρο της εργασίας σας;





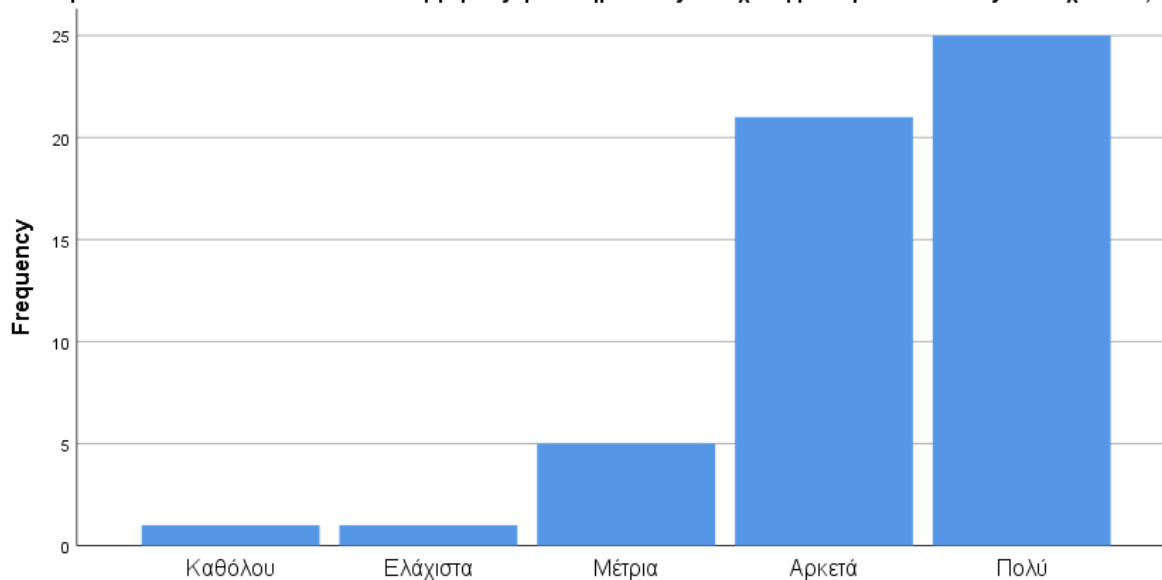


Πιστεύετε ότι η διοίκηση αναγνωρίζει την παραπάνω δουλειά και την καλύτερη προσπάθεια στην υπηρεσία σας;



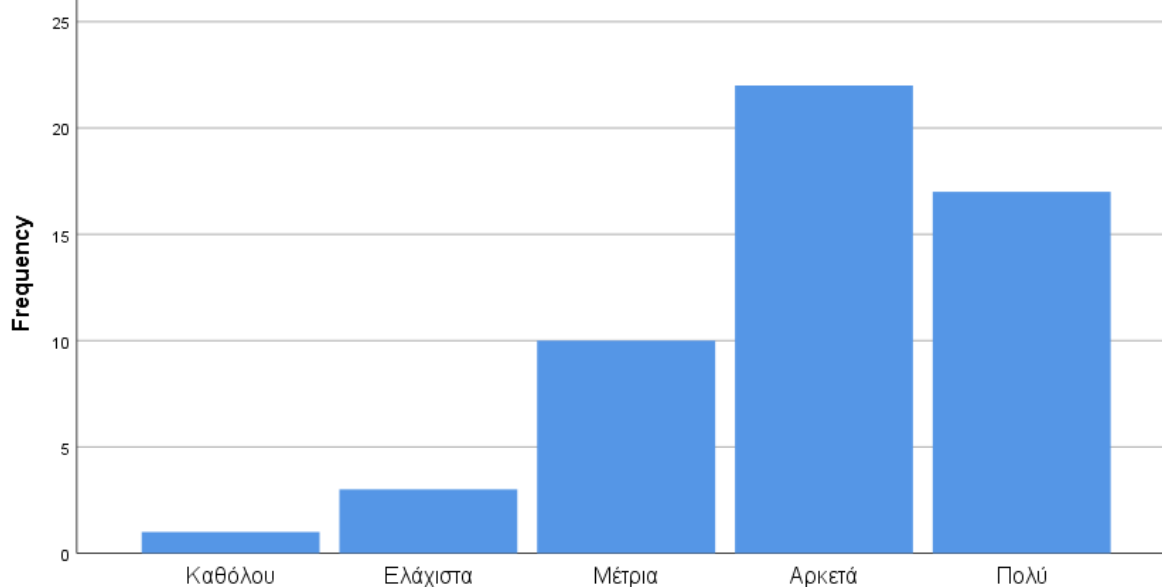
Πιστεύετε ότι η διοίκηση αναγνωρίζει την παραπάνω δουλειά και την καλύτερη προσπάθεια στην υπηρεσία σας;

Μπορείτε να διατυπώνετε εύκολα αντιρρήσεις ή επισημάνσεις σε σχέση με θέματα που σας απασχολούν;



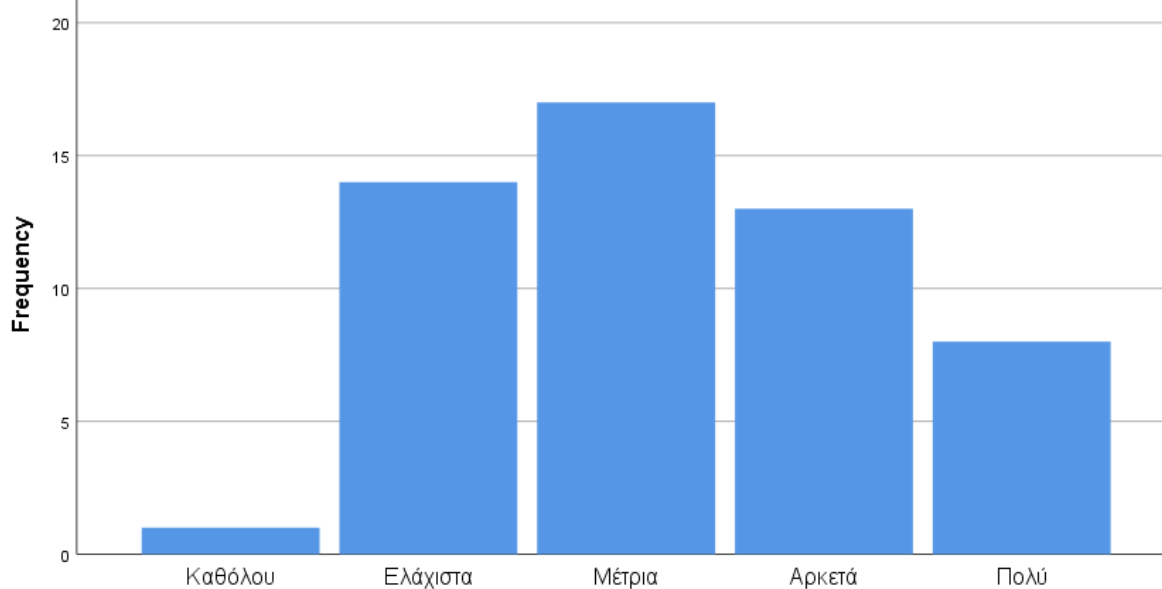
Μπορείτε να διατυπώνετε εύκολα αντιρρήσεις ή επισημάνσεις σε σχέση με θέματα που σας απασχολούν;

Έχετε κοινωνικές επαφές με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενούς σας εκτός υπηρεσίας;



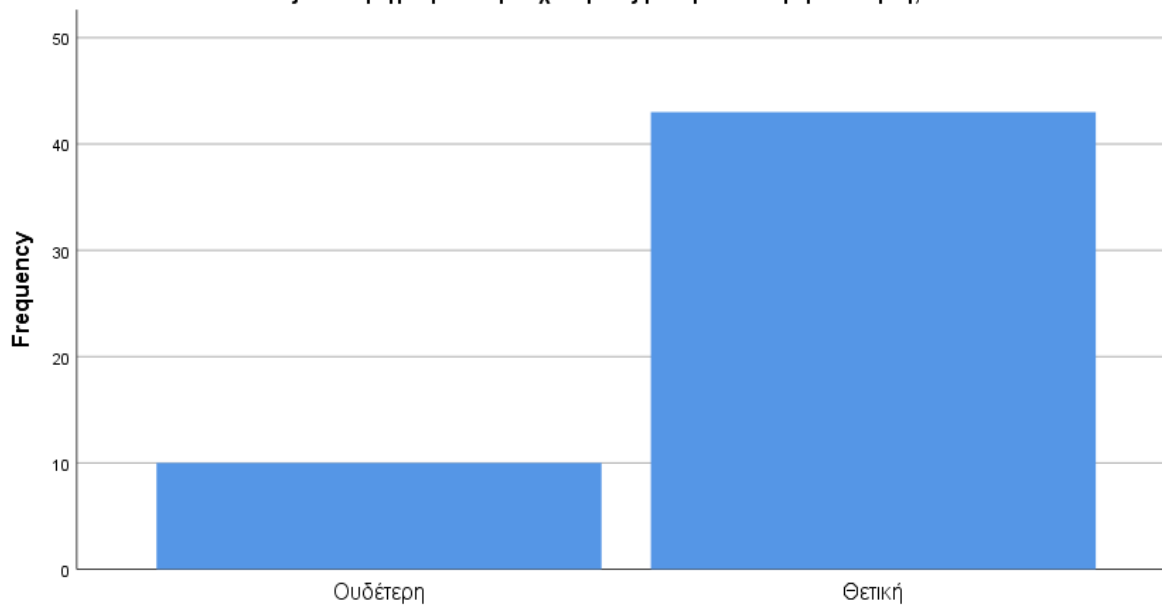
Έχετε κοινωνικές επαφές με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενούς σας εκτός υπηρεσίας;

Υπάρχουν γεγονότα τα οποία επηρέασαν την εργασιακή σας απόδοση;



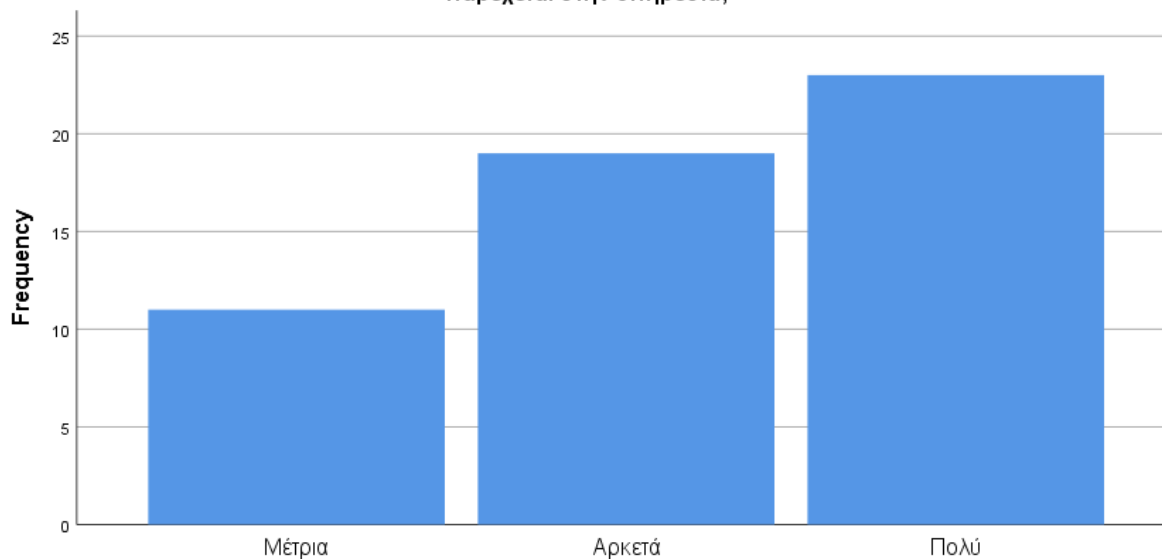
Υπάρχουν γεγονότα τα οποία επηρέασαν την εργασιακή σας απόδοση;

Πώς θα περιγράφατε την σχέση σας με την ανώτερη διοίκηση;



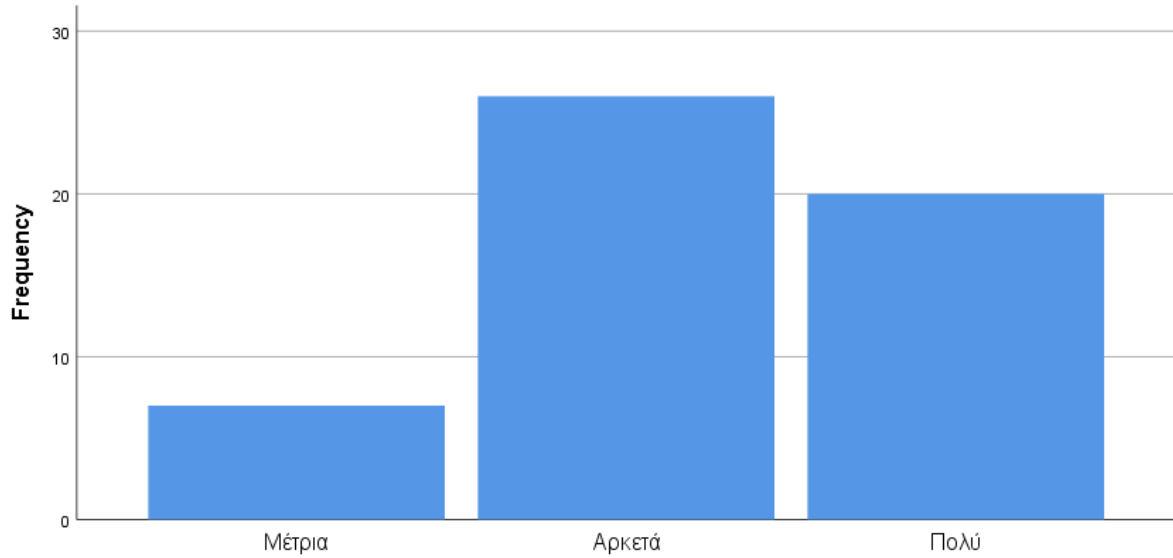
Πώς θα περιγράφατε την σχέση σας με την ανώτερη διοίκηση;

Θα επιθυμούσατε να υπάρχει καθηκοντολόγιο στο οποίο θα περιγράφεται ακριβώς η εργασία που πρέπει να παρέχεται στην υπηρεσία;

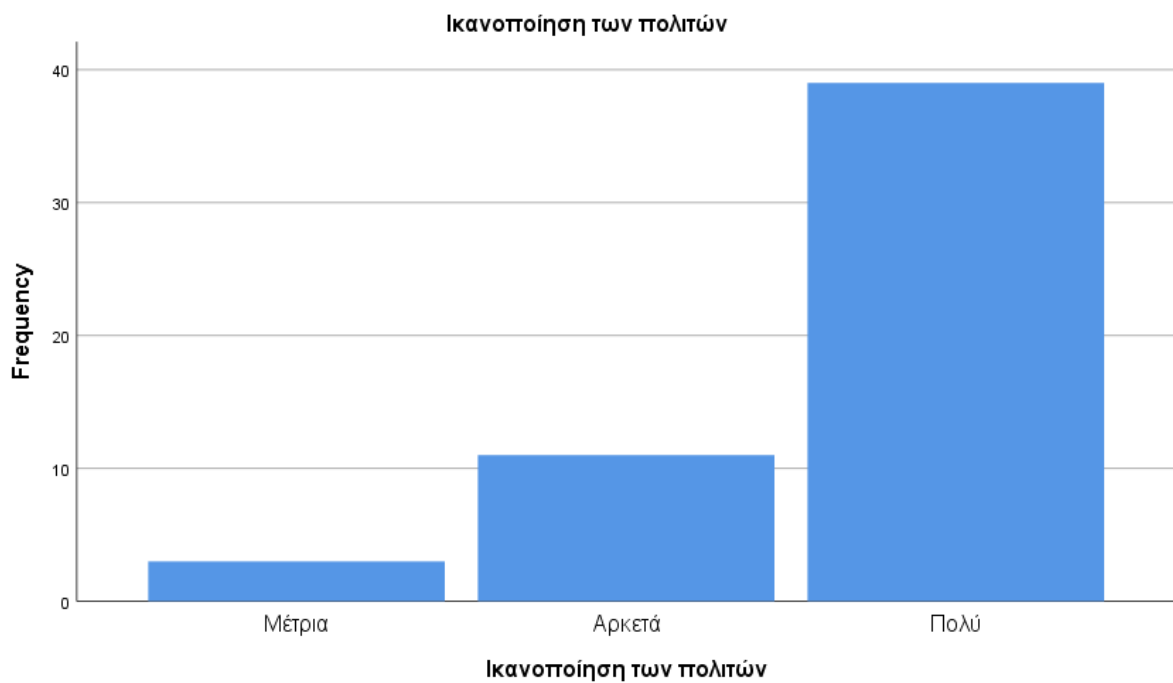


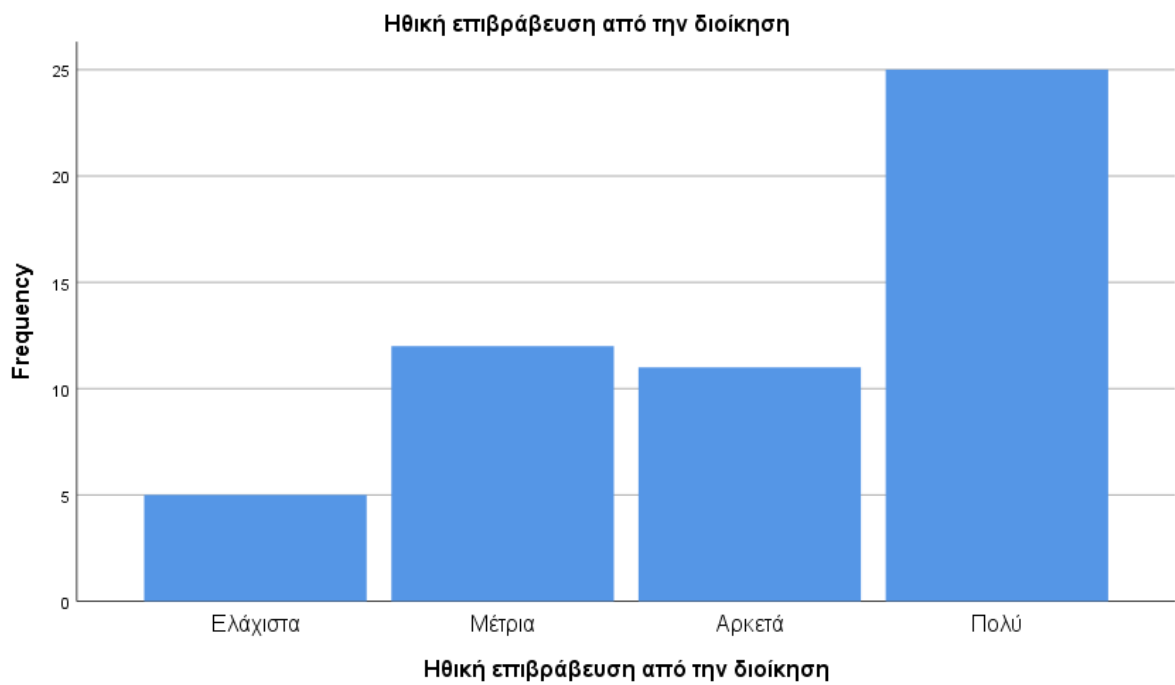
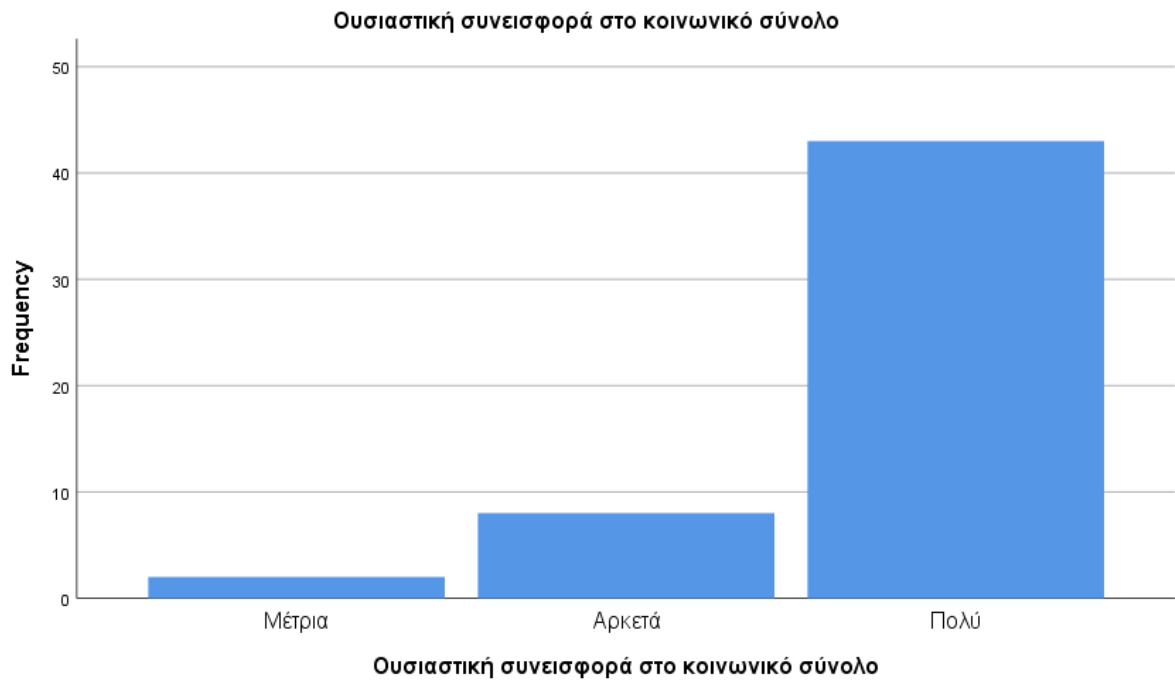
Θα επιθυμούσατε να υπάρχει καθηκοντολόγιο στο οποίο θα περιγράφεται ακριβώς η εργασία που πρέπει να παρέχεται στην υπηρεσία;

Θα επιθυμούσατε να υπάρχει ελευθερία στην διαμόρφωση του τρόπου εργασίας σας με βάση την εμπειρία σας;

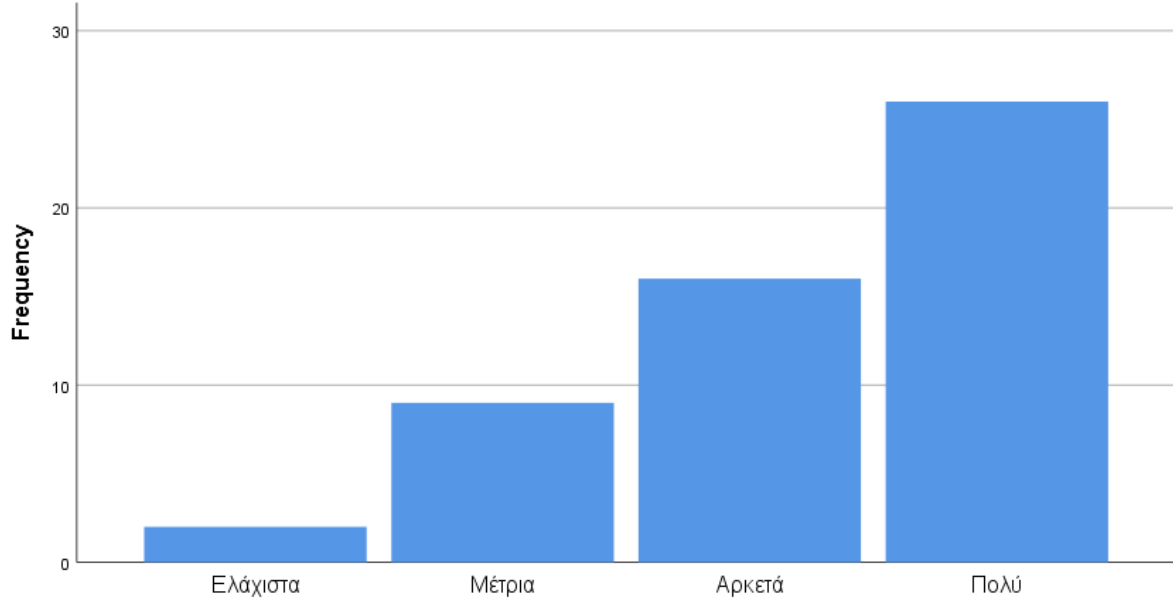


Θα επιθυμούσατε να υπάρχει ελευθερία στην διαμόρφωση του τρόπου εργασίας σας με βάση την εμπειρία σας;



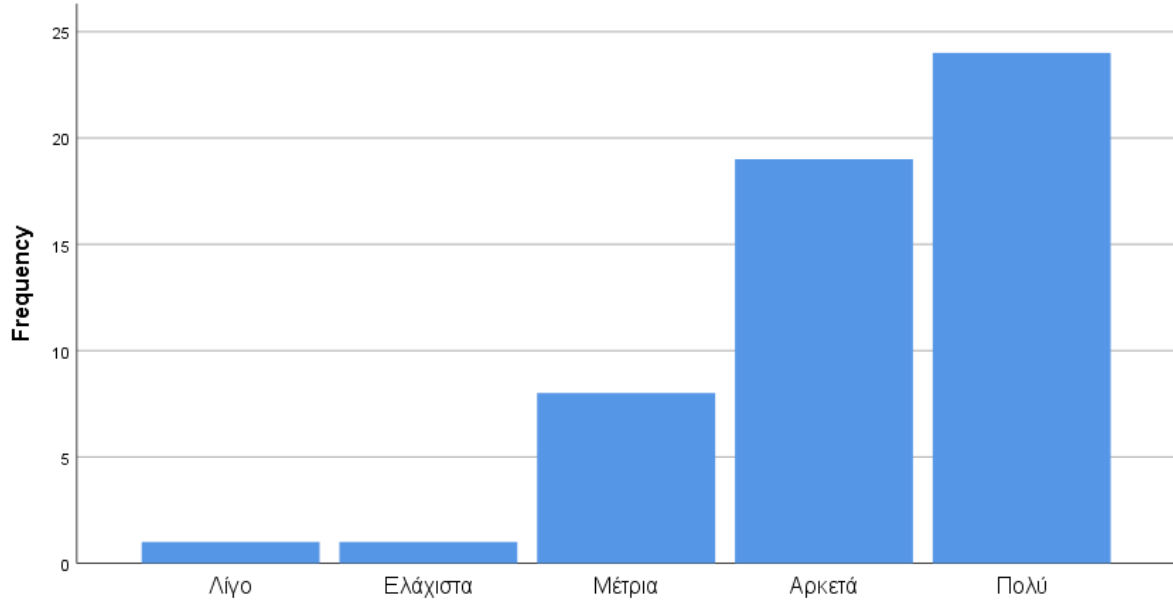


Αναγνώριση συνεισφοράς από τους προϊσταμένους διεύθυνσης ή τμήματος



Αναγνώριση συνεισφοράς από τους προϊσταμένους διεύθυνσης ή τμήματος

Αποδοχή από τους συναδέλφους



Αποδοχή από τους συναδέλφους