

2026-02

þý • Á³ ± Ã¹ ± ⁰ ® ™ ⁰ ± ½ ¿ À ¿ ⁻ • Ã • Ã Ä ¿ ½

þý ™ ´ ¹ É Ä ¹ ⁰ ì æ ¿ ¼ - ± : ¿ Ã ¿ Ä ¹ ⁰ ® ^ Á µ

þý • À¹ Ç µ¹ Á ® Ã µ¹ Â Ä ¿ Å • ¿ ¼ ¿ Í ‘ Ä Ä ¹

þý š ± » À ± ¾ ⁻ ´ • Â , £ Ä - Æ ± ½ ¿ Â

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ⁰ ì Á ì³ Á ± ¼ ¼ ± "¹ ¿ ⁻ ⁰ • Ã • Â • À¹ Ç µ¹ Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Î ½
þý "¹ ¿ ⁻ ⁰ • Ã • Â , ± ½ µ À¹ Ã Ä ® ¼¹ ¿ • µ ⁻ À ¿ » ¹ Â ⁻ Æ ¿ Ä

<http://hdl.handle.net/11728/13440>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ
ΤΟΜΕΑ: ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ

Φοιτητής: Καλπαξίδης Στέφανος
Επιβλέπων: Καραγιάννης Αχιλλέας

Αθήνα, Φεβρουάριος 2026



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ
ΤΟΜΕΑ: ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς
απόκτηση Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

Φοιτητής: Καλπαξίδης Στέφανος

Εξεταστική Επιτροπή: Νικόλαος Θεοδωρακόπουλος,
Σκλάβος Γεώργιος, Καραγιάννης Αχιλλέας

Αθήνα, Φεβρουάριος 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Στέφανος Καλπαξίδης, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Πίνακας Περιεχομένων

Πνευματικά δικαιώματα	iii
Σελίδα Εγκυρότητας	iv
Ευχαριστίες	v
Περίληψη	vi
Abstract	vii
Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή	1
1.1 Σκοπός της Έρευνας	1
1.2 Σημασία της Έρευνας	1
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα	2
1.4 Ερευνητικές Υποθέσεις	2
Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	4
2.1 Εισαγωγή	4
2.2 Ορισμοί	5
2.2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση	5
2.2.2 Οργανωσιακή Δέσμευση	7
2.2.3 Παρακίνηση	8
2.3 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης & Οργανωσιακής Δέσμευσης	9
2.3.1 Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης	10
2.3.2 Μέτρηση της Εργασιακής Δέσμευσης	11
2.3.3 Επιλογή εργαλείου για την έρευνά μας	11
2.4 Θεωρητικά Μοντέλα και Θεωρίες Παρακίνησης και Ικανοποίησης	13
2.4.1 Θεωρία Δύο Παραγόντων του Herzberg	14
2.4.2 Θεωρία της Ισότητας ή Δικαιοσύνης του Adams (1965)	16
2.4.3 Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964) / Porter-Lawler (1968)	18
2.4.4 Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Hackman & Oldham (1976, 1980)	20
2.4.5 Άλλες Θεωρίες (Maslow, Alderfer, McClelland, McGregor, Locke)	23
2.5 Συμπεράσματα	31
Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία Έρευνας	33
3.1 Εισαγωγή	33
3.2 Ερευνητική Φιλοσοφία (Research Philosophy)	34
3.3 Ερευνητική Προσέγγιση (Research Approach)	34
3.4 Ερευνητική Επιλογή (Research/Methodological Choice)	35
3.5 Στρατηγική Έρευνας (Research Strategy)	35

3.6 Χρονικός Ορίζοντας (Time Horizon).....	36
3.7 Ερευνητικές Διαδικασίες και Τεχνικές.....	36
3.7.1 Συλλογή Δεδομένων (Data Collection)	36
3.7.2 Δείγμα Έρευνας (Sample)	37
3.7.3 Ερευνητικό εργαλείο μέτρησης (Research Instrument).....	37
3.7.4 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα του Ερευνητικού Εργαλείου (Measurement quality).....	38
3.7.5 Στατιστική Ανάλυση των Δεδομένων (Data analysis techniques)	38
3.7.6 Ηθικά Ζητήματα (Research ethics).....	39
Κεφάλαιο 4 - Παρουσίαση δεδομένων & Αποτελέσματα	40
4.1 Εισαγωγή	40
4.2 Περιγραφική Στατιστική.....	40
4.2.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος	40
4.2.2 Περιγραφική ανάλυση εργασιακής ικανοποίησης (JSS).....	46
4.2.3 Περιγραφική ανάλυση υποκλιμάκων JSS	49
4.2.4 Περιγραφική ανάλυση οργανωσιακής δέσμευσης.....	50
4.2.5 Συμπεράσματα περιγραφικής στατιστικής	50
4.3 Επαγωγική Στατιστική.....	51
4.3.1 Φύλο	52
4.3.2 Ηλικία	53
4.3.3 Οικογενειακή Κατάσταση.....	54
4.3.4 Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης	55
4.3.5 Έτη Προϋπηρεσίας	56
4.3.6 Σύμβαση Εργασίας	58
4.3.7 Μισθολογικές απολαβές.....	59
4.3.8 Εργασιακή Ικανοποίηση & Οργανωσιακή Δέσμευση	60
4.3.9 Υποκλίμακες JSS & Οργανωσιακή Δέσμευση	60
Κεφάλαιο 5 - Συζήτηση, Ερμηνεία & Σχολιασμός Αποτελεσμάτων, Συμπεράσματα	71
5.1 Συζήτηση και Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων.....	71
5.2 Συμπεράσματα της Έρευνας	75
5.3 Περιορισμοί της Έρευνας.....	75
5.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	76
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	78
Ελληνικές	78
Ξενόγλωσσες	79
Παραρτήματα	85

Παράρτημα Α - Κατάλογος Σχημάτων & Εικόνων	85
Παράρτημα Β - Κατάλογος Πινάκων	87
Παράρτημα Γ - Κατάλογος Γραφημάτων.....	89
Παράρτημα Δ - Ερευνητικό Εργαλείο (Ερωτηματολόγιο)	90
Παράρτημα Ε - Έγκριση Έρευνας από Επιτροπή Βιοηθικής ΠΝΠ.....	97

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Καλπαξίδης Στέφανος

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ιδιωτικό Τομέα: Ποσοτική Έρευνα σε Επιχειρήσεις του Νομού Αττικής.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 11/02/2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή

1. Νικόλαος Θεοδωρακόπουλος
2. Σκλάβος Γεώργιος
3. Καραγιάννης Αχιλλέας

Υπεύθυνη Δήλωση

Ο Καλπαξίδης Στέφανος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ιδιωτικό Τομέα: Ποσοτική Έρευνα σε Επιχειρήσεις του Νομού Αττικής», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών



Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην εκπόνησή της.

Πρώτα από όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Καραγιάννη Αχιλλέα, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, την καθοδήγησή του και τις καίριες υποδείξεις του καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Η επιστημονική του στήριξη, η διαθεσιμότητά του και το συνεχές ενδιαφέρον του αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Ιδιαίτερη μνεία οφείλω στη μητέρα μου για την αδιάκοπη στήριξη, ενθάρρυνση και παρουσία της σε κάθε στάδιο αυτής της προσπάθειας, καθώς οι μελέτες μου και συνολικά η εργασία ολοκληρώθηκε στο πατρικό μου σπίτι!

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, στη σύζυγό μου Βέρα και στα δύο μας παιδιά, την Πετρίνα και τον Γιώργο. Με ανέχτηκαν, με στήριξαν, ενώ - απολύτως κυριολεκτικά - με "έχασαν" για ώρες κατά τη διάρκεια τόσο της συγγραφής της διπλωματικής μου, όσο και όλων των σπουδών, δείχνοντας υπομονή, κατανόηση και απεριόριστη αγάπη. Η συμβολή τους ήταν ανεκτίμητη και τους ευχαριστώ από καρδιάς.

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάζει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα του Νομού Αττικής. Σκοπός της είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, με έμφαση στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, αλλά και στις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία, καθώς και τη σχέση που μπορεί έχουν με την οργανωσιακή δέσμευση.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε με τη χρήση του Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector, το οποίο περιλαμβάνει εννέα υποκλίμακες, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση αξιολογήθηκε μέσω κλίμακας αυτοαναφοράς. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις του Νομού Αττικής.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Εφαρμόστηκαν έλεγχοι σύγκρισης μέσων όρων και συσχετίσεων, προκειμένου να εξεταστούν οι διαφοροποιήσεις στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση δημογραφικές μεταβλητές, καθώς και η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο επηρεάζεται τόσο από οργανωσιακούς, όσο και από ατομικούς παράγοντες. Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση και οι επιμέρους διαστάσεις της, όπως αποτυπώνονται στο ερωτηματολόγιο, σχετίζονται άμεσα με την οργανωσιακή δέσμευση. Τα ευρήματα της μελέτης μπορούν να αξιοποιηθούν από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα για τον σχεδιασμό πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό.

Λέξεις-κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, ιδιωτικός τομέας, Job Satisfaction Survey, JSS

Abstract

This master's thesis examines the level of job satisfaction among employees in the private sector of the Region of Attica. The main objective of the study is to investigate the factors that influence job satisfaction, focusing both on employees' demographic characteristics and on the individual dimensions of job satisfaction and explore their potential relationship with organizational commitment.

A quantitative research approach was adopted, using a structured questionnaire for data collection. Job satisfaction was measured using the Job Satisfaction Survey (JSS) developed by Spector, which includes nine distinct subscales, while organizational commitment was assessed using a self-report scale. The research sample consists of employees working in private sector organizations located in the Region of Attica.

Data analysis was conducted using descriptive and inferential statistical methods. Tests for mean comparisons and correlation analyses were applied in order to examine differences in job satisfaction across demographic groups, as well as the relationship between job satisfaction and organizational commitment.

The findings indicate that job satisfaction is a multidimensional construct influenced by both organizational and individual factors. Moreover, the findings indicate that overall job satisfaction, along with its individual dimensions as measured by the questionnaire, is associated with employees' organizational commitment. The outcomes of this study provide useful insights for private sector organizations, supporting the development of human resource management policies aimed at enhancing job satisfaction, organizational commitment, and employees' intention to remain within the organization.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, private sector, Job Satisfaction Survey, JSS

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα του Νομού Αττικής, ανεξαρτήτως κλάδου και η εξέταση παραγόντων που την επηρεάζουν.

Μέσω των δημογραφικών στοιχείων και των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου JSS, η έρευνα στοχεύει στην ανίχνευση πιθανών διαφοροποιήσεων, με βάση χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας, ο τύπος σύμβασης και οι μισθολογικές απολαβές. Παράλληλα, επιδιώκεται να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να συνδέεται με την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό.

1.2 Σημασία της Έρευνας

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες έννοιες στη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς συνδέεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων, την οργανωσιακή δέσμευση, τη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης και τη γενικότερη ανταγωνιστικότητα και κουλτούρα των επιχειρήσεων. Για τα ελληνικά δεδομένα και με έμφαση στον ιδιωτικό τομέα, παρατηρείται μία σχετική ανεπάρκεια καταγεγραμμένων μελετών.

Επιπλέον, η μελέτη αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα σε μια χρονική περίοδο κατά την οποία η αγορά εργασίας μεταβάλλεται διαρκώς: τηλεργασία, εργασιακή αβεβαιότητα, ευέλικτες μορφές απασχόλησης και διαγενεακές διαφορές δημιουργούν ένα νέο εργασιακό τοπίο, στο οποίο η κατανόηση των παραγόντων που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν την ικανοποίηση είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία των επιχειρήσεων.

Η έρευνα αναμένεται να συμβάλει τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά: από τη μία πλευρά, προσπαθεί να εμπλουτίσει τη βιβλιογραφία σε ελληνικό επίπεδο, ενώ από την άλλη να παρέχει απτά ευρήματα σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και τη σχέση με τους υπαλλήλους τους. Παράλληλα, ενισχύει τον διάλογο γύρω από την ποιότητα της εργασιακής ζωής στον ιδιωτικό τομέα, εστιάζοντας σε έναν κρίσιμο τομέα της εθνικής οικονομίας.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνουμε τα ακόλουθα δύο ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι η σχέση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, με την αντίληψή τους για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση; Δημογραφικά χαρακτηριστικά που χρησιμοποιούμε στο ερωτηματολόγιό μας, είναι τα παρακάτω:
 - a. Φύλο
 - b. Ηλικία
 - c. Οικογενειακή κατάσταση
 - d. Εκπαιδευτικό επίπεδο
 - e. Έτη προϋπηρεσίας
 - f. Είδος Σύμβασης
 - g. Μισθολογικές Απολαβές
2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης (συνολικά και σε επιμέρους διαστάσεις) και της πρόθεσης παραμονής/δέσμευσης στον οργανισμό;

1.4 Ερευνητικές Υποθέσεις

Με βάση τα ερωτήματά μας, παρακάτω διατυπώνουμε τις ερευνητικές υποθέσεις μας:

- Y1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών.
- Y2: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

- Y3: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ έγγαμων και μη έγγαμων εργαζομένων.
- Y4: Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων.
- Y5: Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων.
- Y6: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ εργαζομένων με σύμβαση αορίστου χρόνου και εργαζομένων με σύμβαση μη αορίστου χρόνου.
- Y7: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μισθολογικών απολαβών και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Y8: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης παραμονής στον οργανισμό.
- Y9: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων (υποκλιμάκων) του JSS και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Οι Ερευνητικές Υποθέσεις Y1 έως Y7, απορρέουν από το Ερευνητικό Ερώτημα 1 και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά α έως γ που χρησιμοποιούμε. Οι Ερευνητικές Υποθέσεις 8 και 9, απορρέουν από το Ερευνητικό Ερώτημα 2.

Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό και εμπειρικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης, με στόχο να θεμελιώσει τη μεθοδολογική και ερμηνευτική βάση της παρούσας έρευνας. Αρχικά αποσαφηνίζονται οι βασικές έννοιες και οι διακριτές τους διαστάσεις, ώστε να είναι σαφές τι ορίζεται ως "εργασιακή ικανοποίηση" και πώς διαφοροποιείται από συναφείς έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα κυριότερα εργαλεία μέτρησης, με έμφαση στο Job Satisfaction Survey (JSS).

Ακολούθως, αναλύονται κεντρικές θεωρητικές προσεγγίσεις που εξηγούν τους παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης (π.χ. θεωρίες παρακίνησης, δικαιοσύνης, προσδοκιών και χαρακτηριστικών εργασίας), καθώς και οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η ικανοποίηση συνδέεται με τη δέσμευση και με οργανωσιακές στάσεις/συμπεριφορές. Η θεωρητική ανάπτυξη δεν λειτουργεί ως απλή παράθεση θεωριών, αλλά ως πλαίσιο ερμηνείας των διαστάσεων που εξετάζονται εμπειρικά στην παρούσα έρευνα.

Παρότι διεθνώς υφίσταται εκτενές ερευνητικό έργο για την εργασιακή ικανοποίηση στην ελληνική πραγματικότητα, η εμπειρική βιβλιογραφία εμφανίζεται συχνά αποσπασματική ως προς τα δείγματα, τους κλάδους και τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία μέτρησης, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η δυνατότητα γενίκευσης και σύγκρισης των ευρημάτων. Ειδικότερα, εντοπίζεται ανάγκη για συστηματικότερη διερεύνηση στον ιδιωτικό τομέα, σε διατομεακά δείγματα (cross-sectional samples) και σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές όπως η Αττική.

Στο πλαίσιο αυτό, το κεφάλαιο καταλήγει στο ερευνητικό κενό στη χώρα μας και στην εμπειρική αποτύπωση της εργασιακής ικανοποίησης (σε επίπεδο συνολικής κλίμακας και επιμέρους διαστάσεων), καθώς και σε μια προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης της με την πρόθεση παραμονής στα πλαίσια της οργανωσιακής δέσμευσης.

2.2 Ορισμοί

Οι έννοιες της Εργασιακής Ικανοποίησης, της Οργανωσιακής Δέσμευσης και της Παρακίνησης συνιστούν το βασικό θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο στηρίζονται όλες οι σύγχρονες προσεγγίσεις για την ερμηνεία της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Λημνιός, 2013). Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά τη συναισθηματική αποτίμηση που διαμορφώνει το άτομο σχετικά με την εργασία του, η οργανωσιακή δέσμευση αποτυπώνει τον βαθμό ψυχολογικής σύνδεσης και ταύτισής του με τον οργανισμό, ενώ η παρακίνηση αναφέρεται στους μηχανισμούς που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν την προσπάθεια και την απόδοση του εργαζομένου.

Παρά το εκτενές θεωρητικό υπόβαθρο στη διεθνή βιβλιογραφία, αντίστοιχες συστηματικές εμπειρικές προσεγγίσεις στο ελληνικό πλαίσιο είναι περιορισμένες και συχνά εστιάζουν σε πολύ συγκεκριμένους κλάδους (Ξενοδοχειακό, Τραπεζικό, Νοσοκομειακό, Δημόσιο, κλπ), χωρίς συνεπή κοινή μεθοδολογική βάση και χωρίς σταθερή διερεύνηση της σχέσης εργασιακής ικανοποίησης-οργανωσιακής δέσμευσης στον ιδιωτικό τομέα.

2.2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) αποτελεί μία από τις περισσότερο μελετημένες έννοιες στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Όπως επισημαίνουν οι Thangaswamy και Thiyagaraj (2017), μπορεί να οριστεί ως μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας ως μέσου για την επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών αξιών του ατόμου. Αντίστοιχοι ορισμοί συναντώνται και στους Locke (1969), Horrock (1935) και Blum (1968), όπως αυτοί αναφέρονται στους Thangaswamy και Thiyagaraj (2017). Σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτούς, η εργασιακή ικανοποίηση:

1. Αναδύεται όταν υπάρχει αντιστοιχία ανάμεσα στις προσδοκίες του εργαζομένου και στις συνθήκες που πραγματικά βιώνει στο εργασιακό περιβάλλον.
2. Αποτελεί προϊόν αλληλεπίδρασης εσωτερικών (π.χ. ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας) και εξωτερικών παραγόντων (π.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας).

3. Συνιστά το συνολικό αποτέλεσμα των θετικών και αρνητικών εμπειριών που αντλεί το άτομο από την καθημερινή του εργασία.

Σύμφωνα με την έρευνα της Matiatou (2022), η εργασιακή ικανοποίηση αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο το άτομο αναπτύσσει θετικά συναισθήματα απέναντι στην εργασία του. Η έννοια αυτή διαμορφώνεται από παράγοντες όπως η φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, το ύψος-δικαιοσύνη της αμοιβής, η αναγνώριση της προσφοράς, οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους-προϊσταμένους, οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και οι συνθήκες εργασίας. Ο ορισμός αυτός ευθυγραμμίζεται με τις προσεγγίσεις των Robbins και Judge (2013), καθώς και του Spector (1997), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει από τη σύγκριση ανάμεσα σε όσα προσδοκά ο εργαζόμενος και σε όσα τελικά του παρέχει το εργασιακό του περιβάλλον.

Σύμφωνα με την έρευνα των Hasan et al. (2024), τα ερευνητικά δεδομένα συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία ενσωματώνει συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές διαστάσεις.

Από ψυχολογική σκοπιά, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, όπως αυτές περιγράφονται στο μοντέλο του Maslow (1943). Από οργανωσιακή σκοπιά, η έννοια σχετίζεται με την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των ατομικών προσδοκιών και των παρεχόμενων ανταμοιβών, σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom (1964). Οι Thangaswamy και Thiyagaraj (2017) επισημαίνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν μπορεί να εξεταστεί αποκομμένη από τη θεωρία της παρακίνησης. Και παρότι οι δύο έννοιες παραμένουν διακριτές, αλληλοεπιδρούν πολύ στενά, καθώς η παρακίνηση οδηγεί σε ικανοποίηση όταν οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν τους στόχους τους και καλύπτουν τις ανάγκες τους (Vroom, 1964). Ο Hasan και άλλοι (2024) επιβεβαιώνουν ότι στο πλαίσιο των σύγχρονων θεωρητικών προσεγγίσεων, η εργασιακή ικανοποίηση λειτουργεί τόσο ως αιτία όσο και ως αποτέλεσμα της παρακίνησης και της οργανωσιακής δέσμευσης, επηρεάζοντας καθοριστικά την απόδοση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων.

Συνολικά, η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης για τους οργανισμούς αναδεικνύεται ιδιαίτερα σε μελέτες που εστιάζουν στον ιδιωτικό τομέα. Η Matiatou (2022) επισημαίνει ότι υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, συνδέονται με αυξημένη αποδοτικότητα και

παραγωγικότητα, ενώ χαμηλά επίπεδα σχετίζονται με αυξημένο κύκλο αποχωρήσεων και μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση. Αντίστοιχα, η Καραθανάση (2023) τεκμηριώνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει το ψυχολογικό κλίμα και τη σταθερότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, ιδίως σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή της πανδημίας.

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί δείκτης ψυχολογικής ευημερίας και οργανωσιακής υγείας, καθώς αντανακλά τον βαθμό ταύτισης του εργαζομένου με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Η διερεύνηση των παραγόντων που την επηρεάζουν είναι κρίσιμη για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών HR πολιτικών, οι οποίες στοχεύουν στην ενίσχυση της δέσμευσης και στη μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό.

2.2.2 Οργανωσιακή Δέσμευση

Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991), οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται ο βαθμός ταύτισης του εργαζομένου με τον οργανισμό και η πρόθεσή του να παραμείνει σε αυτόν. Όπως αναφέρει και ο Athanasoulis (2020), η δέσμευση συνιστά μια ψυχολογική κατάσταση που συνδέει το άτομο με τον οργανισμό και επηρεάζει την πιθανότητα διατήρησης της εργασιακής του σχέσης. Ο όρος απαντάται στη διεθνή βιβλιογραφία ως *organizational commitment* ή *job commitment*.

Κατά την έρευνα της Σιδηροπούλου (2024), η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που συμβάλλει στη διαμόρφωση τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της απόδοσης των εργαζομένων. Η έννοια της δέσμευσης διαρθρώνεται σε τρεις διαστάσεις:

1. Συναισθηματική δέσμευση (*affective commitment*): η επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό λόγω συναισθηματικής ταύτισης και αίσθησης του "ανήκειν".
2. Συνεχιζόμενη δέσμευση (*continuance commitment*): η εκτίμηση του κόστους αποχώρησης, όταν δηλαδή ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η αποχώρησή του θα είχε σημαντικό προσωπικό ή οικονομικό κόστος για τον ίδιο.

3. Κανονιστική δέσμευση (normative commitment): η αίσθηση ηθικής υποχρέωσης του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό, βασιζόμενη σε κοινωνικούς και αξιακούς κανόνες.

Η Μπαρδής (2022) στην έρευνά της, καταδεικνύει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Το εύρημα αυτό ευθυγραμμίζεται με το μοντέλο των Schaufeli και Bakker (2004), σύμφωνα με το οποίο οι θετικές εργασιακές εμπειρίες ενισχύουν το "work engagement", το οποίο συνδέεται με ισχυρότερη δέσμευση με τον οργανισμό. Τέλος, ο Roussos (2022) επισημαίνει ότι η ηγεσία επηρεάζει έμμεσα τη στάση των εργαζομένων μέσω παραγόντων όπως η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη στο management και οι ευκαιρίες ανάπτυξης, οι οποίοι στη βιβλιογραφία συνδέονται με την οργανωσιακή δέσμευση. Η προσέγγιση αυτή συνάδει με τις αρχές του Kahn (1990), ο οποίος ερμηνεύει τη δέσμευση ως μορφή κοινωνικής ανταλλαγής, όπου η επένδυση των εργαζομένων ενισχύεται όταν λαμβάνουν αντίστοιχη υποστήριξη από τον οργανισμό.

2.2.3 Παρακίνηση

Η παρακίνηση (motivation) μπορεί να οριστεί ως το «σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την επίτευξη στόχων» (Robbins & Judge, 2013, p. 202). Η Καραθανάση (2023), βασιζόμενη στη θεωρία των αναγκών του Maslow (1943), επισημαίνει ότι η παρακίνηση συνδέεται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς παράγοντες όπως η αναγνώριση ή οι ευκαιρίες ανάπτυξης ενισχύουν το αίσθημα ικανοποίησης.

Ο Λαμπρινούδης (2018) αναφέρει ότι η παρακίνηση αποτελεί αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης αναγκών, κινήτρων και στόχων, υιοθετώντας τα μοντέλα των Vroom (1964) και Porter-Lawler (1968). Σύμφωνα με τις προσεγγίσεις αυτές, η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος εξαρτάται από τις προσδοκίες του για ανταμοιβές καθώς και από την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη στις διαδικασίες ανταμοιβής. Τέλος, ο Chatziilias (2020) υπογραμμίζει ότι η παρακίνηση συνδέεται και με τον τρόπο σχεδιασμού της

εργασίας. Σύμφωνα με το Job Characteristics Model των Hackman και Oldham (1980) - στο οποίο γίνεται εκτενέστερη αναφορά αργότερα - παράγοντες όπως η αυτονομία, η ποικιλία της εργασίας και η ουσιαστική ανατροφοδότηση ενισχύουν την εσωτερική παρακίνηση, όπως επιβεβαιώνεται και από τους Ali et al. (2014).

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί πολυδιάστατη στάση, περιλαμβάνει τόσο γνωστικά όσο και συναισθηματικά στοιχεία και επηρεάζεται από ατομικούς και οργανωσιακούς παράγοντες. Παράλληλα, η οργανωσιακή δέσμευση αποτυπώνει τη σχέση του ατόμου με τον οργανισμό και συνδέεται με κρίσιμες εκβάσεις (π.χ. πρόθεση παραμονής, αφοσίωση, απόδοση), γεγονός που καθιστά τη μελέτη της σχέσης ικανοποίησης-δέσμευσης ιδιαίτερα σημαντική.

Στην ελληνική βιβλιογραφία - όπως αναφέραμε - παρατηρείται συχνά εστίαση σε συγκεκριμένους επαγγελματικούς κλάδους ή/και μεμονωμένους οργανισμούς, δυσχεραίνοντας τη σύγκριση και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Αυτό το σημείο οδηγεί στην ανάγκη μιας συστηματικής μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και εξέταση της σχέσης της με τη δέσμευση, μέσα από την έρευνά μας.

2.3 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης & Οργανωσιακής Δέσμευσης

Τα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης αποτελούν κρίσιμους μηχανισμούς για την κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι δύο αυτές έννοιες επηρεάζουν ουσιαστικά την παραγωγικότητα, την πρόθεση παραμονής και τη συνολική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων (Παπαευθυμίου, 2024). Καθώς πρόκειται για ψυχολογικές κατασκευές, η αποτίμησή τους απαιτεί τη χρήση έγκυρων και αξιόπιστων ψυχομετρικών εργαλείων, τα οποία έχουν δοκιμαστεί και αξιολογηθεί εκτενώς.

2.3.1 Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης

«Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα συνολικό συναίσθημα σχετικά με την εργασία ή ως ένας συνδυασμός σχετικά με διαφορετικές πτυχές - υποκλίμακες της εργασίας» (Spector, 1997, p. 12). Στη διεθνή βιβλιογραφία διακρίνονται τρία βασικά ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται ευρέως:

1. Job Descriptive Index (JDI) - Αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin (1969) και «αξιολογεί την ικανοποίηση σε πέντε διαστάσεις της εργασίας: τη φύση της εργασίας, τις αμοιβές, τις ευκαιρίες προαγωγής, την επίβλεψη και τις σχέσεις με τους συναδέλφους» (Smith et al., 1969, p. 69).
2. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) - Δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist (Weiss et al., 1967) και έχει αναθεωρηθεί έκτοτε με μικρές προσθήκες. Εξετάζει παράγοντες της εσωτερικής ικανοποίησης (όπως το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας) όσο και της εξωτερικής (όπως ο μισθός).
3. Job Satisfaction Survey (JSS) - Αναπτύχθηκε από τον Paul E. Spector και αποτελεί ένα από τα πιο ολοκληρωμένα και ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία διεθνώς. Περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις που καλύπτουν εννέα διαστάσεις (υποκλίμακες): αμοιβές (pay), προαγωγή (promotion), επίβλεψη (supervision), παροχές (benefits), επιβράβευση (contingent rewards), διαδικασίες και συνθήκες λειτουργίας (operating conditions), συναδέλφους (co-workers), φύση της εργασίας (nature of work) και επικοινωνία (communication). Το JSS «σχεδιάστηκε για να δώσει μια συνολική βαθμολογία ικανοποίησης ως συνδυασμό των μεμονωμένων διαστάσεων» (Spector, 1985, p. 695).

Στην πρωτότυπη έρευνα του Spector (1985, p. 700), η συνολική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ανήλθε σε 0,91 (Cronbach's α), εύρημα που ενισχύει σημαντικά την ψυχομετρική εγκυρότητά του. Ο διαχωρισμός του εργαλείου σε εννέα διαστάσεις επιτρέπει τη διερεύνηση της εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων κάθε διάστασης ξεχωριστά, προσφέροντας μια πιο λεπτομερή και ακριβή αποτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης.

2.3.2 Μέτρηση της Εργασιακής Δέσμευσης

Η εργασιακή δέσμευση (organizational commitment) αξιολογείται επίσης μέσω δομημένων ψυχομετρικών εργαλείων. Το πλέον διαδεδομένο είναι το Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) των Mowday, Steers και Porter (1979), το οποίο «αποτυπώνει τη συναισθηματική ταύτιση του εργαζομένου με τον οργανισμό, τον βαθμό συμμετοχής του και την πίστη του προς αυτόν» (Mowday et al., 1979, p. 227).

Παράλληλα, σε πιο σύγχρονα θεωρητικά πλαίσια, η εργασιακή εμπλοκή/συμμετοχή (work engagement) μετριέται με την κλίμακα **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)** των Schaufeli και Bakker, ένα ψυχομετρικό εργαλείο το οποίο αξιολογεί τρεις βασικές διαστάσεις: την αφοσίωση, την ενέργεια και την απορρόφηση (Schaufeli & Bakker, 2004).

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια έχουν τεκμηριώσει τη στενή σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης (Meyer & Herscovitch, 2001). Το γεγονός αυτό τα καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμα και συμπληρωματικά στο πλαίσιο ερευνών που εξετάζουν ταυτόχρονα και τις δύο μεταβλητές.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, ενώ τα προαναφερθέντα εργαλεία όπως το JSS και το OCQ έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς σε διεθνείς έρευνες, η εφαρμογή τους στη χώρα μας παραμένει περιορισμένη, κυρίως σε μελέτες μικρών δειγμάτων ή κυρίως σε δημόσιους οργανισμούς. Έτσι, η βιβλιογραφία δεν μας προσφέρει επαρκή δεδομένα για το θέμα που θέλουμε να μελετήσουμε.

2.3.3 Επιλογή εργαλείου για την έρευνά μας

Για την παρούσα μελέτη όπου το βασικό μας θέμα αποτελεί η εργασιακή ικανοποίηση, έχουμε επιλέξει το Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector ως βασικό εργαλείο μέτρησης, για τους εξής λόγους:

1. Ευρεία αποδοχή και χρήση: αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης διεθνώς και η ευρεία του εφαρμογή

επιτρέπει σύγκριση των ευρημάτων μίας έρευνας με προηγούμενες μελέτες, ενισχύοντας έτσι και την εξωτερική εγκυρότητα.

2. Εγκυρότητα και αξιοπιστία: Το εργαλείο παρουσιάζει υψηλούς δείκτες εσωτερικής συνέπειας και έχει αξιολογηθεί εκτενώς ως προς την ψυχομετρική του επάρκεια, κάτι που εξασφαλίζει ότι οι μετρήσεις είναι σταθερές και αξιόπιστες.
3. Πληρότητα περιεχομένου: Το JSS καλύπτει εννέα διακριτές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, προσφέροντας μια πολυδιάστατη και ολοκληρωμένη εικόνα των εργασιακών συνθηκών. Οι διαστάσεις αυτές συνδέονται άμεσα με τις θεματικές που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα, καθιστώντας το εργαλείο κατάλληλο για τις ανάγκες της μελέτης.
4. Μεταφραστική προσαρμογή και διεθνής εφαρμογή. Το ερωτηματολόγιο έχει μεταφραστεί και εφαρμοστεί με επιτυχία σε πλήθος γλωσσών και πολιτισμικών πλαισίων (Spector, n.d.), γεγονός που υποδηλώνει ευελιξία και διαπολιτισμική του ισχύ.

Ως εκ τούτου, η επιλογή του JSS ενισχύει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και διασφαλίζει τη στενή θεωρητική σύνδεση με τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης.

Παρά ταύτα, στο ελληνικό πλαίσιο παρατηρείται συχνά ετερογένεια εργαλείων και διαφοροποίηση ως προς τις διαστάσεις που μετρούνται, γεγονός που δυσχεραίνει τη σύγκριση ευρημάτων μεταξύ μελετών. Ειδικότερα, παραμένει περιορισμένη η εμπειρική τεκμηρίωση για τον ιδιωτικό τομέα στην Αττική, καθώς και για τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης-οργανωσιακής δέσμευσης με χρήση τυποποιημένων, πολυδιάστατων κλιμάκων. Η επιλογή του JSS στην παρούσα έρευνα στοχεύει ακριβώς στη μείωση αυτής της ασυνέχειας, προσφέροντας συγκρίσιμη αποτύπωση τόσο σε επίπεδο συνολικής κλίμακας όσο και υποκλιμάκων.

2.4 Θεωρητικά Μοντέλα και Θεωρίες Παρακίνησης και Ικανοποίησης

Η κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης εδράζεται σε μεγάλο βαθμό στις θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες επιχειρούν να εξηγήσουν τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι θεωρίες αυτές εξετάζουν τους παράγοντες που ωθούν το άτομο να καταβάλει προσπάθεια, να επιδεικνύει αυξημένη δέσμευση και να αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του (Robbins & Judge, 2013).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, οι θεωρίες παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες: α) θεωρίες περιεχομένου (content theories) και β) θεωρίες διαδικασίας (process theories). Οι θεωρίες περιεχομένου επικεντρώνονται στο τι παρακινεί τους εργαζομένους, δίνοντας έμφαση στον εντοπισμό των βασικών αναγκών και παραγόντων που οδηγούν σε αισθήματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι προσεγγίσεις των Maslow, Herzberg, Alderfer και McClelland, οι οποίες εξετάζουν τις εσωτερικές ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου.

Αντίθετα, οι θεωρίες διαδικασίας εστιάζουν στο πώς προκύπτει η παρακίνηση, αναλύοντας τους γνωστικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων τα άτομα επιλέγουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, αξιολογούν την απαιτούμενη προσπάθεια και αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη των ανταμοιβών. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι θεωρίες των Adams, Vroom, Porter-Lawler και Hackman & Oldham (Τσιπίδου, 2022).

Στην παρούσα μελέτη δίνεται έμφαση σε τέσσερις κλασικές θεωρητικές προσεγγίσεις, οι οποίες έχουν διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου της εργασιακής ικανοποίησης. Πρόκειται για τις θεωρίες των Herzberg, Adams, Vroom και Hackman & Oldham, οι οποίες παρουσιάζουν άμεση συνάφεια με τις εννέα διαστάσεις του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιούμε στην έρευνά μας.

Το Job Satisfaction Survey στις διαστάσεις του, διερευνά παράγοντες που αντιστοιχούν τόσο σε εσωτερικές όσο και σε εξωτερικές πηγές παρακίνησης, οι οποίες συσχετίζονται

με τις τέσσερις θεωρητικές προσεγγίσεις. Έτσι επιτρέπει μια πολυδιάστατη και θεωρητικά εδραιωμένη ερμηνεία της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα:

α) Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg συνδέεται με θέματα που αφορούν τόσο τους παράγοντες υγιεινής όσο και τους παράγοντες κινήτρων. Ειδικότερα, σχετίζεται με τις διαστάσεις για τις αμοιβές, τις παροχές, τις ευκαιρίες προαγωγής, την επίβλεψη, την αναγνώριση/επιβράβευση, τις σχέσεις με συναδέλφους, καθώς και με τη φύση της εργασίας.

β) Η θεωρία της ισότητας του Adams συνδέεται με ζητήματα δικαιοσύνης, ισοτιμίας και διαφάνειας. Ειδικότερα, σχετίζεται με τις διαστάσεις για τις αμοιβές, τις παροχές, τις οργανωσιακές διαδικασίες/συνθήκες λειτουργίας και την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό.

γ) Η θεωρία προσδοκιών του Vroom συνδέεται κυρίως με διαστάσεις που αναφέρονται στις αμοιβές, στις προαγωγές, στις παροχές, καθώς και στην επιβράβευση, παράγοντες που επηρεάζουν την προσωπική αξιολόγηση του εργαζομένου σχετικά με την πιθανότητα επίτευξης ενός αποτελέσματος και την ελκυστικότητα των σχετικών ανταμοιβών.

δ) Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham συνδέεται με τη δομή και το περιεχόμενο της εργασίας. Ειδικότερα, σχετίζεται με τις διαστάσεις για τις ευκαιρίες προαγωγής, την επίβλεψη, την αναγνώριση/επιβράβευση και κυρίως με τη φύση της εργασίας, που αποτελεί κεντρικό στοιχείο της θεωρίας τους.

Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά τις 4 βασικές μας θεωρίες (Herzberg, Adams, Vroom και Hackman & Oldham), ενώ θα κάνουμε σύντομη αναφορά στις υπόλοιπες σημαντικές (Maslow, Alderfer, McClelland, McGregor και Locke).

2.4.1 Θεωρία Δύο Παραγόντων του Herzberg

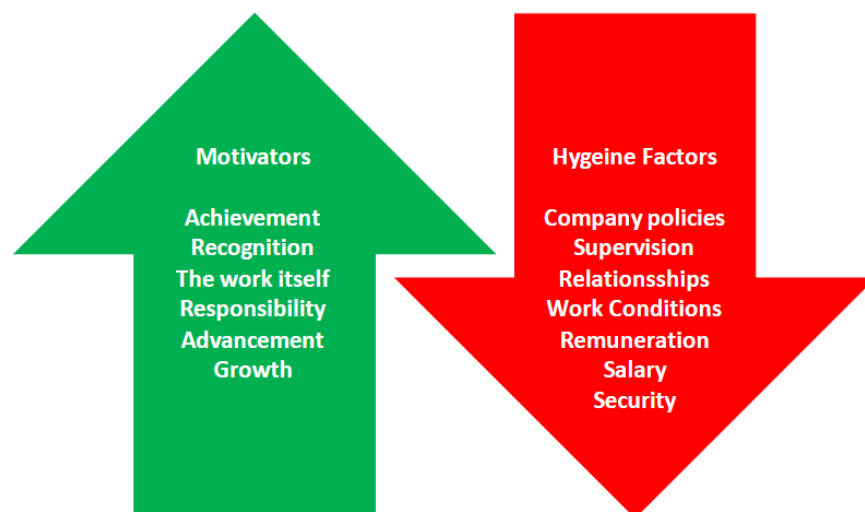
Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Frederick Herzberg (1959) αποτελεί μία από τις πλέον επιδραστικές προσεγγίσεις στην κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης και της

παρακίνησης. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια δεν αποτελούν τα δύο άκρα ενός ενιαίου συνεχούς· αντίθετα, συνιστούν ανεξάρτητες διαστάσεις, οι οποίες επηρεάζονται από διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων. Συγκεκριμένα, διακρίνει:

α) τους παράγοντες υγιεινής (hygiene factors), που αφορούν κυρίως το εργασιακό περιβάλλον και τις εξωτερικές συνθήκες της εργασίας, και

β) τους παράγοντες κινήτρων (motivators) - ή παρακινητικούς παράγοντες - οι οποίοι σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και την ουσιαστική φύση των καθηκόντων.

Η διάκριση αυτή αναδεικνύει ότι η παρουσία των παραγόντων κινήτρων μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η απουσία των παραγόντων υγιεινής μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, χωρίς όμως οι δύο κατηγορίες να λειτουργούν αμοιβαία. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση έχει τεκμηριωθεί σε πλήθος ερευνών και εξακολουθεί να αποτελεί βασικό σημείο αναφοράς σε μελέτες παρακίνησης (Herzberg et al., 1959).



Εικόνα 1: Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg (MacPherson, A. 2019)

Οι παράγοντες υγιεινής αφορούν στοιχεία όπως οι αμοιβές, οι παροχές, οι πολιτικές της επιχείρησης, η ποιότητα της επίβλεψης, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας. Η έλλειψή τους οδηγεί σε δυσαρέσκεια, ενώ η παρουσία τους απλώς αποτρέπει

την εμφάνισή της, χωρίς να συνεπάγεται απαραίτητα υψηλή ικανοποίηση. Αντίθετα, οι παράγοντες κινήτρων όπως η αναγνώριση, η επίτευξη, η προσωπική ανάπτυξη, η υπευθυνότητα και οι ευκαιρίες εξέλιξης, είναι εκείνοι που συνδέονται με εργασιακή ικανοποίηση και εσωτερική παρακίνηση (Herzberg et al., 1959). Το μοντέλο υπογραμμίζει ότι η ουσιαστική ικανοποίηση προκύπτει κυρίως από το περιεχόμενο και τη σημασία της ίδιας της εργασίας.

Η θεωρία αυτή παρουσιάζει σαφή αντιστοίχιση με τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου JSS, το οποίο χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα. Κατηγορίες που χωρίζει ο Spector το JSS, όπως οι Αμοιβές, οι Παροχές, οι Ευκαιρίες Προαγωγής, η Επίβλεψη, οι Συνθήκες Εργασίας και η Επιβράβευση (Spector, 1997, pp. 24-29), αντιστοιχούν σχεδόν άμεσα στις δύο ομάδες παραγόντων που προτείνει ο Herzberg. Συνεπώς, το JSS αποτελεί κατάλληλο εργαλείο για την εμπειρική αποτύπωση και διερεύνηση της θεωρίας αυτής στο πλαίσιο της μελέτης μας.

Η βασική της υπόθεση έχει επιβεβαιωθεί εμπειρικά σε πλήθος ερευνών (Sachau, 2007· Bassett-Jones & Lloyd, 2005), οι οποίες καταδεικνύουν ότι η εσωτερική παρακίνηση συνδέεται στενά με την εργασιακή δέσμευση και την πρόθεση παραμονής. Συνολικά, η κατανόηση της ισορροπίας μεταξύ των "εξωγενών" (υγιεινής) και "ενδογενών" (κινήτρων) παραγόντων που προτείνει ο Herzberg προσφέρει ένα ουσιαστικό θεωρητικό πλαίσιο για την παρούσα μελέτη και, γενικότερα, για την έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης.

2.4.2 Θεωρία της Ισότητας ή Δικαιοσύνης του Adams (1965)

Η Θεωρία της Ισότητας (Equity Theory) του Adams (1963) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης που προσεγγίζουν την εργασιακή ικανοποίηση μέσα από την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας. Ο Adams υποστήριξε ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ανισότητα (inequity), βιώνουν δυσαρέσκεια και επιδιώκουν την αποκατάσταση της ισορροπίας. Η αξιολόγηση αυτή βασίζεται στη σύγκριση της αναλογίας εισροών (inputs) - όπως προσπάθεια, δεξιότητες και εμπειρία - με την αναλογία εκροών (outputs), δηλαδή τις ανταμοιβές που λαμβάνουν, όπως αμοιβές, αναγνώριση ή προαγωγές. Η σύγκριση αυτή πραγματοποιείται σε σχέση με άλλους

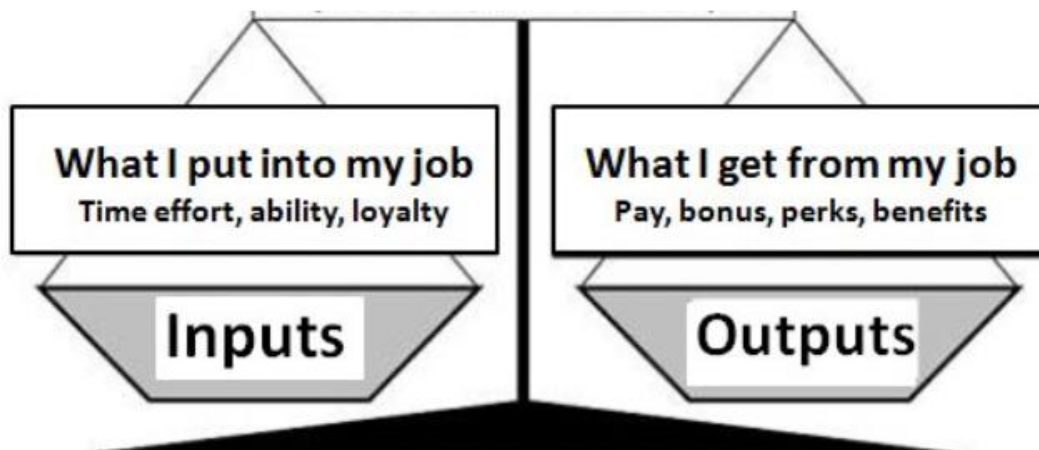
εργαζομένους ή με ένα προσωπικό πρότυπο αναφοράς (Adams, 1965· Καραθανάση, 2023).

Ο Greenberg (1990, 1993) επέκτεινε το αρχικό μοντέλο του Adams, προτείνοντας τρεις διακριτές διαστάσεις δικαιοσύνης: τη διανεμητική, τη διαδικαστική και τη διαπροσωπική. Από κοινού, οι τρεις διαστάσεις διαμορφώνουν την αντίληψη του εργαζομένου σχετικά με τη δίκαιη μεταχείριση.

α) Διανεμητική δικαιοσύνη (Distributive justice): αφορά την αντίληψη του εργαζομένου σχετικά με τη δικαιοσύνη στην κατανομή των ανταμοιβών

β) Διαδικαστική δικαιοσύνη (Procedural justice): αναφέρεται στην αντίληψη δικαιοσύνης ως προς τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που καθορίζουν τις ανταμοιβές.

γ) Διαπροσωπική δικαιοσύνη (Interpersonal justice): αφορά την αντίληψη του εργαζομένου σχετικά με τον τρόπο μεταχείρισης, τον σεβασμό και την ευγένεια που επιδεικνύουν ο οργανισμός και οι προϊστάμενοι προς αυτόν.



Εικόνα 2: Η Θεωρία της Ισότητας του Adams (Joy, M. M., 2018)

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη σχετίζεται με θετικότερες στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία, στα εργασιακά αποτελέσματα και στους προϊσταμένους τους (Moorman, 1991, p. 845). Η

θεωρία του Adams παρέχει, ένα χρήσιμο ερμηνευτικό πλαίσιο για τα αποτελέσματα εργαλείων μέτρησης όπως το JSS (Spector, 1997, p. 47). Διαστάσεις του JSS, όπως οι Αμοιβές και οι Προαγωγές, αντιστοιχούν άμεσα στις διαστάσεις της διανεμητικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης. Συνεπώς, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης μπορούν να αναλυθούν μέσω του θεωρητικού πλαισίου του Adams, ερμηνεύοντας πιθανές διαφοροποιήσεις στην ικανοποίηση με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά ή οργανωσιακές πρακτικές.

Εν τέλει, η θεωρία της δικαιοσύνης λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ παρακίνησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι ανταμοιβές τους είναι δίκαιες, ενισχύεται τόσο η εργασιακή τους ικανοποίηση όσο και η πρόθεση παραμονής (Folger & Konovsky, 1989, pp. 124-126). Αντίθετα, η αίσθηση αδικίας οδηγεί σε συναισθήματα ματαίωσης και μειωμένη απόδοση, εύρημα που επιβεβαιώνεται και στις έρευνες του Adams (Adams, 1965, pp. 283-288).

2.4.3 Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964) / Porter-Lawler (1968)

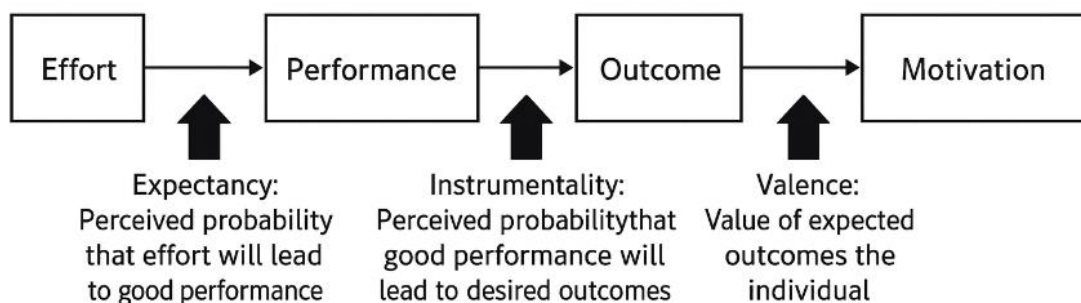
Η Θεωρία των Προσδοκιών (Valence-Instrumentality-Expectancy, VIE) του Vroom, παρουσιάστηκε το 1964 και εστιάζει στη διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να καταβάλουν προσπάθεια. Η κινητοποίηση (motivational force) προκύπτει ως συνάρτηση τριών γνωστικών μεταβλητών (E-I-V):

- α) της Προσδοκίας (Expectancy), δηλαδή της πεποίθησης ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε ικανοποιητική απόδοση
- β) της Συντελεστικότητας (Instrumentality), δηλαδή της αντίληψης ότι η απόδοση θα επιφέρει τις αντίστοιχες ανταμοιβές και
- γ) του Σθένους (Valence), που αφορά την προσωπική αξία και σημασία που αποδίδει το άτομο στις συγκεκριμένες ανταμοιβές.

Η λογική της θεωρίας αποτυπώνεται στη σχέση: $\text{Κίνητρο} = \text{Προσδοκία} \times \text{Συντελεστικότητα} \times \text{Σθένος}$ (Vroom, 1964, pp. 18-19· Karizi, 2018, pp. 17-18).

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η οποία εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση στον ιδιωτικό τομέα, η θεωρία VIE συνδέεται άμεσα με τις διαστάσεις του JSS και τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Συγκεκριμένα:

- Αμοιβές, παροχές και δικαιοσύνη: Επηρεάζουν τη Συντελεστικότητα, δηλαδή την αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι η υψηλή απόδοση θα οδηγήσει σε δίκαιες και επαρκείς ανταμοιβές, αλλά και το Σθένος, που αντανακλά την προσωπική αξία των ανταμοιβών. Σύμφωνα με τους Porter & Lawler, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η καλή απόδοση συνδέεται με δίκαια ή ελκυστικά οφέλη, ενισχύεται η κινητοποίηση και, κατ' επέκταση, η απόδοσή τους (Porter & Lawler, 1968, όπως αναφέρεται στην Καραθανάση, 2023, σ. 21-22).
- Στυλ ηγεσίας / επίβλεψη: Επηρεάζει την Προσδοκία, καθώς η παροχή πόρων, καθοδήγησης και σαφήνειας ρόλου αυξάνει την πιθανότητα η προσπάθεια να μετατραπεί σε απόδοση. Παράλληλα επηρεάζει και τη Συντελεστικότητα, εφόσον η διοίκηση συνδέει πράγματι την απόδοση με αναγνώριση ή αμοιβή.
- Προαγωγή και επιβράβευση: Αποτελούν κρίσιμες εξωτερικές ανταμοιβές που ενισχύουν τόσο τη Συντελεστικότητα (σαφής σύνδεση απόδοσης - προαγωγής) όσο και το Σθένος, καθώς η προαγωγή έχει υψηλή προσωπική αξία.
- Συνθήκες εργασίας: Επηρεάζουν πρωτίστως την Προσδοκία, αλλά και το Σθένος, εφόσον οι συνθήκες αυτές έχουν αξία για τον εργαζόμενο (Δάνιου, 2019).



Εικόνα 3: Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (Weerasinghe, T. D., & Gamage, P., 2023)

Με βάση την VIE, ακόμη και όταν δύο εργαζόμενοι λαμβάνουν τις ίδιες ανταμοιβές, το επίπεδο κινητοποίησης μπορεί να διαφοροποιείται σημαντικά, λόγω διαφορών στο Σθένος και/ή στην Προσδοκία.

Βασιζόμενοι στη θεωρία του Vroom, οι Porter & Lawler (1968) εισήγαγαν έναν μηχανισμό που συνδέει την προσπάθεια με την απόδοση, υποστηρίζοντας ότι η σχέση αυτή δεν είναι αυτόματη, αλλά εξαρτάται από τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά του ατόμου και την αντίληψη του ρόλου. Η απόδοση παράγει τόσο εσωτερικές ανταμοιβές (π.χ. αίσθηση επίτευξης, νόημα) όσο και εξωτερικές (π.χ. αμοιβές, προαγωγή), των οποίων η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη/ισότητα διαμορφώνει την εργασιακή ικανοποίηση (Λαμπρινούδης, 2019 · Karizi, 2018). Το μοντέλο Porter & Lawler εξηγεί γιατί παρεμβάσεις στα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβών μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση και σε δεύτερο χρόνο, να ενισχύσουν τη δέσμευση και την πρόθεση παραμονής.

2.4.4 Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Hackman & Oldham (1976, 1980)

Το Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Job Characteristics Model - JCM) των Hackman & Oldham προτείνει ότι ο σχεδιασμός της ίδιας της εργασίας μπορεί να ενισχύσει την εσωτερική παρακίνηση και μέσω αυτής, να βελτιώσει την ικανοποίηση και την ποιότητα της απόδοσης, καθώς και άλλες σχετικές παραμέτρους. Ο πυρήνας του μοντέλου στηρίζεται στα ακόλουθα:

1. Πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας, οι οποίες είναι:

- α) Ποικιλία δεξιοτήτων (skill variety)
- β) Ταυτότητα του έργου (task identity)
- γ) Σημαντικότητα του έργου (task significance)
- δ) Αυτονομία (autonomy) και
- ε) Ανατροφοδότηση (feedback)

2. Τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις:

- α) Βιωμένη νοηματοδότηση εργασίας (Experienced Meaningfulness of the Work)
- β) Βιωμένη ευθύνη αποτελεσμάτων της εργασίας (Experienced Responsibility for Outcomes of the Work) και
- γ) Γνώση αποτελεσμάτων της εργασίας (Knowledge of the Actual Results of the Work Activities)

3. Μία Βαθμολογία Κινήτρων Εργασίας (Motivating Potential Score ή MPS) (Matiatou, 2022· Hackman & Oldham, 1976).

Σύμφωνα με το Job Characteristics Model (JCM), οι τρεις πρώτες διαστάσεις του μοντέλου - ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα καθήκοντος και σημαντικότητα του έργου, συμβάλλουν στη βιωμένη νοηματοδότηση της εργασίας. Η αυτονομία ενισχύει τη βιωμένη προσωπική ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας, ενώ η ανατροφοδότηση από την ίδια την εργασία προάγει τη γνώση των αποτελεσμάτων.

Η κεντρική λογική του μοντέλου είναι ότι το άτομο βιώνει εσωτερική ανταμοιβή όταν:

1. αντιλαμβάνεται με σαφήνεια την ποιότητα της απόδοσής του (γνώση αποτελεσμάτων),
2. νιώθει προσωπικά υπεύθυνο για ό,τι παράγει (βιωμένη ευθύνη) και
3. θεωρεί ότι το έργο του έχει ουσιαστικό νόημα (βιωμένη νοηματοδότηση).

Ο δείκτης MPS, συνοψίζει τον παρακινητικό δυναμισμό μίας εργασίας, το πόσο ικανή είναι δηλαδή η εργασία να παρακινήσει τον εργαζόμενο από μόνη της:

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Εικόνα 4 - Δείκτης MPS (Hackman, J. R., & Oldham, G. R., 1980)

Η λογική του δείκτη είναι ότι τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά συμβάλλουν στη βιωμένη νοηματοδότηση της εργασίας, ενώ η αυτονομία και η ανατροφοδότηση αποτελούν

κρίσιμους πολλαπλασιαστές που ενισχύουν την προσωπική ευθύνη και τη γνώση των αποτελεσμάτων, αντίστοιχα. Έτσι, μια εργασία με υψηλές τιμές και στις πέντε διαστάσεις θα έχει υψηλό MPS, άρα και υψηλή δυνατότητα να δημιουργήσει εσωτερική παρακίνηση και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, η πολύ χαμηλή αυτονομία ή ανατροφοδότηση μηδενίζει πρακτικά τον MPS, ενώ χαμηλή επίδοση σε μία μόνο από τις τρεις διαστάσεις νοηματοδότησης δεν έχει τέτοιο αποτέλεσμα (Hackman & Oldham, 1976, p. 258).

Στην αρχική έρευνα των Hackman & Oldham το 1976, το μοντέλο φαίνεται να λειτουργεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά όταν εξετάζονται δείκτες όπως η εσωτερική παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση, ενώ εμφανίζει ασθενέστερη προγνωστική ισχύ ως προς πιο μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως η παραγωγικότητα ή οι αντικειμενικές αποδόσεις (Hackman & Oldham, 1976· Rasidaki, 2021).

Σε μεταγενέστερη επικαιροποίηση της θεωρίας, ο Hackman (1980, όπως αναφέρεται στην Matiatou, 2022) καταλήγει στο ότι, υπό κατάλληλες συνθήκες, ο ανασχεδιασμός της εργασίας μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση και την εσωτερική παρακίνηση, ενώ συχνά οδηγεί και σε βελτίωση της ποιότητας της εργασίας. Το JCM εισάγει ρητά τη διάσταση των μετρήσιμων ατομικών διαφορών, επισημαίνοντας ότι τα άτομα με υψηλή ανάγκη ανάπτυξης (growth need strength) ανταποκρίνονται πιο θετικά σε εργασίες που διαθέτουν μεγαλύτερο πλούτο περιεχομένου και αυτονομία. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή τα συγκεκριμένα άτομα βιώνουν εντονότερα τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις του μοντέλου, είτε επειδή αποκομίζουν - ή αξιολογούν ως σημαντικότερες - τις εσωτερικές ανταμοιβές της εργασίας (όπως αναφέρεται στην Matiatou, 2022).

Σε ό,τι αφορά τη σύνδεση του Job Characteristics Model (JCM) με το Job Satisfaction Survey (JSS) που χρησιμοποιούμε στην παρούσα έρευνα, μπορούν να εντοπιστούν οι εξής αντιστοιχίες:

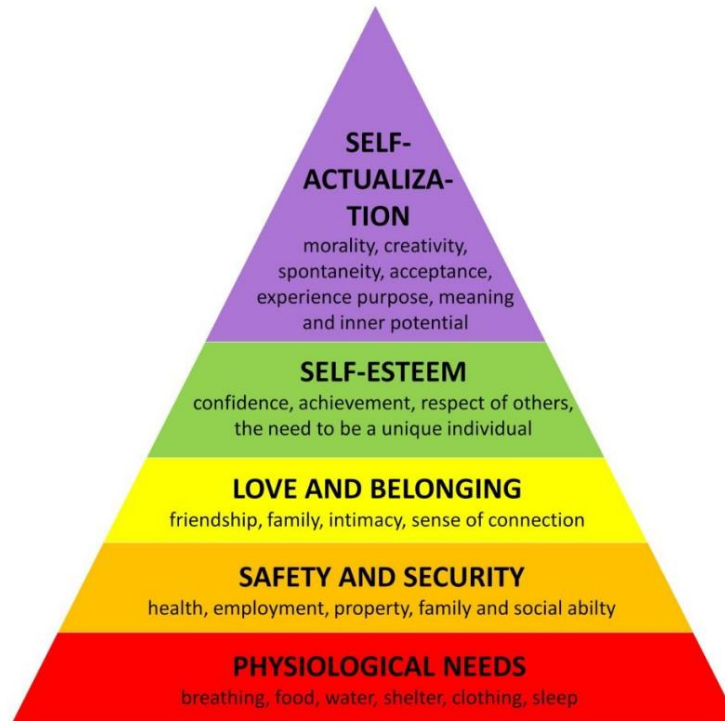
- Προαγωγή (Promotion): Η διάσταση αυτή του JSS σχετίζεται έμμεσα με τη μεταβλητή ανάγκη για ανάπτυξη (growth need strength) του JCM, καθώς αντανακλά τον βαθμό στον οποίο η εργασία προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης και προσωπικής ανάπτυξης. Η προοπτική προαγωγής συνδέεται επίσης με τη βιωμένη νοηματοδότηση της εργασίας (meaningfulness).

- **Επίβλεψη (Supervision):** Η ποιότητα της επίβλεψης συνδέεται με δύο βασικές διαστάσεις του JCM: την Ανατροφοδότηση (Feedback) και την Αυτονομία (Autonomy). Ο τρόπος που ο προϊστάμενος παρέχει καθοδήγηση, υποστήριξη και ελευθερία δράσης επηρεάζει άμεσα τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει υπευθυνότητα και σαφή γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας του.
- **Επιβράβευση (Contingent Rewards):** Η διάσταση αυτή σχετίζεται με την Ανατροφοδότηση (Feedback) στο JCM, καθώς η επιβράβευση της απόδοσης λειτουργεί ως μορφή αναγνώρισης και πληροφόρησης για την ποιότητα της εργασίας, ενισχύοντας τη γνώση των αποτελεσμάτων.
- **Φύση της Εργασίας (Nature of Work):** Η συγκεκριμένη διάσταση του JSS συνδέεται άμεσα με τις τρεις βασικές διαστάσεις του JCM που τροφοδοτούν τη βιωμένη νοηματοδότηση: Ποικιλία δεξιοτήτων (skill variety), Ταυτότητα του έργου (task identity) και Σημαντικότητα του έργου (task significance). Οι τρεις αυτές διαστάσεις καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το πόσο ενδιαφέρουσα, ουσιαστική και ολοκληρωμένη βιώνεται η εργασία από το άτομο.

2.4.5 Άλλες Θεωρίες (Maslow, Alderfer, McClelland, McGregor, Locke)

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται συνοπτικά επιπλέον θεωρίες παρακίνησης και ικανοποίησης, όπως αυτές των Maslow, Alderfer, McClelland, McGregor και Locke.

Η **Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών** του **Maslow** (1943) αποτελεί ένα από τα πιο αναγνωρισμένα και ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον. Ο Maslow πρότεινε μια ιεραρχική δομή πέντε επιπέδων αναγκών - φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης - υποστηρίζοντας ότι οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων πρέπει να ικανοποιηθούν προτού ενεργοποιηθούν οι ανάγκες των ανώτερων.



Εικόνα 5: Η πυραμίδα του Maslow (McLeod, S., 2025)

Η θεωρία αυτή συνέβαλε σημαντικά στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς ανέδειξε ότι οι εργαζόμενοι δεν αναζητούν μόνο οικονομικές απολαβές, αλλά και αναγνώριση, συμμετοχή, κοινωνική αποδοχή και δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης (Rasidaki, 2021, pp. 8-9· Maslow, 1954, pp. 35-38). Παρά τη σημαντική της επιρροή, η θεωρία του Maslow έχει δεχθεί κριτική σχετικά με την απόλυτα ιεραρχική της δομή, καθώς οι ανθρώπινες ανάγκες δεν ικανοποιούνται πάντοτε με γραμμικό ή αυστηρά διαδοχικό τρόπο (Λαμπρινούδης, 2019). Ωστόσο, το μοντέλο εξακολουθεί να διαθέτει ερμηνευτική αξία, ιδίως σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου η σταθερότητα, η κοινωνική αποδοχή και η επαγγελματική εξέλιξη αποτελούν βασικές επιδιώξεις των εργαζομένων (Maslow, 1954).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι λίγα χρόνια αργότερα ο Maslow (1954) προέβη σε μια μερική αναθεώρηση της θεωρίας του, υπογραμμίζοντας ότι η ανθρώπινη ανάπτυξη είναι μια δυναμική διαδικασία, επηρεαζόμενη από το πολιτισμικό πλαίσιο και τις ιδιαίτερες συνθήκες ζωής. Παρά τις κριτικές, η συμβολή της θεωρίας παραμένει ουσιαστική, καθώς

αποτέλεσε τη βάση για μεταγενέστερες προσεγγίσεις στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση, όπως τις θεωρίες των Alderfer, Herzberg και Vroom.

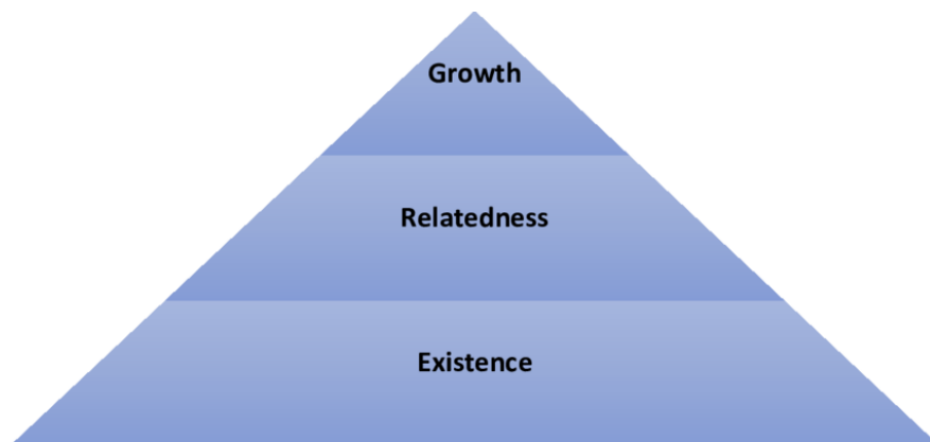
Η **Θεωρία ERG** του **Alderfer** (1969) αποτελεί μια αναδιατύπωση και συγχρόνως εξέλιξη της ιεραρχικής προσέγγισης του Maslow, προσφέροντας ένα πιο ευέλικτο και ρεαλιστικό πλαίσιο κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Ο Alderfer προτείνει τρεις ευρύτερες κατηγορίες αναγκών:

α) Ανάγκες ύπαρξης (Existence): Περιλαμβάνουν τις βασικές υλικές και φυσιολογικές συνθήκες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση και την ασφάλεια του εργαζομένου.

β) Ανάγκες σχέσεων (Relatedness): Αφορούν την κοινωνική αλληλεπίδραση, την αίσθηση του ανήκειν και την ποιότητα των επαγγελματικών και κοινωνικών σχέσεων.

γ) Ανάγκες ανάπτυξης (Growth): Συνδέονται με την προσωπική πρόοδο, τη μάθηση, την ανάληψη ευθύνης και την αυτοπραγμάτωση.

(Alderfer, 1969· Καραθανάση, 2023).



Εικόνα 6: ERG theory (Varma, S. B. et al., 2021)

Η θεωρία ERG του Alderfer, όπως παρουσιάζεται από την Καραθανάση (2023), διαφοροποιείται από το γραμμικό σχήμα του Maslow, καθώς όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, «η θεωρία του Alderfer ταξινομεί τις κατηγορίες αναγκών χωρίς να βρίσκονται σε συγκεκριμένη σειρά» (Καραθανάση, 2023, σ. 15). Επιπλέον, όταν η κάλυψη αναγκών υψηλότερου επιπέδου δεν είναι εφικτή, είναι πιθανό να ενισχυθεί εκ νέου η κινητοποίηση για ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου.

Ερευνητικές μελέτες επιβεβαιώνουν την πρακτική αξία του μοντέλου, δείχνοντας ότι οι ανάγκες ύπαρξης συνδέονται με την οικονομική σταθερότητα και ασφάλεια, οι ανάγκες σχέσεων με την ποιότητα της ηγεσίας και τη συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ οι ανάγκες ανάπτυξης σχετίζονται με την αναγνώριση, την επαγγελματική πρόοδο και την οργανωσιακή δέσμευση (Roussos, 2022). Συνολικά, η θεωρία ERG προσφέρει ένα ρεαλιστικό, ευέλικτο και δυναμικό πλαίσιο ερμηνείας της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης.

Η **Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών** του **McClelland** υποστηρίζει ότι τα κίνητρα των ατόμων διαμορφώνονται μέσα από την εμπειρία, την κοινωνικοποίηση και τις ευκαιρίες που παρέχει το περιβάλλον. Κεντρικό στοιχείο της θεωρίας αποτελεί η ανάγκη για επίτευξη (need for achievement, nAch), η οποία συνδέεται με την επιθυμία του ατόμου να βελτιώνει συνεχώς την απόδοσή του, να αναλαμβάνει προκλήσεις μέτριου ρίσκου και να επιδιώκει σαφή ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματά του (McClelland, 1961).

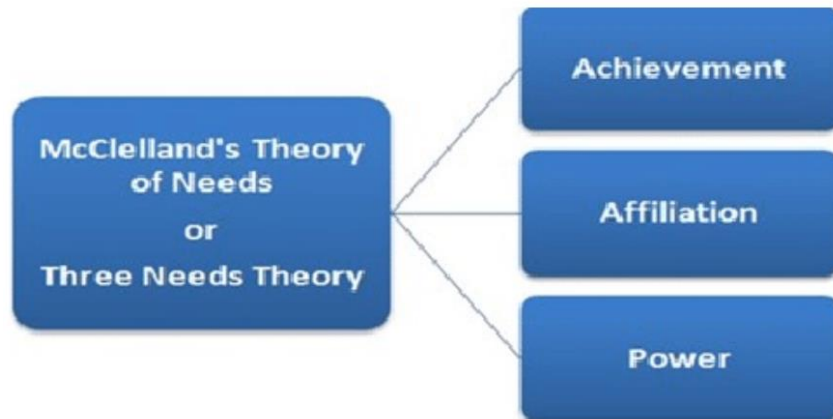
Στη συνέχεια, ο McClelland (1987) διεύρυνε το μοντέλο του, προσθέτοντας δύο ακόμη βασικές ανάγκες: την ανάγκη για δύναμη (need for power, nPow), που αντανάκλα την επιθυμία άσκησης επιρροής και ελέγχου πάνω στους άλλους, και την ανάγκη για συνάφεια ή ένταξη (need for affiliation, nAff), η οποία αφορά την ανάγκη δημιουργίας θετικών, υποστηρικτικών και σταθερών κοινωνικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι τρεις αυτές ανάγκες:

- α) επίτευξης (need for achievement ή nAch),
- β) δύναμης (need for power ή nPow) και

γ) συνάφειας ή ένταξης (need for affiliation ή nAff)

αποτελούν βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της παρακίνησης και επηρεάζουν την επιλογή εργασιακών ρόλων, την επαγγελματική συμπεριφορά και τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ανταποκρίνονται σε διαφορετικές εργασιακές απαιτήσεις.



Εικόνα 7: Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών του McClelland (Okine et al., 2021)

Για παράδειγμα, άτομα με υψηλή ανάγκη επίτευξης (nAch) τείνουν να αποδίδουν καλύτερα σε απαιτητικά, σαφώς δομημένα και σχετικά αυτόνομα καθήκοντα, αναζητώντας ταυτόχρονα ατομική υπευθυνότητα και ξεκάθαρη ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους (McClelland, 1987). Αντίστοιχα, άτομα με υψηλή ανάγκη δύναμης (nPow) προτιμούν ρόλους που τους επιτρέπουν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά άλλων, να ασκούν ηγεσία και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες με οργανωσιακό αντίκτυπο. Τέλος, η ανάγκη συνάφειας (nAff) οδηγεί σε προτίμηση για συνεργατικά περιβάλλοντα, όπου κυριαρχούν οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και οι συχνές ομαδικές αλληλεπιδράσεις.

Στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον, ευρήματα σύγχρονων ερευνών επιβεβαιώνουν τη σημασία των παραγόντων παρακίνησης που περιγράφονται στη θεωρία του McClelland. Ο Roussos (2022) αναδεικνύει ότι στοιχεία όπως η αναγνώριση της απόδοσης, η αυτονομία και η ύπαρξη απαιτητικών αλλά δίκαιων προσδοκιών αποτελούν βασικά

κίνητρα για τους εργαζομένους, σε πλήρη ευθυγράμμιση με την ανάγκη για επίτευξη (nAch) όπως ορίζεται στο θεωρητικό μοντέλο του McClelland.

Επιπλέον, η ενίσχυση της αίσθησης του "ανήκειν" και η καλλιέργεια θετικών διαπροσωπικών σχέσεων φαίνεται να συμβάλλουν καθοριστικά στη δέσμευση και στη συνοχή των ομάδων, γεγονός που αντανάκλα τη σημασία της ανάγκης για συνάφεια (nAff) στην επαγγελματική συμπεριφορά και στις οργανωσιακές στάσεις των εργαζομένων.

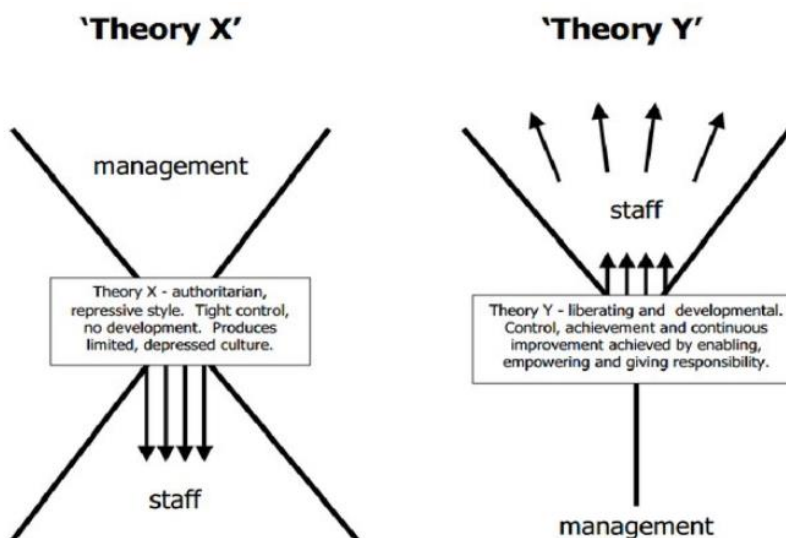
Συνολικά, το μοντέλο του McClelland προσφέρει ένα ευέλικτο και πολυδιάστατο εννοιολογικό πλαίσιο για την κατανόηση της παρακίνησης στον χώρο εργασίας. Η έμφαση στις ατομικές διαφορές και στα κυρίαρχα κίνητρα κάθε εργαζομένου καθιστά τη θεωρία ιδιαίτερα χρήσιμη για τον σχεδιασμό στοχευμένων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (McClelland, 1961· 1987).

Η **Θεωρία X και Y** του **McGregor** αποτελεί θεμελιώδες εννοιολογικό πλαίσιο στη μελέτη της παρακίνησης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η Θεωρία X προτείνει ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αποφεύγουν την εργασία, στερούνται εσωτερικών κινήτρων και, ως εκ τούτου, χρειάζονται στενή επίβλεψη, αυστηρό έλεγχο και σαφή καθοδήγηση προκειμένου να αποδώσουν (Mishra, 2022).

Αντιθέτως, η Θεωρία Y υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αυτοκατευθυνθούν, να αναλάβουν ευθύνες και να επιδείξουν δημιουργικότητα, εφόσον το εργασιακό περιβάλλον καλλιεργεί την αυτονομία και παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης (Hattangadi, 2015).

Παρά το γεγονός ότι η θεωρία δεν έχει τύχει εκτενούς εμπειρικής επιβεβαίωσης, σύγχρονες συστηματικές ανασκοπήσεις επισημαίνουν ότι εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό αναλυτικό εργαλείο για την κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς. Ειδικότερα, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες της διοίκησης μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική συμπεριφορά, την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων (Galani & Galanakis, 2022).

Παρόλο που τα εμπειρικά αποτελέσματα παραμένουν συχνά αντικρουόμενα, η υιοθέτηση αρχών της Θεωρίας Υ έχει συσχετιστεί με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων και βελτιωμένη εργασιακή απόδοση, γεγονός που ενισχύει τη χρησιμότητά της στο πλαίσιο των σύγχρονων, συμμετοχικών μορφών διοίκησης (Galani & Galanakis, 2022).



Εικόνα 8: Θεωρία X και Y του McGregor (Desta N. G., 2015)

Η **Θεωρία Στοχοθέτησης** του **Locke** (1968) υποστηρίζει ότι οι στόχοι επηρεάζουν άμεσα την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση μέσω πέντε βασικών χαρακτηριστικών: σαφήνεια, πρόκληση, δέσμευση, ανατροφοδότηση και πολυπλοκότητα του έργου. Ο Locke (1968) τεκμηριώνει ότι οι σαφείς και συγκεκριμένοι στόχοι κατευθύνουν αποτελεσματικότερα την προσπάθεια και περιορίζουν την ασάφεια σχετικά με το επιθυμητό αποτέλεσμα (Locke, 1968).

Επιπλέον, οι δύσκολοι αλλά ρεαλιστικοί στόχοι οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, υπό την προϋπόθεση ότι το άτομο διαθέτει τις αναγκαίες ικανότητες και πόρους (Locke & Latham, 1991). Η δέσμευση προς τον στόχο αποτελεί κρίσιμο παράγοντα, καθώς η επίτευξη απαιτητικών στόχων προϋποθέτει αυξημένη προσπάθεια, συγκέντρωση και επιμονή (Locke & Latham, 1991).

Παράλληλα, η ανατροφοδότηση επιτρέπει στο άτομο να παρακολουθεί την πρόοδό του και να προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά ή τη στρατηγική του. Όσον αφορά την πολυπλοκότητα του έργου, η θεωρία επισημαίνει ότι υψηλή γνωστική επιβάρυνση μπορεί να δυσχεράνει την επίτευξη στόχων. Σε τέτοιες περιπτώσεις, προτείνεται η υιοθέτηση "learning goals", ώστε να μειωθεί το άγχος επίδοσης και να διευκολυνθεί η ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών αντιμετώπισης (Locke & Latham, 2002).

Σύγχρονες ελληνικές έρευνες επιβεβαιώνουν την πρακτική αξία της θεωρίας στοχοθέτησης. Η Karizi (2018) διαπιστώνει ότι η ύπαρξη σαφών στόχων και συστηματικής ανατροφοδότησης ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση εργαζομένων σε απαιτητικά περιβάλλοντα, όπως τα call centers (σσ. 75-76). Αντίστοιχα, η Vlachou (2021) υπογραμμίζει ότι η δίκαιη αξιολόγηση και η επίτευξη στόχων συμβάλλουν στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της ομαδικής συνοχής σε υπηρεσίες παροχής υποστήριξης (pp. 52-53).

Συνολικά, η θεωρία στοχοθέτησης προσφέρει ένα ολοκληρωμένο και εμπειρικά τεκμηριωμένο πλαίσιο κατανόησης της παρακίνησης, εξηγώντας με σαφήνεια πώς οι κατάλληλα σχεδιασμένοι στόχοι μπορούν να βελτιώσουν τόσο την απόδοση όσο και την εργασιακή ικανοποίηση.

Συνοψίζοντας, οι θεωρίες παρακίνησης και ικανοποίησης παρέχουν ένα συνεκτικό ερμηνευτικό πλαίσιο που εξηγεί γιατί οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν θετικές ή αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους και πώς αυτές οι στάσεις δύνανται να συνδεθούν με τη δέσμευση και την πρόθεση παραμονής. Η θεωρητική ωριμότητα της διεθνούς βιβλιογραφίας, ωστόσο, δεν συνεπάγεται αντίστοιχα συστηματική εμπειρική τεκμηρίωση στο ελληνικό πλαίσιο, ιδίως για τον ιδιωτικό τομέα και για διατομεακά δείγματα στην Αττική. Κατά συνέπεια, ανακύπτει ανάγκη για εμπειρική διερεύνηση που να μεταφράζει το θεωρητικό πλαίσιο σε σαφείς πολυδιάστατες μετρήσεις (όπως οι διαστάσεις/υποκλίμακες του JSS) και να εξετάζει τη σχέση τους με την οργανωσιακή δέσμευση. Η παρούσα έρευνα ανταποκρίνεται σε αυτή την ανάγκη, εστιάζοντας σε εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα επιχειρήσεων στην Περιφέρεια Αττικής.

2.5 Συμπεράσματα

Η διεθνής βιβλιογραφία γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την παρακίνηση είναι ιδιαίτερα εκτενής και πολυδιάστατη, προσφέροντας ένα πλούσιο σύνολο θεωρητικών προσεγγίσεων και εμπειρικών ευρημάτων. Αντιθέτως, η ελληνική βιβλιογραφία παρουσιάζει σημαντικούς περιορισμούς, ειδικά σε ό,τι αφορά τον ιδιωτικό τομέα και συγκεκριμένα τον Νομό Αττικής. Η πλειονότητα των ελληνικών μελετών εστιάζει σε δημόσιους οργανισμούς, όπως π.χ. στον κλάδο της υγείας (νοσοκομεία) ή τον στρατιωτικό τομέα, ή σε εντελώς μεμονωμένους τομείς του ιδιωτικού τομέα (π.χ. σε υπαλλήλους συγκεκριμένης επιχείρησης ή κλάδου), γεγονός που δεν επιτρέπει μια ολοκληρωμένη, διατομεακή αποτύπωση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα του ιδιωτικού τομέα.

Επιπλέον, διαπιστώνεται σημαντική ετερογένεια στα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιούνται στις ελληνικές έρευνες, γεγονός που δυσχεραίνει τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων. Το Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector, αν και θεωρείται διεθνώς ένα από τα πιο ολοκληρωμένα και αξιόπιστα εργαλεία, χρησιμοποιείται λιγότερο συστηματικά σε ελληνικά δείγματα, παρά το γεγονός ότι συνδέεται στενά με βασικές θεωρίες παρακίνησης και ικανοποίησης, όπως αυτές των Herzberg, Adams, Vroom-Porter & Lawler και Hackman & Oldham.

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτει ότι εντοπίζεται σαφές ερευνητικό κενό, ειδικά ως προς:

- τη συστηματική μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης στον ευρύτερο ιδιωτικό τομέα,
- την εξέταση πολλαπλών επιχειρησιακών κλάδων και μεγεθών,
- τη διερεύνηση της σχέσης ικανοποίησης-δέσμευσης σε ελληνικά δείγματα,
- και τη θεωρητική αντιστοίχιση των υποκλιμάκων του JSS με σύγχρονα μοντέλα παρακίνησης και οργανωσιακής συμπεριφοράς.

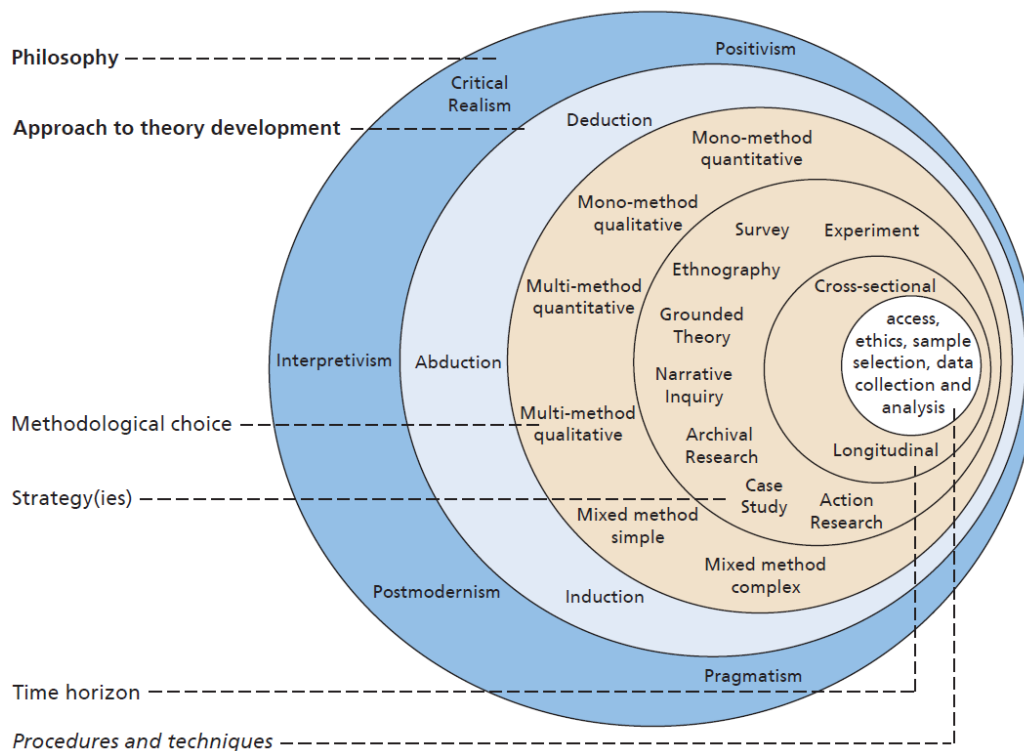
Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να καλύψει το παραπάνω κενό, εστιάζοντας σε εργαζόμενους ιδιωτικών επιχειρήσεων του Νομού Αττικής και εξετάζοντας, με βάση το JSS, τον τρόπο με τον οποίο οι εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης

συνδέονται με κρίσιμους θεωρητικούς μηχανισμούς, όπως η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, οι προσδοκίες, η ανατροφοδότηση, η αυτονομία και οι ευκαιρίες ανάπτυξης. Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη συμβάλλει τόσο στην ελληνική βιβλιογραφία όσο και στην πρακτική κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης σε ένα δυναμικό και συχνά ετερογενές εργασιακό περιβάλλον όπως ο ιδιωτικός τομέας της Αττικής.

Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας, με βάση τη δομή του Research Onion ("ερευνητικό κρεμμύδι") των Saunders, Lewis & Thornhill (Saunders et al., 2023). Η ενότητα αποσαφηνίζει τις φιλοσοφικές παραδοχές, την ερευνητική προσέγγιση, τη μέθοδο συλλογής δεδομένων, τη στρατηγική, τον χρονικό ορίζοντα, καθώς και τις διαδικασίες και τεχνικές ανάλυσης που ακολουθήθηκαν. Το Κεφάλαιο 3 περιγράφει το ερευνητικό σχέδιο και τα βήματα της ανάλυσης όπως ορίστηκαν πριν από την υλοποίηση της έρευνας, ενώ τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους και η παρουσίαση των ευρημάτων παρατίθενται στο Κεφάλαιο 4. Η επιλογή των μεθοδολογικών εργαλείων ευθυγραμμίζεται με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο Κεφάλαιο 1, καθώς και με το θεωρητικό υπόβαθρο του Κεφαλαίου 2, διασφαλίζοντας συνοχή στη διαδικασία διερεύνησης της εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό τομέα του Νομού Αττικής.



Εικόνα 9: Το Ερευνητικό Κρεμμύδι (Saunders et al., 2023)

3.2 Ερευνητική Φιλοσοφία (Research Philosophy)

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί τη θετικιστική (positivist) φιλοσοφική προσέγγιση. Ο θετικισμός θεωρεί ότι η πραγματικότητα είναι αντικειμενική και μετρήσιμη και ότι η επιστημονική έρευνα πρέπει να βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα, στατιστική ανάλυση και επαληθεύσιμες υποθέσεις (Saunders et al., 2023).

Η επιλογή της συγκεκριμένης φιλοσοφίας αιτιολογείται από τα εξής:

- Το αντικείμενο της έρευνας (εργασιακή ικανοποίηση) έχει μετρηθεί εκτενώς μέσω τυποποιημένων ψυχομετρικών εργαλείων στη διεθνή βιβλιογραφία.
- Η χρήση ποσοτικών μεταβλητών και στατιστικών τεχνικών ευθυγραμμίζεται με την ανάγκη ελέγχου υποθέσεων και διερεύνησης συσχετίσεων.
- Το JSS αποτελεί ένα "θετικιστικό εργαλείο", καθώς βασίζεται στη μέτρηση της στάσης των εργαζομένων, μέσω αριθμητικών δεικτών.

Με βάση τα παραπάνω, η φιλοσοφική θέση της παρούσας μελέτης τοποθετείται στο εννοιολογικό άκρο του θετικισμού, το οποίο είναι κατάλληλο για συστηματική, αναπαραγόμενη και αντικειμενική ποσοτική έρευνα.

3.3 Ερευνητική Προσέγγιση (Research Approach)

Η έρευνά μας υιοθετεί μία παραγωγική (deductive) προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία οι θεωρίες και τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν στο Κεφάλαιο 2 (Herzberg, Adams, Vroom, Hackman & Oldham) οδήγησαν στη διαμόρφωση συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων. Η deductive λογική περιλαμβάνει:

1. Θεωρητικό πλαίσιο
2. Διατύπωση υποθέσεων
3. Επιλογή εργαλείου μέτρησης
4. Συλλογή δεδομένων
5. Έλεγχο των υποθέσεων με στατιστικές τεχνικές

6. Αποδοχή ή απόρριψή τους.

Η παραγωγική προσέγγιση ενδείκνυται όταν το θεωρητικό υπόβαθρο είναι ισχυρό και επιτρέπει εμπειρική επαλήθευση, όπως συμβαίνει με τα μοντέλα ικανοποίησης & παρακίνησης που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

3.4 Ερευνητική Επιλογή (Research/Methodological Choice)

Η έρευνα υιοθετεί μία μονομεθοδολογική προσέγγιση (mono-method quantitative), που είναι η ποσοτική μέθοδος.

Η επιλογή αυτή αιτιολογείται ως εξής:

- Τα ερευνητικά ερωτήματά μας απαιτούν ποσοτική αποτύπωση.
- Η χρήση ενός τυποποιημένου εργαλείου (JSS) δεν καθιστά αναγκαία την παράλληλη χρήση ποιοτικών μεθόδων.
- Η μονομεθοδολογική προσέγγιση μειώνει το μεθοδολογικό θόρυβο - πολυπλοκότητα και αυξάνει την εσωτερική εγκυρότητα.

3.5 Στρατηγική Έρευνας (Research Strategy)

Η στρατηγική που ακολουθήθηκε είναι η survey strategy μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής αιτιολογείται ως εξής:

- Είναι κατάλληλη για τη συλλογή δεδομένων από μεγάλα δείγματα.
- Επιτρέπει την αντικειμενική καταγραφή των στάσεων και αντιλήψεων.
- Ευθυγραμμίζεται με τον θετικισμό και την ποσοτική μεθοδολογία.
- Προσφέρει υψηλή οικονομία χρόνου και πόρων (σε σχέση με την συμβατική μέθοδο).
- Το ερωτηματολόγιο JSS έχει σχεδιαστεί ακριβώς για survey-based μελέτες.

Η στρατηγική survey εξάλλου, αποτελεί την επικρατέστερη επιλογή σε έρευνες εργασιακής ικανοποίησης διεθνώς (Spector, 1997), γεγονός που ενισχύει τη σύγκριση μεταξύ ίδιων ερευνών.

3.6 Χρονικός Ορίζοντας (Time Horizon)

Η συγκεκριμένη μελέτη είναι διατομεακή (cross-sectional), καθώς τα δεδομένα μας συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και όχι διαχρονικά. Ο σχεδιασμός αυτός είναι ο πλέον ενδεδειγμένος για έρευνες που στοχεύουν στη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών σε μία χρονική στιγμή.

3.7 Ερευνητικές Διαδικασίες και Τεχνικές

3.7.1 Συλλογή Δεδομένων (Data Collection)

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου Google Forms, το οποίο διαμοιράστηκε:

- σε ιδιωτικά Facebook groups που περιλαμβάνουν εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα
- σε προσωπικούς φίλους και γνωστούς με απευθείας αποστολή σε αυτούς
- με δημόσια post στα προσωπικά μου προφίλ των Facebook και LinkedIn

Η μέθοδος της ηλεκτρονικής διάθεσης του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε διότι:

- επιτρέπει πρόσβαση σε ευρύ πληθυσμό εργαζομένων,
- μειώνει το κόστος συλλογής,
- συντελεί στην ανωνυμία και την ειλικρίνεια των απαντήσεων,
- επιτρέπει την αυτοματοποιημένη εξαγωγή των δεδομένων, έτοιμα για την στατιστική ανάλυση.

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε διάστημα ~3 εβδομάδων (από 22/11/2025 έως 15/12/2025).

3.7.2 Δείγμα Έρευνας (Sample)

Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας ήταν οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα του Νομού Αττικής, ανεξαρτήτως κλάδου.

Το δείγμα αποτελεί "δείγμα ευκολίας μη πιθανότητας" (non-probability convenience sample), καθώς οι συμμετέχοντες απάντησαν εθελοντικά μέσω των online ερωτηματολογίων. Η μέθοδος αυτή είναι συνήθης και αποδεκτή σε έρευνες με survey strategy (Saunders et al., 2019). Τα κριτήρια συμμετοχής ήταν:

- ενεργή εργασιακή σχέση στον ιδιωτικό τομέα,
- εμπειρία τουλάχιστον 2 ετών (ώστε να έχουν άποψη και διαμορφωμένη γνώμη για την εργασία-ικανοποίηση)
- εργασία γεωγραφικά εντός του Νομού Αττικής.

3.7.3 Ερευνητικό εργαλείο μέτρησης (Research Instrument)

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Job Satisfaction Survey (JSS) του Paul Spector (1985), το οποίο αποτελείται από 36 ερωτήσεις καταναμημένες σε 9 διαστάσεις/υποκλίμακες. Κάθε ερώτησή του αξιολογείται σε 6-βάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 6 = Συμφωνώ απόλυτα). Το JSS επιλέχθηκε επειδή:

- διαθέτει υψηλή αξιοπιστία,
- χρησιμοποιείται ευρύτατα στη διεθνή βιβλιογραφία,
- συνδέεται θεωρητικά με τα μοντέλα Herzberg, Adams, Vroom και Hackman & Oldham (σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο του Κεφ. 2),
- δεν έχει εφαρμοστεί επαρκώς σε ελληνικά δείγματα, στον ιδιωτικό τομέα της Αττικής (ένα από τα βασικά ερευνητικά κενά που καλύπτει η παρούσα μελέτη).

3.7.4 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα του Ερευνητικού Εργαλείου (Measurement quality)

Η αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου αξιολογήθηκε μέσω του δείκτη εσωτερικής συνοχής Cronbach's α στις 36 ερωτήσεις του JSS και βρέθηκε $\alpha = 0,773$, παρότι οι μεμονωμένες διαστάσεις εμφάνισαν στο σύνολό τους χαμηλή εσωτερική συνοχή ($\alpha < 0,60$). Σε ό,τι αφορά την μέτρηση για την οργανωσιακή δέσμευση, για να μην προστεθεί ένα εκ νέου εγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, μεγαλώσει τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσής του και αποτρέψει τους χρήστες από την ολοκλήρωσή του, χρησιμοποιήσαμε 3 δικές μας ερωτήσεις (κλίμακα αυτοαναφοράς), βγάζοντας ένα συνολικό σκορ OC_Total. Στις μετρήσεις μας είχαμε Cronbach's $\alpha = 0,244$, που σημαίνει ότι τα 3 items δεν κινούνται μαζί και έχουν χαμηλή εσωτερική συνοχή. Αυτό συνεπάγεται σε πολύ χαμηλή αξιοπιστία και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα για την Οργανωσιακή Δέσμευση ερμηνεύονται με επιφύλαξη. Γενικά τιμές Cronbach's α ίσες ή μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται ενδεικτικές αποδεκτού επιπέδου αξιοπιστίας για ερευνητικούς σκοπούς (Arof, Ismail, & Saleh, 2018).

Η εγκυρότητα της παρούσας έρευνας τεκμηριώνεται σε θεωρητικό και μεθοδολογικό επίπεδο. Ειδικότερα, η εγκυρότητα περιεχομένου υποστηρίζεται από το γεγονός ότι το JSS αποτελεί δομημένο και διεθνώς χρησιμοποιούμενο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, το οποίο έχει αναπτυχθεί βάσει καθιερωμένων θεωρητικών προσεγγίσεων της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Παράλληλα, η μεθοδολογική εγκυρότητα ενισχύεται μέσω της τυποποιημένης διαδικασίας συλλογής δεδομένων (ανώνυμη, αυτοσυμπληρούμενη κλίμακα) και της διαφανούς περιγραφής των βημάτων ανάλυσης, ώστε η ερευνητική διαδικασία να είναι αναπαράξιμη.

3.7.5 Στατιστική Ανάλυση των Δεδομένων (Data analysis techniques)

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται στο επόμενο Κεφάλαιο, με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS και ακολουθεί συγκεκριμένη αναλυτική

διαδικασία. Αρχικά, εφαρμόζεται περιγραφική στατιστική ανάλυση, με τον υπολογισμό μέσων όρων, τυπικών αποκλίσεων και συχνοτήτων, τόσο για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος όσο και για τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέσω του δείκτη Cronbach's α . Ο έλεγχος κανονικότητας των κατανομών των μεταβλητών γίνεται με τη χρήση κατάλληλων στατιστικών δοκιμασιών (Kolmogorov-Smirnov ή Shapiro-Wilk), προκειμένου να επιλεγούν τα ενδεδειγμένα παραμετρικά ή μη παραμετρικά τεστ.

Για τη διερεύνηση διαφορών στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ομάδων του δείγματος, με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά, κάνουμε εφαρμογή ελέγχων σύγκρισης μέσων όρων, όπως ο έλεγχος t για ανεξάρτητα δείγματα και η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), ανάλογα με τον αριθμό των ομάδων. Επιπλέον, η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης πραγματοποιείται μέσω συντελεστών συσχέτισης.

Τέλος, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης αξιολογούνται σε συνάρτηση με το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και τις ερευνητικές υποθέσεις που έχουν τεθεί, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη συζήτηση των ευρημάτων.

3.7.6 Ηθικά Ζητήματα (Research ethics)

Η παρούσα έρευνα ευθυγραμμίζεται με τις αρχές δεοντολογίας της κοινωνικής έρευνας. Συγκεκριμένα:.

- Η συμμετοχή ήταν εθελοντική.
- Τα δεδομένα συλλέχτηκαν ανώνυμα.
- Δεν καταγράφηκαν οποιαδήποτε προσωπικά στοιχεία ταυτοποίησης.
- Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και για την αποδοχή χρήσης των απαντήσεών τους.
- Όλα τα συλλεγμένα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά και μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Κεφάλαιο 4 - Παρουσίαση δεδομένων & Αποτελέσματα

4.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή ασχολούμαστε με την περιγραφική και στατιστική ανάλυση των συλλεγμένων δεδομένων. Όλες οι απαντήσεις, προέρχονται από το δείγμα της έρευνάς μας, που αποτελείται συνολικά από 112 εργαζομένους, χωρίς καμία ελλείπουσα τιμή στις μεταβλητές που εξετάστηκαν.

4.2 Περιγραφική Στατιστική

4.2.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων, το δείγμα μας παρουσιάζει μία σχεδόν ισορροπημένη κατανομή. Πιο συγκεκριμένα, το 51,8% (n = 58) είναι άνδρες, ενώ το 48,2% (n = 54) είναι γυναίκες. Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι γενικά δεν υφίσταται κάποια σημαντική ανισορροπία ως προς το φύλο.

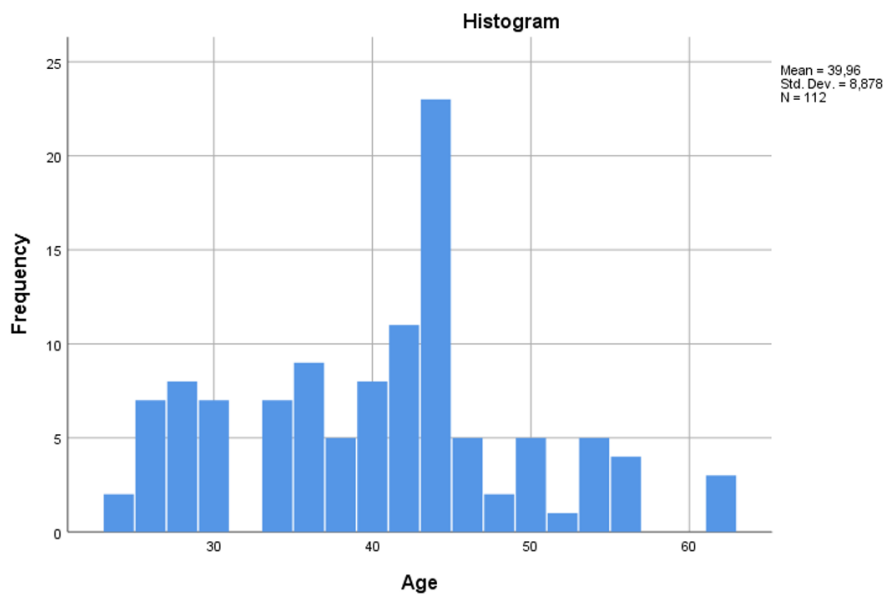
Φύλο		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	58	51,8	51,8	51,8
	Γυναίκα	54	48,2	48,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Πίνακας 1: Κατανομή του δείγματος βάσει Φύλου



Γράφημα 1: Κατανομή Φύλου

Σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, αυτή καταγράφηκε ως ποσοτική μεταβλητή. Η μέση ηλικία του δείγματος ανέρχεται στα **~40 έτη**, με **τυπική απόκλιση 8,88 έτη**, γεγονός που υποδηλώνει μέτρια διασπορά γύρω από τη μέση τιμή. Το δείγμα μας δεν είναι ούτε πολύ νέο, αλλά ούτε και κοντά στη συνταξιοδότηση! Η ηλικία συγκεντρώνεται κυρίως μεταξύ **30 και 50 ετών**. Συνολικά, το δείγμα έχει ένα **ώριμο εργασιακό προφίλ**, με συμμετέχοντες κυρίως μέσης ηλικίας, στοιχείο που συνάδει με τα υψηλά επίπεδα προϋπηρεσίας και το αυξημένο μορφωτικό επίπεδο.

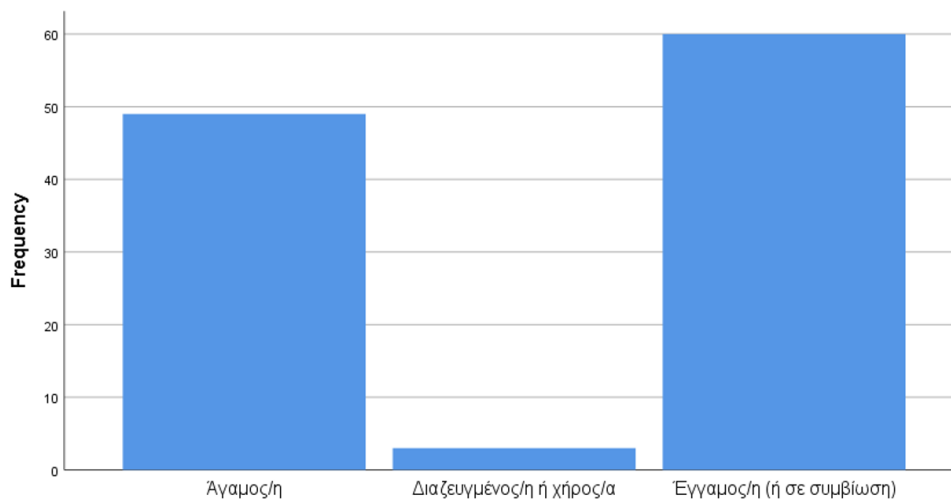


Γράφημα 2: Κατανομή Ηλικίας

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι ή βρίσκονται σε κατάσταση συμβίωσης (53,6%, n = 60). Ακολουθούν οι άγαμοι με ποσοστό 43,8% (n = 49), ενώ μικρό ποσοστό 2,7% (n = 3) δήλωσε διαζευγμένος ή χήρος.

Οικογενειακή κατάσταση		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	49	43,8	43,8	43,8
	Διαζευγμένος/η ή χήρος/α	3	2,7	2,7	46,4
	Έγγαμος/η (ή σε συμβίωση)	60	53,6	53,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Πίνακας 2: Κατανομή του δείγματος βάσει Οικογενειακής Κατάστασης

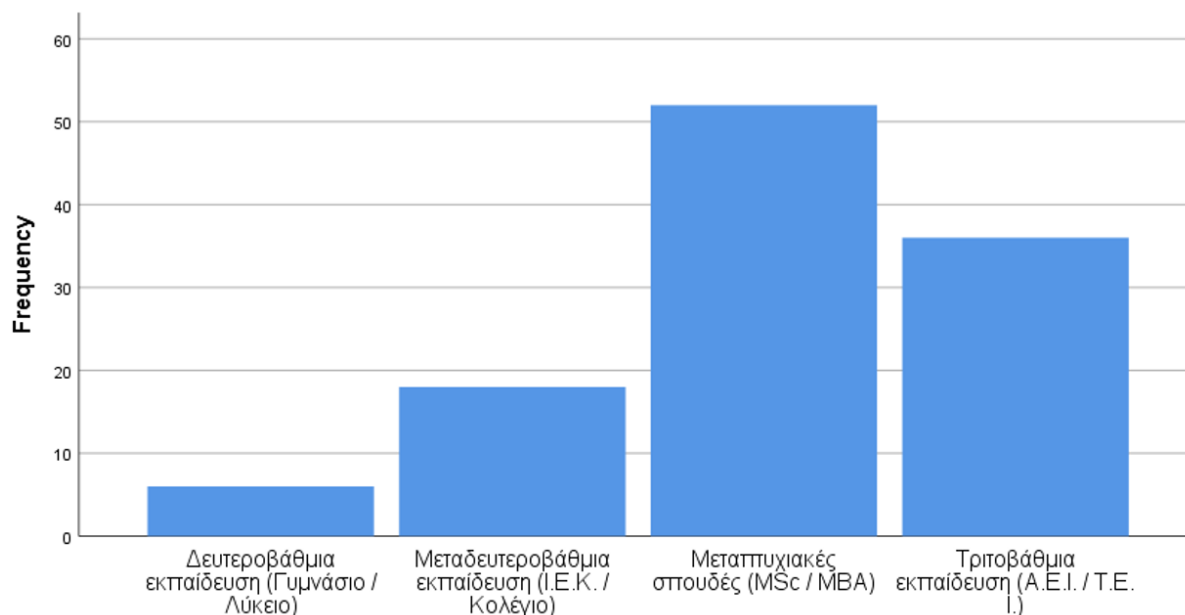


Γράφημα 3: Κατανομή Οικογενειακής Κατάστασης

Στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο, παρατηρείται ένα υψηλό μορφωτικό επίπεδο στο δείγμα, με το 46,4% (n = 52) να διαθέτει μεταπτυχιακές σπουδές (MSc ή MBA), ενώ το 32,1% (n = 36) να είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ). Το 16,1% (n = 18) έχει ολοκληρώσει μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΙΕΚ/κολέγιο), ενώ μόλις το 5,4% (n = 6) διαθέτει μόνο δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Εκπαιδευτικό υπόβαθρο		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumul. Percent
Valid	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο / Λύκειο)	6	5,4	5,4	5,4
	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Ι.Ε.Κ. / Κολέγιο)	18	16,1	16,1	21,4
	Μεταπτυχιακές σπουδές (MSc / MBA)	52	46,4	46,4	67,9
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.)	36	32,1	32,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Πίνακας 3: Κατανομή του δείγματος βάσει Εκπαιδευτικού Υπόβαθρου

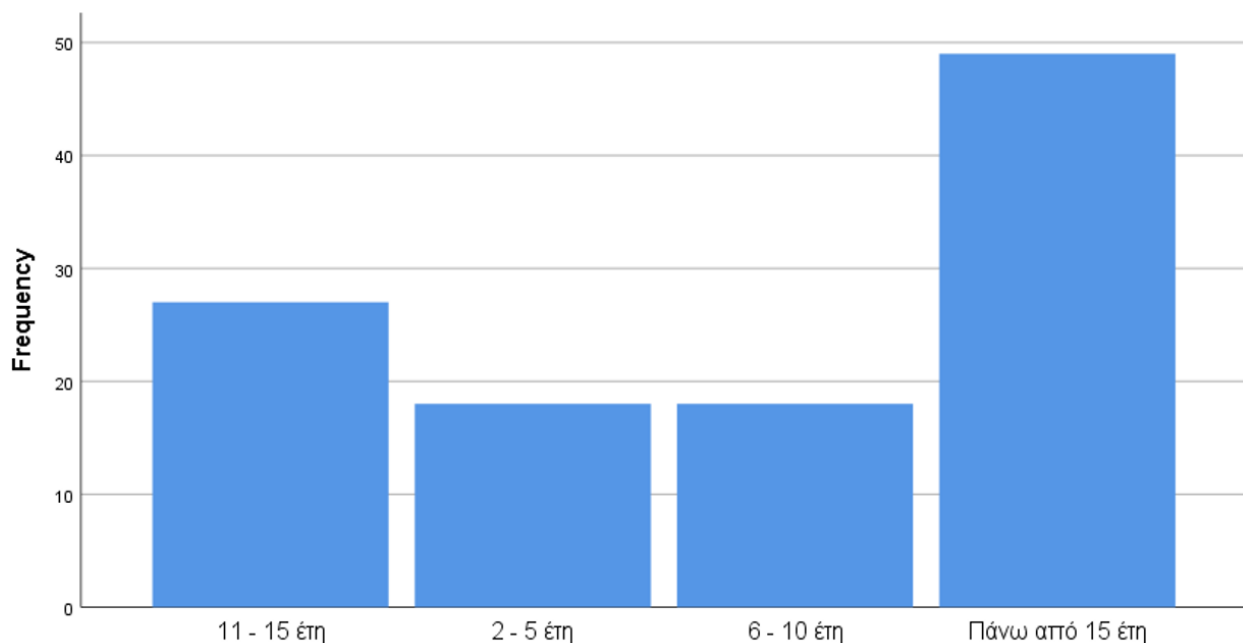


Γράφημα 4: Κατανομή Εκπαιδευτικού Υπόβαθρου

Αναφορικά με την εργασιακή εμπειρία, το 43,8% (n = 49) διαθέτει περισσότερα από 15 έτη προϋπηρεσίας και το 24,1% (n = 27) έχει εμπειρία 11-15 ετών. Τα ποσοστά για τα λιγότερα έτη εμπειρίας (6-10 έτη και 2-5 έτη) ανέρχονται σε 16,1% (n = 18).

Εργασιακή εμπειρία		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11 - 15 έτη	27	24,1	24,1	24,1
	2 - 5 έτη	18	16,1	16,1	40,2
	6 - 10 έτη	18	16,1	16,1	56,3
	Πάνω από 15 έτη	49	43,8	43,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Πίνακας 4: Κατανομή του δείγματος βάσει Εργασιακής Εμπειρίας

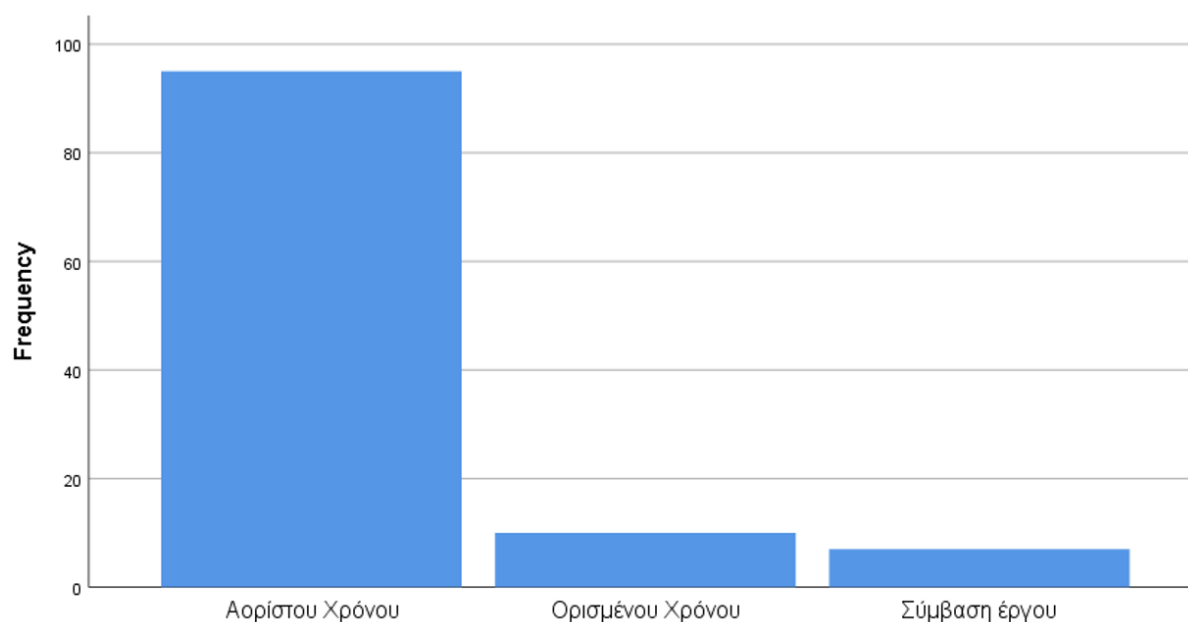


Γράφημα 5: Κατανομή Εργασιακής Εμπειρίας

Σχετικά με το είδος σύμβασης εργασίας, η πλειονότητα των συμμετεχόντων εργάζεται με σύμβαση αορίστου χρόνου (84,8%, $n = 95$). Αντίθετα, το 8,9% ($n = 10$) απασχολείται με σύμβαση ορισμένου χρόνου, ενώ το 6,3% ($n = 7$) εργάζεται με σύμβαση έργου.

Είδος σύμβασης		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αορίστου Χρόνου	95	84,8	84,8	84,8
	Ορισμένου Χρόνου	10	8,9	8,9	93,8
	Σύμβαση έργου	7	6,3	6,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Πίνακας 5: Κατανομή του δείγματος βάσει Είδος Σύμβασης

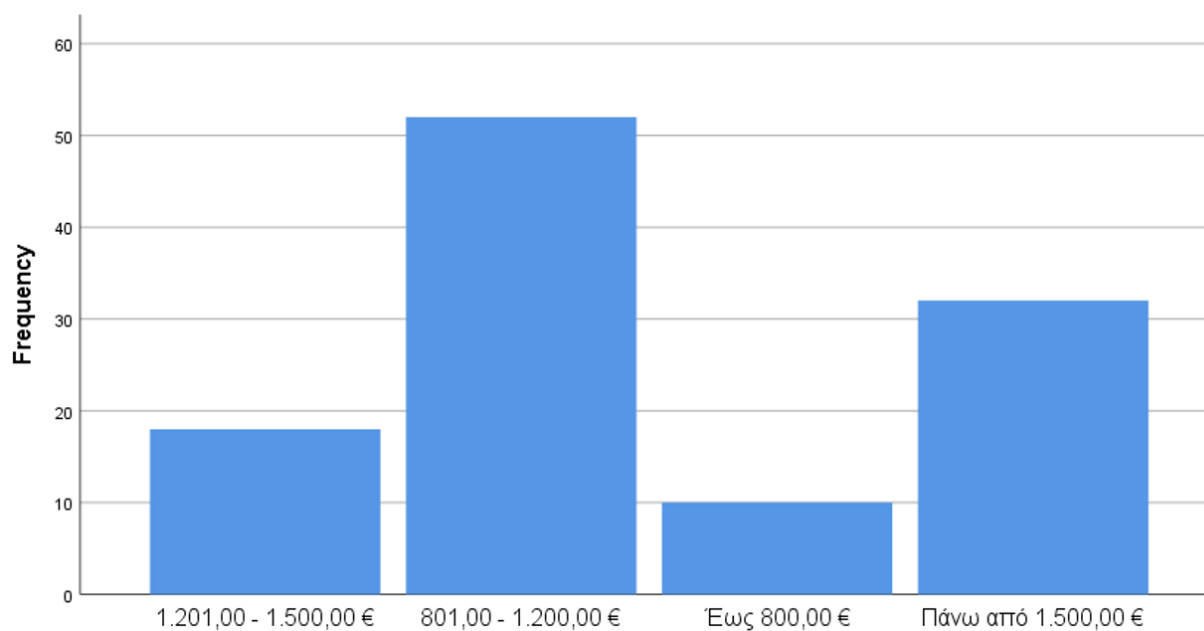


Γράφημα 6: Κατανομή Είδους Σύμβασης

Τέλος, ως προς το επίπεδο μηνιαίων αποδοχών, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (46,4%, $n = 52$) δηλώνει εισόδημα μεταξύ 801€ και 1.200€. Ποσοστό 28,6% ($n = 32$) δηλώνει εισόδημα άνω των 1.500€, το 16,1% ($n = 18$) κυμαίνεται μεταξύ 1.201€ και 1.500€, ενώ το 8,9% ($n = 10$) δηλώνει εισόδημα έως 800€.

Αποδοχές		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.201,00 - 1.500,00 €	18	16,1	16,1	16,1
	801,00 - 1.200,00 €	52	46,4	46,4	62,5
	Έως 800,00 €	10	8,9	8,9	71,4
	Πάνω από 1.500,00 €	32	28,6	28,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Πίνακας 6: Κατανομή του δείγματος βάσει Αποδοχών



Γράφημα 7: Κατανομή Αποδοχών

4.2.2 Περιγραφική ανάλυση εργασιακής ικανοποίησης (JSS)

Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε μέσω του ερωτηματολογίου Job Satisfaction Survey (JSS). Ωστόσο, η ανάλυση της αξιοπιστίας των εννέα διαστάσεων έδειξε χαμηλή εσωτερική συνοχή, με τιμές του συντελεστή του Cronbach άλφα μικρότερες του 0,60 και

ως εκ τούτου, κρίθηκε μεθοδολογικά ορθότερο να πραγματοποιηθεί η περιγραφική ανάλυση σε επίπεδο μεμονωμένων ερωτήσεων.

Οι μέσοι όροι των απαντήσεων κυμαίνονται από 2,40 έως 4,67, γεγονός που υποδηλώνει διαφοροποιημένα επίπεδα ικανοποίησης ανάλογα με το περιεχόμενο τους ερώτησης. Οι υψηλότεροι μέσοι όροι παρατηρούνται τους ερωτήσεις Q27 (M = 4,67), Q7 (M = 4,50), Q12 (M = 4,46) και Q17 (M = 4,45), υποδηλώνοντας αυξημένα επίπεδα θετικής στάσης σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας. Αντίθετα, χαμηλότερες τιμές καταγράφονται τους ερωτήσεις Q24 (M = 2,40), Q20 (M = 2,43), Q32 (M = 2,63) και Q29 (M = 2,68).

Οι τυπικές αποκλίσεις κυμαίνονται σε σχετικά υψηλά επίπεδα (περίπου 1,0 - 1,7), γεγονός που υποδηλώνει σημαντική διασπορά στις απαντήσεις των συμμετεχόντων και ετερογένεια στις αντιλήψεις τους σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	112	1	6	3,01	1,449
Q2	112	1	6	3,43	1,517
Q3	112	1	6	4,27	1,427
Q4	112	1	6	3,31	1,489
Q5	112	1	6	3,02	1,362
Q6	112	1	6	2,81	1,249
Q7	112	2	6	4,50	1,082
Q8	112	1	6	3,62	1,403
Q9	112	1	6	3,76	1,317
Q10	112	1	6	2,72	1,543
Q11	112	1	6	3,31	1,329
Q12	112	1	6	4,46	1,488
Q13	112	1	6	3,16	1,373

Q14	112	1	6	3,21	1,430
Q15	112	1	6	3,31	1,489
Q16	112	1	6	3,46	1,426
Q17	112	1	6	4,45	1,047
Q18	112	1	6	3,50	1,671
Q19	112	1	6	3,13	1,443
Q20	112	1	6	2,43	1,278
Q21	112	1	6	3,86	1,518
Q22	112	1	6	3,03	1,234
Q23	112	1	6	3,29	1,462
Q24	112	1	6	2,40	1,204
Q25	112	1	6	4,08	1,260
Q26	112	1	6	3,13	1,316
Q27	112	2	6	4,67	1,173
Q28	112	1	6	2,88	1,396
Q29	112	1	6	2,68	1,364
Q30	112	1	6	4,19	1,346
Q31	112	1	6	3,67	1,679
Q32	112	1	6	2,63	1,542
Q33	112	1	6	2,93	1,444
Q34	112	1	6	3,35	1,387
Q35	112	1	6	4,04	1,301
Q36	112	1	6	3,75	1,461

Valid N (listwise)	112				
--------------------	-----	--	--	--	--

Πίνακας 7: Περιγραφική στατιστική ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης JSS

4.2.3 Περιγραφική ανάλυση υποκλιμάκων JSS

Παρότι οι υποκλίμακες του JSS δεν χρησιμοποιήθηκαν σε επίπεδο σύνθετων μεταβλητών για περαιτέρω αναλύσεις, παρουσιάζονται περιγραφικά τα συνολικά τους σκορ για λόγους πληρότητας.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
JSS_Pay	112	4	22	11,74	3,518
JSS_Promotion	112	4	21	12,10	3,244
JSS_Supervision	112	4	24	16,77	3,785
JSS_Fbenefits	112	4	19	12,18	3,225
JSS_Crewards	112	4	24	12,16	3,760
JSS_Oprocedures	112	4	19	12,20	3,216
JSS_Coworkers	112	9	24	15,39	3,211
JSS_Natofwork	112	9	24	16,77	3,139
JSS_Com	112	5	24	14,13	3,560
Valid N (listwise)	112				

Πίνακας 8: Περιγραφική στατιστική των υποκλιμάκων του JSS

Οι υψηλότεροι μέσοι όροι παρατηρούνται στις διαστάσεις Εποπτεία (JSS_Supervision, $M = 16,77$) και Φύση της εργασίας (JSS_Natofwork, $M = 16,77$), καθώς και στη διάσταση Συνάδελφοι (JSS_Coworkers, $M = 15,39$). Οι τιμές αυτές υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζονται γενικά ικανοποιημένοι τόσο από τον τρόπο με τον οποίο εποπτεύονται όσο

και από το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας τους, ενώ υπάρχει γενικά ένα θετικό εργασιακό κλίμα με τις διαπροσωπικές σχέσεις σε ικανοποιητικό επίπεδο!

Η χαμηλότερη μέση τιμή καταγράφεται στη διάσταση **Αμοιβή** (JSS_Pay, M = 11,74), γεγονός που υποδηλώνει σχετικά χαμηλή ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές. Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία αν ληφθεί υπόψη το υψηλό μορφωτικό επίπεδο και η εκτεταμένη εργασιακή εμπειρία του δείγματος, στοιχεία που ενδέχεται να αυξάνουν τις προσδοκίες των εργαζομένων σε σχέση με τις αποδοχές τους.

4.2.4 Περιγραφική ανάλυση οργανωσιακής δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση μετρήθηκε μέσω τριών ερωτήσεων (OC1-OC3). Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 2,51 έως 3,74. Οι ερωτήσεις OC1 (M = 3,74) και OC2 (M = 3,72) παρουσιάζουν σχετικά υψηλότερες τιμές, ενώ η OC3 εμφανίζει χαμηλότερο μέσο όρο (M = 2,51). Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως ένδειξη ότι, παρά την ικανοποίηση από επιμέρους πτυχές της εργασίας, οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ισχυρό δεσμό ή δέσμευση που να τους "κρατάει" στον οργανισμό σε βάθος χρόνου.

Οργανωσιακή Δέσμευση	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OC1	112	1	6	3,74	1,728
OC2	112	1	6	3,72	1,827
OC3	112	1	6	2,51	1,560
Valid N (listwise)	112				

Πίνακας 9: Περιγραφική στατιστική ερωτήσεων Οργανωσιακής Δέσμευσης

4.2.5 Συμπεράσματα περιγραφικής στατιστικής

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που περιγράψαμε μόλις, λαμβάνονται υπόψη κατά την ερμηνεία των διαφοροποιήσεων που παρατηρούνται στις απαντήσεις των

συμμετεχόντων, ιδίως σε ζητήματα που αφορούν τις αποδοχές, τις ευκαιρίες προαγωγής και τις οργανωσιακές πρακτικές.

Σε σχέση με το ερευνητικό ερώτημα που αφορά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης των επιμέρους ερωτήσεων του Job Satisfaction Survey (JSS) καταδεικνύουν ότι η ικανοποίηση δεν είναι ομοιογενής σε όλες τις διαστάσεις της εργασιακής εμπειρίας. Ορισμένες πτυχές, όπως η φύση της εργασίας, η σχέση με τους συναδέλφους και η εποπτεία, εμφανίζουν υψηλότερους μέσους όρους, ενώ άλλες, όπως οι αποδοχές, οι διαδικασίες και οι ευκαιρίες προαγωγής, καταγράφουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.

Τα ευρήματα αυτά συνδέονται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματά μας, που εξετάζουν ποιοι παράγοντες συμβάλλουν θετικά ή αρνητικά στη συνολική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων και αποτελούν τη βάση για τις επόμενες αναλύσεις συσχέτισης ή διαφοροποίησης. Παράλληλα, η περιγραφική αποτύπωση της οργανωσιακής δέσμευσης αναδεικνύει διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιμέρους στοιχείων της, γεγονός που επιτρέπει τη διερεύνηση της σχέσης της με την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τους στόχους της μελέτης.

Συνολικά, η περιγραφική ανάλυση επιβεβαιώνει τη συνθετότητα της εργασιακής ικανοποίησης και τεκμηριώνει την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών που εξετάζονται στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

4.3 Επαγωγική Στατιστική

Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων εφαρμόστηκε επαγωγική στατιστική ανάλυση με τη χρήση του λογισμικού SPSS, έκδοση 26. Ανάλογα με τη φύση των μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκαν έλεγχοι διαφορών μέσων (t-test, ANOVA) και έλεγχοι συσχέτισης (Pearson ή Spearman). Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < 0,05$.

4.3.1 Φύλο

Για τη διερεύνηση ενδεχόμενης διαφοράς στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (JSS_Total) μεταξύ ανδρών και γυναικών εφαρμόστηκε Independent Samples t-test. Παρότι η μεταβλητή φύλο περιλάμβανε τρεις κατηγορίες στο ερωτηματολόγιο, στο τελικό δείγμα δήλωσε είτε άνδρας, είτε γυναίκα. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της Ερευνητικής Ερώτησης 1α και της Ερευνητικής Υπόθεσης Υ1.

	Φύλο εργαζομένου	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
JSS_Total	Άνδρας	58	124,48	16,621	2,182
	Γυναίκα	54	122,31	16,996	2,313

Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά φύλο

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 10 (Group Statistics), οι άνδρες εμφανίζουν ελαφρώς υψηλότερο μέσο όρο συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ($M = 124,48$, $SD = 16,62$) σε σύγκριση με τις γυναίκες ($M = 122,31$, $SD = 16,99$), ωστόσο η διαφορά των μέσων όρων είναι μικρή (2,17 μονάδες).

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
JSS_Total	Equal variances assumed	,244	,622	,682	110	,496	2,168	3,177	-4,129	8,465
	Equal variances not assumed			,682	109,028	,497	2,168	3,180	-4,135	8,471

Πίνακας 11: Σύγκριση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών

Πριν από την εφαρμογή του t-test εξετάστηκε η προϋπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων μέσω του ελέγχου Levene, ο οποίος δεν ήταν στατιστικά σημαντικός με το $p > 0,05$ ($F = 0,244$, $p = 0,622$). Συνεπώς, έγινε αποδεκτή η παραδοχή ίσων διακυμάνσεων και ελήφθη υπόψη η αντίστοιχη γραμμή αποτελεσμάτων (Equal variances assumed).

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών, $t(110) = 0,682$, $p = 0,496$. Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση Υ1 απορρίπτεται. Δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών

4.3.2 Ηλικία

Για τη διερεύνηση ενδεχόμενης συσχέτισης της ηλικίας και της εργασιακής ικανοποίησης, χρησιμοποιήσαμε Pearson Correlation. Πρώτα όμως ελέγξαμε την γραμμικότητα της σχέσης μεταξύ ηλικίας και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης οπτικά μέσω διαγράμματος διασποράς (scatterplot), η οποία κρίθηκε ικανοποιητική. Συνεπώς για τη διερεύνηση της σχέσης εφαρμόσαμε τον έλεγχο συσχέτισης Pearson. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της Ερευνητικής Ερώτησης 1b και της Ερευνητικής Υπόθεσης Υ2.

		Age	JSS_Total
Age	Pearson Correlation	1	-,164
	Sig. (2-tailed)		,084
	N	112	112
JSS_Total	Pearson Correlation	-,164	1
	Sig. (2-tailed)	,084	
	N	112	112

Πίνακας 12: Συσχετίσεις Pearson μεταξύ ηλικίας και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης

Τα αποτελέσματα έδειξαν ασθενή αρνητική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ($r = -0,164$), η οποία ωστόσο δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($p = 0,084 > 0,05$ και $N = 112$). Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ηλικία, η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να μειώνεται ελαφρώς. Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση Υ2 απορρίπτεται. Δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης!

4.3.3 Οικογενειακή Κατάσταση

Η ανάλυση για την οικογενειακή κατάσταση πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της Ερευνητικής Ερώτησης 1c και της Ερευνητικής Υπόθεσης Υ3. Εδώ δυστυχώς παρατηρούμε ότι η κατηγορία "Διαζευγμένος/η ή χήρος/α" έχει συχνότητα μόλις 3.

		MaritalStatus			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	49	43,8	43,8	43,8
	Διαζευγμένος/η ή χήρος/α	3	2,7	2,7	46,4
	Έγγαμος/η (ή σε συμβίωση)	60	53,6	53,6	100,0
Total		112	100,0	100,0	

Πίνακας 13: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης του δείγματος (συχνότητες και ποσοστά).

Για αυτό το λόγο, κρίνουμε μεθοδολογικά σκόπιμο να συγχωνεύσουμε την κατηγορία αυτή, στην κατηγορία "Άγαμος/η" με την νέα ονομασία "Μη έγγαμος/η".

		Οικογενειακή κατάσταση (2 κατηγορίες)			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος/η ή σε συμβίωση	60	53,6	53,6	53,6
	Μη έγγαμος/η (άγαμος/η, διαζευγμένος/η, χήρος/α)	52	46,4	46,4	100,0
Total		112	100,0	100,0	

Πίνακας 14: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης σε δύο κατηγορίες (συχνότητες και ποσοστά)

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (JSS_Total) μεταξύ έγγαμων και μη έγγαμων εργαζομένων εφαρμόστηκε έλεγχος t ανεξάρτητων δειγμάτων. Εξετάστηκε η προϋπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων μέσω του ελέγχου Levene, ο οποίος δεν είναι στατιστικά σημαντικός ($F = 0,293$, $p = 0,589$), επιτρέποντας την παραδοχή ίσων διακυμάνσεων.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
JSS_Total	Equal variances assumed	,293	,589	-,884	110	,379	-2,809	3,179	-9,109	3,491
	Equal variances not assumed			-,891	109,937	,375	-2,809	3,152	-9,055	3,437

Πίνακας 15: Έλεγχος για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ανά οικογενειακή κατάσταση

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ έγγαμων και μη έγγαμων εργαζομένων, $t(110) = -0,884$, $p = 0,379$. Συνεπώς, η αντίστοιχη ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται. Δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ έγγαμων και μη έγγαμων εργαζομένων.

4.3.4 Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (JSS_Total) μεταξύ εργαζομένων διαφορετικού επιπέδου εκπαίδευσης εφαρμόστηκε one-way ANOVA, αφού πρώτα ελέγξαμε ότι καμία κατηγορία δεν είχε μικρή συχνότητα.

Descriptives								
JSS_Total								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο / Λύκειο)	6	114,50	9,607	3,922	104,42	124,58	98	125
Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Ι.Ε.Κ. / Κολλέγιο)	18	126,17	13,972	3,293	119,22	133,11	100	160
Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.)	36	124,03	13,526	2,254	119,45	128,60	75	156
Μεταπτυχιακές σπουδές (MSc / MBA)	52	123,12	19,987	2,772	117,55	128,68	74	194
Total	112	123,44	16,762	1,584	120,30	126,58	74	194

Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των ομάδων διαφορετικού εκπαιδευτικού επιπέδου, $F(3,108) = 0,744$, $p = 0,528$ ($> 0,05$ μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

ANOVA

JSS_Total					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	631,283	3	210,428	,744	,528
Within Groups	30556,280	108	282,929		
Total	31187,563	111			

Πίνακας 17: Ανάλυση ANOVA της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Οι μεταγενέστερες συγκρίσεις (post-hoc) με τη μέθοδο Bonferroni (χωρίς να είναι απαραίτητες) επίσης δεν ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ κανενός ζεύγους εκπαιδευτικών επιπέδων. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της Ερευνητικής Ερώτησης 1d και της Ερευνητικής Υπόθεσης Υ4. Εν τέλει, η αντίστοιχη ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται. Δηλαδή δεν υπάρχει διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ διαφορετικών εκπαιδευτικών επιπέδων.

4.3.5 Έτη Προϋπηρεσίας

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (JSS_Total) μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας εφαρμόστηκε one-way ANOVA, αφού πρώτα ελέγξαμε ότι καμία κατηγορία δεν είχε μικρή συχνότητα.

Descriptives

JSS_Total	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2-5 έτη	18	118,50	19,242	4,535	108,93	128,07	75	161
6-10 έτη	18	128,94	13,778	3,247	122,09	135,80	108	160
11-15 έτη	27	124,44	21,588	4,155	115,90	132,98	74	194
Πάνω από 15 έτη	49	122,67	13,314	1,902	118,85	126,50	90	145
Total	112	123,44	16,762	1,584	120,30	126,58	74	194

Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά έτη εργασιακής εμπειρίας

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των ομάδων διαφορετικής προϋπηρεσίας, $F(3,108) = 1,243$, $p = 0,298$ ($> 0,05$ μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

ANOVA

JSS_Total	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1040,676	3	346,892	1,243	,298
Within Groups	30146,887	108	279,138		
Total	31187,563	111			

Πίνακας 19: Ανάλυση ANOVA της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά έτη εργασιακής εμπειρίας

Μεταγενέστερες συγκρίσεις με τη μέθοδο Bonferroni (επίσης μη απαραίτητες) δεν ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ κανενός ζεύγους ομάδων.

Η ανάλυση για τα έτη προϋπηρεσίας πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της Ερευνητικής Ερώτησης 1ε και της Ερευνητικής Υπόθεσης Υ5. Η αντίστοιχη ερευνητική υπόθεση λοιπόν απορρίπτεται. Δηλαδή η συνολική εργασιακή ικανοποίηση δεν διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων.

4.3.6 Σύμβαση Εργασίας

Σε ό,τι αφορά το Είδος της Σύμβασης εργασίας, η συχνότητα της απάντησης "Σύμβαση Έργου" ήταν αρκετά χαμηλή. Ως εκ τούτου προχωρήσαμε σε συγχώνευση των 2 κατηγοριών "Σύμβαση Έργου" και "Ορισμένου Χρόνου" σε μία νέα κατηγορία "Μη αορίστου χρόνου".

Είδος σύμβασης (2 κατηγορίες)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αορίστου Χρόνου	95	84,8	84,8	84,8
	Μη αορίστου χρόνου (ορισμένου / έργου)	17	15,2	15,2	100,0
Total		112	100,0	100,0	

Πίνακας 20: Κατανομή δείγματος ως προς το είδος σύμβασης (συχνότητες και ποσοστά)

Για τη διερεύνηση λοιπόν πιθανών διαφορών στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ εργαζομένων με σύμβαση αορίστου χρόνου και εργαζομένων με σύμβαση μη αορίστου χρόνου εφαρμόστηκε έλεγχος t-test. Ο έλεγχος Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων δεν ήταν στατιστικά σημαντικός ($F = 1,922$, $p = 0,168 > 0,05$), επιτρέποντας την παραδοχή ίσων διακυμάνσεων.

		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	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
JSS_Total	Equal variances assumed	1,922	,168	1,800	110	,075	7,867	4,370	-,794	16,528
	Equal variances not assumed			1,516	19,647	,146	7,867	5,190	-2,972	18,706

Πίνακας 21: Έλεγχος για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ανά είδος σύμβασης

Η ανάλυση για το Είδος της Σύμβασης πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της Ερευνητικής Ερώτησης 1f και της Ερευνητικής Υπόθεσης Υ6. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των δύο ομάδων, $t(110) = 1,800$, $p = 0,075$. Συνεπώς, η αντίστοιχη ερευνητική υπόθεση

απορρίπτεται. Δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ εργαζομένων με σύμβαση αορίστου χρόνου και εργαζομένων με σύμβαση μη αορίστου χρόνου.

4.3.7 Μισθολογικές απολαβές

Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μισθολογικών απολαβών και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης εφαρμόστηκε έλεγχος συσχέτισης Spearman, καθώς οι μισθολογικές απολαβές μετρήθηκαν σε διατεταγμένες κατηγορίες.

		Correlations		
			Μισθολογικές απολαβές (ordinal)	JSS_Total
Spearman's rho	Μισθολογικές απολαβές (ordinal)	Correlation Coefficient	1,000	-,091
		Sig. (2-tailed)	.	,342
		N	112	112
JSS_Total	JSS_Total	Correlation Coefficient	-,091	1,000
		Sig. (2-tailed)	,342	.
		N	112	112

Πίνακας 22: Συσχέτιση Spearman μισθολογικών απολαβών και εργασιακής ικανοποίησης

Τα αποτελέσματα έδειξαν πολύ ασθενή και μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μισθολογικών απολαβών και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ($\rho = -0,091$, $p = 0,342$, $N = 112$). Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση Y7 απορρίπτεται. Δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μισθολογικών απολαβών και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της Ερευνητικής Ερώτησης 1g και της Ερευνητικής Υπόθεσης Y7.

4.3.8 Εργασιακή Ικανοποίηση & Οργανωσιακή Δέσμευση

Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (JSS_Total) και της πρόθεσης παραμονής στον οργανισμό (OC_Total) εφαρμόστηκε έλεγχος συσχέτισης Pearson.

Τα αποτελέσματα έδειξαν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($r = 0,310$, $p = 0,001$, $N = 112$), υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερη πρόθεση παραμονής στον οργανισμό. Συνεπώς, για την ερευνητική υπόθεση Υ8 δεν θα πούμε ότι γίνεται αποδεκτή, αλλά υποστηρίζεται εν μέρει με επιφύλαξη (καθώς όπως έχουμε πει, υπάρχει χαμηλή αξιοπιστία της κλίμακας OC_Total).

		JSS_Total	OC_Total
JSS_Total	Pearson Correlation	1	,310
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	112	112
OC_Total	Pearson Correlation	,310	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	112	112

Πίνακας 23: Συσχέτιση Pearson εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης

4.3.9 Υποκλίμακες JSS & Οργανωσιακή Δέσμευση

Η σχέση μεταξύ επιμέρους πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης εξετάστηκε μέσω συντελεστών συσχέτισης Pearson σε επίπεδο μεμονωμένων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου JSS, λόγω της χαμηλής εσωτερικής συνοχής των αντίστοιχων διαστάσεων.

Αμοιβές (Pay: Q1, Q10, Q19, Q28): Οι ερωτήσεις που αφορούν τις αμοιβές παρουσίασαν μεικτά αποτελέσματα ως προς τη σχέση τους με την οργανωσιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις Q19 ($r = 0,200$, $p = 0,035$) και Q28 ($r = 0,327$, $p < 0,001$) εμφάνισαν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση, με την

Q28 να παρουσιάζει μέτρια ένταση συσχέτισης. Αντίθετα, οι ερωτήσεις Q1 και Q10 δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι ορισμένες πτυχές της ικανοποίησης από τις αμοιβές σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, ωστόσο η σχέση αυτή δεν είναι ομοιόμορφη σε όλες τις σχετικές ερωτήσεις.

		Correlations				
		Q1	Q10	Q19	Q28	OC_Total
Q1	Pearson Correlation	1	,114	,267	,125	-,031
	Sig. (2-tailed)		,232	,004	,188	,748
	N	112	112	112	112	112
Q10	Pearson Correlation	,114	1	,118	,059	,083
	Sig. (2-tailed)	,232		,215	,536	,382
	N	112	112	112	112	112
Q19	Pearson Correlation	,267	,118	1	,237	,200
	Sig. (2-tailed)	,004	,215		,012	,035
	N	112	112	112	112	112
Q28	Pearson Correlation	,125	,059	,237	1	,327
	Sig. (2-tailed)	,188	,536	,012		,000
	N	112	112	112	112	112
OC_Total	Pearson Correlation	-,031	,083	,200	,327	1
	Sig. (2-tailed)	,748	,382	,035	,000	
	N	112	112	112	112	112

Πίνακας 24: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q1, Q10, Q19, Q28) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)

Προαγωγές / Εξέλιξη (Promotion: Q2, Q11, Q20, Q33): Όσον αφορά τις προαγωγές και τις ευκαιρίες εξέλιξης, παρατηρήθηκε ότι οι ερωτήσεις Q11 ($r = 0,195$, $p = 0,040$) και Q33 ($r = 0,272$, $p = 0,004$) παρουσίασαν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση, με τη δεύτερη να εμφανίζει μέτρια ένταση. Αντίθετα, οι ερωτήσεις Q2 και Q20 δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι συγκεκριμένες πτυχές που σχετίζονται με τις αντιλαμβανόμενες δυνατότητες εξέλιξης συνδέονται με αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση, χωρίς όμως να επιβεβαιώνεται μια συνολική και συνεπής σχέση για όλες τις σχετικές ερωτήσεις.

		Correlations				
		Q2	Q11	Q20	Q33	OC_Total
Q2	Pearson Correlation	1	,040	-,072	-,080	-,100
	Sig. (2-tailed)		,674	,449	,399	,292
	N	112	112	112	112	112
Q11	Pearson Correlation	,040	1	,233	,354	,195
	Sig. (2-tailed)	,674		,013	,000	,040
	N	112	112	112	112	112
Q20	Pearson Correlation	-,072	,233	1	,285	,053
	Sig. (2-tailed)	,449	,013		,002	,579
	N	112	112	112	112	112
Q33	Pearson Correlation	-,080	,354	,285	1	,272
	Sig. (2-tailed)	,399	,000	,002		,004
	N	112	112	112	112	112
OC_Total	Pearson Correlation	-,100	,195	,053	,272	1
	Sig. (2-tailed)	,292	,040	,579	,004	
	N	112	112	112	112	112

Πίνακας 25: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q2, Q11, Q20, Q33) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)

Εποπτεία / Προϊστάμενοι (Supervision: Q3, Q12, Q21, Q30): Η πτυχή της εποπτείας παρουσίασε περιορισμένες αλλά ενδεικτικές συσχετίσεις με την οργανωσιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα, μόνο η ερώτηση Q12 εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($r = 0,229$, $p = 0,015$), ενώ οι ερωτήσεις Q3, Q21 και Q30 δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της σχέσης με τον προϊστάμενο ενδέχεται να συνδέονται με την οργανωσιακή δέσμευση, χωρίς ωστόσο η επίδραση αυτή να είναι γενικευμένη σε όλες τις σχετικές πτυχές της εποπτείας.

		Correlations				
		Q3	Q12	Q21	Q30	OC_Total
Q3	Pearson Correlation	1	,112	,297	,269	,125
	Sig. (2-tailed)		,241	,001	,004	,191
	N	112	112	112	112	112
Q12	Pearson Correlation	,112	1	,085	,357	,229
	Sig. (2-tailed)	,241		,373	,000	,015
	N	112	112	112	112	112
Q21	Pearson Correlation	,297	,085	1	,331	,096
	Sig. (2-tailed)	,001	,373		,000	,312
	N	112	112	112	112	112
Q30	Pearson Correlation	,269	,357	,331	1	,163
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000		,087
	N	112	112	112	112	112
OC_Total	Pearson Correlation	,125	,229	,096	,163	1
	Sig. (2-tailed)	,191	,015	,312	,087	
	N	112	112	112	112	112

Πίνακας 26: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q3, Q12, Q21, Q30) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)

Παροχές (Fringe Benefits: Q4, Q13, Q22, Q29): Οι ερωτήσεις που αφορούν τις παροχές δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση. Παρότι παρατηρήθηκαν χαμηλές θετικές ή αρνητικές τιμές συσχέτισης, καμία από τις ερωτήσεις Q4, Q13, Q22 και Q29 δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($p > 0,05$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι, στο συγκεκριμένο δείγμα, η ικανοποίηση από τις παροχές δεν φαίνεται να συνδέεται ουσιαστικά με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

		Correlations				
		Q4	Q13	Q22	Q29	OC_Total
Q4	Pearson Correlation	1	,046	,143	,143	-,125
	Sig. (2-tailed)		,632	,134	,132	,187
	N	112	112	112	112	112
Q13	Pearson Correlation	,046	1	,200	,052	,119
	Sig. (2-tailed)	,632		,035	,587	,213
	N	112	112	112	112	112
Q22	Pearson Correlation	,143	,200	1	,225	,104
	Sig. (2-tailed)	,134	,035		,017	,275
	N	112	112	112	112	112
Q29	Pearson Correlation	,143	,052	,225	1	-,108
	Sig. (2-tailed)	,132	,587	,017		,256
	N	112	112	112	112	112
OC_Total	Pearson Correlation	-,125	,119	,104	-,108	1
	Sig. (2-tailed)	,187	,213	,275	,256	
	N	112	112	112	112	112

Πίνακας 27: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q4, Q13, Q22, Q29) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμησης (OC_Total)

Ανταμοιβές απόδοσης / Αναγνώριση (Contingent Rewards: Q5, Q14, Q23, Q32): Η πτυχή των ανταμοιβών απόδοσης παρουσίασε πιο σαφή σχέση με την οργανωσιακή δέσμηση. Συγκεκριμένα, η ερώτηση Q5 εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μέτριας έντασης ($r = 0,286$, $p = 0,002$). Οι υπόλοιπες ερωτήσεις (Q14, Q23, Q32) δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η αναγνώριση της απόδοσης μπορεί να σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής δέσμησης, αν και η σχέση αυτή δεν είναι συνεπής σε όλες τις σχετικές εκφάνσεις.

		Correlations				
		Q5	Q14	Q23	Q32	OC_Total
Q5	Pearson Correlation	1	,340	,052	,179	,286
	Sig. (2-tailed)		,000	,589	,059	,002
	N	112	112	112	112	112
Q14	Pearson Correlation	,340	1	,232	,334	,169
	Sig. (2-tailed)	,000		,014	,000	,075
	N	112	112	112	112	112
Q23	Pearson Correlation	,052	,232	1	,220	,183
	Sig. (2-tailed)	,589	,014		,020	,054
	N	112	112	112	112	112
Q32	Pearson Correlation	,179	,334	,220	1	,108
	Sig. (2-tailed)	,059	,000	,020		,256
	N	112	112	112	112	112
OC_Total	Pearson Correlation	,286	,169	,183	,108	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,075	,054	,256	
	N	112	112	112	112	112

Πίνακας 28: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q5, Q14, Q23, Q32) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)

Διαδικασίες / Γραφειοκρατία (Operating Procedures: Q6, Q15, Q24, Q31): Για την πτυχή των διαδικασιών και της γραφειοκρατίας, δεν εντοπίστηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση. Όλες οι ερωτήσεις (Q6, Q15, Q24, Q31) παρουσίασαν πολύ χαμηλές και μη σημαντικές τιμές συσχέτισης. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις οργανωσιακές διαδικασίες δεν σχετίζονται άμεσα με τη δέσμευσή τους στον οργανισμό.

		Correlations				
		Q6	Q15	Q24	Q31	OC_Total
Q6	Pearson Correlation	1	,032	,045	,134	-,075
	Sig. (2-tailed)		,739	,641	,161	,433
	N	112	112	112	112	112
Q15	Pearson Correlation	,032	1	,090	,128	-,015
	Sig. (2-tailed)	,739		,345	,178	,875
	N	112	112	112	112	112
Q24	Pearson Correlation	,045	,090	1	,129	-,060
	Sig. (2-tailed)	,641	,345		,176	,532
	N	112	112	112	112	112
Q31	Pearson Correlation	,134	,128	,129	1	,040
	Sig. (2-tailed)	,161	,178	,176		,677
	N	112	112	112	112	112
OC_Total	Pearson Correlation	-,075	-,015	-,060	,040	1
	Sig. (2-tailed)	,433	,875	,532	,677	
	N	112	112	112	112	112

Πίνακας 29: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q6, Q15, Q24, Q31) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)

Συνάδελφοι (Coworkers: Q7, Q16, Q25, Q34): Η πτυχή των συναδέλφων εμφάνισε περιορισμένες αλλά ενδιαφέρουσες συσχετίσεις. Η ερώτηση Q25 παρουσίασε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση ($r = 0,277$, $p = 0,003$), ενώ οι ερωτήσεις Q7, Q16 και Q34 δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα ευρήματα δείχνουν ότι συγκεκριμένες πτυχές των διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας μπορεί να συνδέονται με αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση, χωρίς όμως η σχέση αυτή να είναι καθολική.

		Correlations				
		Q7	Q16	Q25	Q34	OC_Total
Q7	Pearson Correlation	1	,111	,162	,261	,068
	Sig. (2-tailed)		,244	,088	,005	,475
	N	112	112	112	112	112
Q16	Pearson Correlation	,111	1	,059	,282	,014
	Sig. (2-tailed)	,244		,535	,003	,880
	N	112	112	112	112	112
Q25	Pearson Correlation	,162	,059	1	,200	,277
	Sig. (2-tailed)	,088	,535		,034	,003
	N	112	112	112	112	112
Q34	Pearson Correlation	,261	,282	,200	1	-,006
	Sig. (2-tailed)	,005	,003	,034		,950
	N	112	112	112	112	112
OC_Total	Pearson Correlation	,068	,014	,277	-,006	1
	Sig. (2-tailed)	,475	,880	,003	,950	
	N	112	112	112	112	112

Πίνακας 30: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q7, Q16, Q25, Q34) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)

Φύση της Εργασίας (Nature of Work: Q8, Q17, Q27, Q35): Όσον αφορά τη φύση της εργασίας, η ερώτηση Q8 εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση ($r = 0,258$, $p = 0,006$). Αντίθετα, οι ερωτήσεις Q17, Q27 και Q35 δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι ορισμένες πτυχές της εμπειρίας της ίδιας της εργασίας συνδέονται με τη δέσμευση των εργαζομένων, χωρίς ωστόσο η σχέση να επεκτείνεται σε όλες τις σχετικές διαστάσεις.

		Correlations				
		Q8	Q17	Q27	Q35	OC_Total
Q8	Pearson Correlation	1	,234	,174	,087	,258
	Sig. (2-tailed)		,013	,066	,364	,006
	N	112	112	112	112	112
Q17	Pearson Correlation	,234	1	,356	,154	,035
	Sig. (2-tailed)	,013		,000	,106	,710
	N	112	112	112	112	112
Q27	Pearson Correlation	,174	,356	1	,279	,128
	Sig. (2-tailed)	,066	,000		,003	,178
	N	112	112	112	112	112
Q35	Pearson Correlation	,087	,154	,279	1	,082
	Sig. (2-tailed)	,364	,106	,003		,392
	N	112	112	112	112	112
OC_Total	Pearson Correlation	,258	,035	,128	,082	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,710	,178	,392	
	N	112	112	112	112	112

Πίνακας 31: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q8, Q17, Q27, Q35) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)

Επικοινωνία (Communication: Q9, Q18, Q26, Q36): Η πτυχή της επικοινωνίας παρουσίασε σαφέστερη σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις Q18 ($r = 0,339$, $p < 0,001$) και Q26 ($r = 0,215$, $p = 0,023$) εμφάνισαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις, με την Q18 να παρουσιάζει μέτρια ένταση. Οι ερωτήσεις Q9 και Q36 δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι συγκεκριμένες πτυχές της εσωτερικής επικοινωνίας σχετίζονται ουσιαστικά με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

		Correlations				
		Q9	Q18	Q26	Q36	OC_Total
Q9	Pearson Correlation	1	,149	,028	,076	,066
	Sig. (2-tailed)		,116	,770	,425	,488
	N	112	112	112	112	112
Q18	Pearson Correlation	,149	1	,328	,273	,339
	Sig. (2-tailed)	,116		,000	,004	,000
	N	112	112	112	112	112
Q26	Pearson Correlation	,028	,328	1	,119	,215
	Sig. (2-tailed)	,770	,000		,210	,023
	N	112	112	112	112	112
Q36	Pearson Correlation	,076	,273	,119	1	-,003
	Sig. (2-tailed)	,425	,004	,210		,972
	N	112	112	112	112	112
OC_Total	Pearson Correlation	,066	,339	,215	-,003	1
	Sig. (2-tailed)	,488	,000	,023	,972	
	N	112	112	112	112	112

Πίνακας 32: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q9, Q18, Q26, Q36) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης είναι πολυδιάστατη και διαφοροποιείται ανάλογα με την επιμέρους πτυχή και το περιεχόμενο κάθε ερώτησης, γεγονός που δικαιολογεί τη διερεύνηση σε επίπεδο μεμονωμένων ερωτήσεων.

Καθώς όμως είχαμε αναφέρει στο Κεφάλαιο 3, ότι οι ερωτήσεις της Οργανωσιακής Δέσμευσης είχαν χαμηλό δείκτη Cronbach α , ελέγξαμε την κάθε ερώτηση χωριστά σε σχέση με το την συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Correlations

		JSS_Total	OC1	OC2	OC3
JSS_Total	Pearson Correlation	1	,254	,399	-,105
	Sig. (2-tailed)		,007	,000	,272
	N	112	112	112	112
OC1	Pearson Correlation	,254	1	,305	-,048
	Sig. (2-tailed)	,007		,001	,618
	N	112	112	112	112
OC2	Pearson Correlation	,399	,305	1	,006
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,953
	N	112	112	112	112
OC3	Pearson Correlation	-,105	-,048	,006	1
	Sig. (2-tailed)	,272	,618	,953	
	N	112	112	112	112

Πίνακας 33: Συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ του συνολικού δείκτη εργασιακής ικανοποίησης (JSS_Total) και των μεταβλητών OC1, OC2 και OC3 (N = 112)

Η ανάλυση συσχέτισης Pearson έδειξε ότι ο συνολικός δείκτης εργασιακής ικανοποίησης (JSS_Total) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή OC1 ($r = 0,254$, $p = 0,007$) καθώς και με τη μεταβλητή OC2 ($r = 0,399$, $p < 0,001$), γεγονός που υποδηλώνει ότι υψηλότερα επίπεδα των συγκεκριμένων διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης σχετίζονται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του JSS_Total και της μεταβλητής OC3 ($r = -0,105$, $p = 0,272$).

Κεφάλαιο 5 - Συζήτηση, Ερμηνεία & Σχολιασμός Αποτελεσμάτων, Συμπεράσματα

5.1 Συζήτηση και Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα του Νομού Αττικής και η σχέση της με τα βασικά δημογραφικά - εργασιακά χαρακτηριστικά, καθώς και με την οργανωσιακή δέσμευση/πρόθεση παραμονής. Η ανάλυση ανέδειξε ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας, τον τύπο σύμβασης και τις μισθολογικές απολαβές. Ειδικότερα, δεν παρατηρήθηκαν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ($t(110)=0,682$, $p=0,496$), ούτε μεταξύ έγγαμων και μη έγγαμων ($t(110)=-0,884$, $p=0,379$). Επιπλέον, η ηλικία εμφάνισε ασθενή και μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη συνολική ικανοποίηση ($r=-0,164$, $p=0,084$), ενώ αντίστοιχα μη σημαντικά ήταν τα αποτελέσματα για το επίπεδο εκπαίδευσης ($F(3,108)=0,744$, $p=0,528$) και τα έτη προϋπηρεσίας ($F(3,108)=1,243$, $p=0,298$). Ακόμη, δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε σύμβαση αορίστου και μη αορίστου χρόνου ($t(110)=1,800$, $p=0,075$), ενώ οι μισθολογικές απολαβές δεν συσχετίστηκαν - όπως θα περιμέναμε - σημαντικά με τη συνολική ικανοποίηση ($r=-0,091$, $p=0,342$).

Τα παραπάνω αποτελέσματα, αν και φαινομενικά δεν ήταν αναμενόμενα, μπορούν να ερμηνευθούν ως ένδειξη ότι, στο συγκεκριμένο δείγμα που χρησιμοποιήσαμε για την έρευνά μας, η εργασιακή ικανοποίηση διαμορφώνεται περισσότερο από οργανωσιακούς, ψυχοκοινωνικούς παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος και λιγότερο από σταθερά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η ερμηνεία αυτή ευθυγραμμίζεται με θεωρητικές προσεγγίσεις που αντιμετωπίζουν την ικανοποίηση ως αποτέλεσμα της αντιλαμβανόμενης ποιότητας του εργασιακού πλαισίου, της δικαιοσύνης, της σχέσης προσπάθειας-ανταμοιβής και του σχεδιασμού της εργασίας, παρά ως συνάρτηση αμιγώς δημογραφικών διαφορών.

Σε περιγραφικό επίπεδο, οι υποκλίμακες του JSS παρουσίασαν μέτρια συνολικά επίπεδα ικανοποίησης, με υψηλότερες τιμές στις διαστάσεις "Εποπτεία" και "Φύση της εργασίας" ($M=16,77$ και για τις δύο), καθώς και στη διάσταση "Συνάδελφοι" ($M=15,39$). Αντίθετα, η χαμηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε στην υποκλίμακα "Αμοιβή" ($M=11,74$), γεγονός που υποδηλώνει συγκριτικά χαμηλότερη ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές.

Ως προς την οργανωσιακή δέσμευση/πρόθεση παραμονής, οι μέσοι όροι των τριών σχετικών ερωτήσεων (OC1-OC3) έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν μέτρια πρόθεση παραμονής και παράλληλα αξιοσημείωτη ετερογένεια στις απαντήσεις. Ενδεικτικά, οι OC1 και OC2 κινήθηκαν σε σχετικά υψηλότερα επίπεδα ($M=3,74$ και $M=3,72$ αντίστοιχα), ενώ η OC3 εμφάνισε χαμηλότερο μέσο όρο ($M=2,51$), στοιχείο που μπορεί να υποδηλώνει ότι δεν υφίσταται ισχυρός "δεσμός συνέχισης" ή αίσθηση σταθερής δέσμευσης για μακροχρόνια παραμονή σε σημαντική μερίδα του δείγματος.

Κεντρικό όμως εύρημα της μελέτης αποτελεί η στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (JSS_Total) και οργανωσιακής δέσμευσης/πρόθεσης παραμονής (OC_Total) ($r=0,310$, $p=0,001$, $N=112$). Το εύρημα υποδηλώνει ότι υψηλότερη ικανοποίηση συνδέεται με υψηλότερη πρόθεση παραμονής, γεγονός που είναι συνεπές με τον ορισμό της οργανωσιακής δέσμευσης ως ψυχολογικού δεσμού και τάσης παραμονής στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1991). (Θα επισημάνουμε εδώ για μία τελευταία φορά ότι το αποτέλεσμα είναι αποδεκτό εν μέρει με επιφύλαξη).

Ιδιαίτερη σημασία έχει ότι, λόγω της χαμηλής εσωτερικής συνοχής των υποκλιμάκων του JSS (τιμές Cronbach's $\alpha < 0,60$), κρίθηκε μεθοδολογικά ορθότερο να εξεταστούν οι σχέσεις με την οργανωσιακή δέσμευση σε επίπεδο μεμονωμένων ερωτήσεων (item-level), αντί σύνθετων υποκλιμάκων. Κατ' επέκταση, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων αναδεικνύει ότι η σχέση ικανοποίησης-δέσμευσης είναι πολυδιάστατη και εξαρτάται από το "περιεχόμενο" της κάθε πτυχής της εργασιακής εμπειρίας.

Πιο συγκεκριμένα, ορισμένες πτυχές της ικανοποίησης παρουσίασαν ισχυρότερες και πιο συνεπείς συσχετίσεις με την οργανωσιακή δέσμευση:

- **Επικοινωνία (Communication):** Η εσωτερική επικοινωνία εμφάνισε τη σαφέστερη σύνδεση με τη δέσμευση, καθώς οι ερωτήσεις Q18 ($r=0,339$, $p<0,001$)

και Q26 ($r=0,215$, $p=0,023$) ήταν στατιστικά σημαντικές και θετικές. Το αποτέλεσμα ενισχύει την άποψη ότι η σαφήνεια, η πληροφόρηση και η ποιότητα της επικοινωνίας λειτουργούν ως κρίσιμοι μηχανισμοί ενίσχυσης της ταύτισης και της πρόθεσης παραμονής, καθώς μειώνουν αβεβαιότητα και ενισχύουν την εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό.

- **Αμοιβές (Pay):** Παρότι σε επίπεδο μισθολογικών κατηγοριών δεν βρέθηκε συσχέτιση αποδοχών-συνολικής ικανοποίησης (Spearman ρ μη σημαντικό), σε επίπεδο αντιλήψεων για την αμοιβή προέκυψαν δύο σημαντικές συσχετίσεις (Q19: $r=0,200$, $p=0,035$ και Q28: $r=0,327$, $p<0,001$). Η ερμηνεία αυτή συνάδει με τη Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams, σύμφωνα με την οποία η κρίσιμη μεταβλητή δεν είναι κατ' ανάγκη το "απόλυτο" ποσό, αλλά η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη/ισότητα της ανταμοιβής σε σχέση με εισροές και πρότυπα αναφοράς (Adams, J. S., 1965).
- **Αναγνώριση/Ανταμοιβές απόδοσης (Contingent Rewards):** Η Q5 παρουσίασε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r=0,286$, $p=0,002$). Το εύρημα ερμηνεύεται πειστικά μέσα από το πλαίσιο του Herzberg, όπου η αναγνώριση και η επιβράβευση αποτελούν "παράγοντες κινήτρων" που συνδέονται με υψηλότερη εσωτερική παρακίνηση και, κατ' επέκταση, ισχυρότερη δέσμευση. Παράλληλα, η σχέση αυτή συμβαδίζει και με τη λογική Vroom/Porter-Lawler, όπου η αντιλαμβανόμενη συντελεστικότητα (ότι η καλή απόδοση οδηγεί σε ουσιαστική ανταμοιβή) υποστηρίζει θετικές στάσεις προς τον οργανισμό.
- **Προαγωγές/Εξέλιξη (Promotion):** Οι Q11 ($r=0,195$, $p=0,040$) και Q33 ($r=0,272$, $p=0,004$) ήταν στατιστικά σημαντικές. Το εύρημα είναι συμβατό με την ιδέα ότι η αντιληπτή δυνατότητα εξέλιξης λειτουργεί ως στοιχείο "κινήτρου" (Herzberg) και ως αναμενόμενη ανταμοιβή (Vroom/Porter-Lawler), ενισχύοντας την πρόθεση παραμονής.
- **Φύση της εργασίας (Nature of Work):** Η Q8 εμφάνισε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($r=0,258$, $p=0,006$). Το αποτέλεσμα ευθυγραμμίζεται με το Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Hackman & Oldham, σύμφωνα με το οποίο χαρακτηριστικά όπως νόημα/σημαντικότητα, αυτονομία και ανατροφοδότηση συνδέονται με εσωτερική παρακίνηση και θετικά εργασιακά αποτελέσματα, μεταξύ των οποίων και η δέσμευση.

- **Εποπτεία/Προϊστάμενοι (Supervision):** Μόνο η Q12 παρουσίασε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($r=0,229$, $p=0,015$). Η επιλεκτικότητα του ευρήματος υποδηλώνει ότι δεν επηρεάζουν όλες οι όψεις της εποπτείας εξίσου τη δέσμευση, αλλά πιθανώς συγκεκριμένες συμπεριφορές/πρακτικές ηγεσίας. Η παρατήρηση αυτή είναι συνεπής με το θεωρητικό σχήμα του Herzberg, όπου η επίβλεψη μπορεί να λειτουργεί ως παράγοντας "υγιεινής" (δηλαδή η κακή επίβλεψη προκαλεί δυσαρέσκεια), ενώ η ποιοτική επίβλεψη μπορεί υπό προϋποθέσεις να ενισχύει τη θετική στάση προς τον οργανισμό.
- **Συνάδελφοι (Coworkers):** Η Q25 παρουσίασε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($r=0,277$, $p=0,003$). Το αποτέλεσμα υποστηρίζει ότι συγκεκριμένες πτυχές του κοινωνικού κλίματος και των διαπροσωπικών σχέσεων συνδέονται με τη δέσμευση, χωρίς ωστόσο να είναι καθολικό για όλες τις σχετικές δηλώσεις.

Αντίθετα, ορισμένες διαστάσεις δεν εμφάνισαν ουσιαστική σύνδεση με την οργανωσιακή δέσμευση στο συγκεκριμένο δείγμα:

- **Παροχές (Fringe Benefits):** Καμία από τις σχετικές ερωτήσεις (Q4, Q13, Q22, Q29) δεν ήταν στατιστικά σημαντική.
- **Διαδικασίες/Γραφειοκρατία (Operating Procedures):** Δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις (Q6, Q15, Q24, Q31).

Το μοτίβο αυτό μπορεί να συζητηθεί σε συμφωνία με τον Herzberg: οι "παράγοντες υγιεινής" (π.χ. παροχές, διαδικασίες, πλαίσιο) συχνά αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια όταν είναι επαρκείς, αλλά δεν αρκούν από μόνοι τους για να ενισχύσουν υψηλή δέσμευση, σε αντίθεση με "παράγοντες κινήτρων" όπως αναγνώριση, εξέλιξη και το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας.

Συνολικά, η παρούσα μελέτη υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή δέσμευση/πρόθεση παραμονής δεν αποτελεί απλή αντανάκλαση μιας γενικής ικανοποίησης, αλλά φαίνεται να συνδέεται ισχυρότερα με πιο "ενεργούς" μηχανισμούς της εργασιακής εμπειρίας: εσωτερική επικοινωνία, αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη/αναγνώριση, προοπτικές εξέλιξης και ποιότητα του περιεχομένου της εργασίας.

5.2 Συμπεράσματα της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα κατέδειξε ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δείγματος (ιδιωτικός τομέας Νομού Αττικής) δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά με βάση τα εξεταζόμενα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, σύμβαση, μισθολογικές κατηγορίες).

Παράλληλα όμως, εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και κλίμακας οργανωσιακής δέσμευσης/πρόθεσης παραμονής, υποδηλώνοντας ότι η ενίσχυση της ικανοποίησης αποτελεί - δυνητικά - κρίσιμο παράγοντα για την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό.

Σε επίπεδο επιμέρους πτυχών, η ανάλυση ανέδειξε ότι η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται ισχυρότερα με συγκεκριμένες εμπειρίες/αντιλήψεις: (α) την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας, (β) την αναγνώριση/επιβράβευση της απόδοσης, (γ) τις αντιλήψεις για αμοιβές και δικαιοσύνη αμοιβών, (δ) τις προοπτικές προαγωγής/εξέλιξης, (ε) ορισμένες πλευρές της εποπτείας και (στ) επιμέρους διαστάσεις του κοινωνικού κλίματος.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι παρεμβάσεις που στοχεύουν στη βελτίωση της οργανωσιακής επικοινωνίας, στη διαφάνεια και δικαιοσύνη των ανταμοιβών, στη συστηματική αναγνώριση της απόδοσης, καθώς και στη διαμόρφωση ρεαλιστικών διαδρομών εξέλιξης, είναι πιθανό να λειτουργήσουν ως μοχλοί ενίσχυσης της πρόθεσης παραμονής, σε συμφωνία με το θεωρητικό πλαίσιο δικαιοσύνης (Adams) και προσδοκιών/ανταμοιβών (Vroom - Porter-Lawler).

5.3 Περιορισμοί της Έρευνας

Κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας προέκυψαν ορισμένοι περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Πρώτον, χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας, με συγκεκριμένο εύρος (N=112), γεγονός που

περιορίζει την αντιπροσωπευτικότητα και, ως εκ τούτου, τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων στον συνολικό πληθυσμό εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα.

Δεύτερον, η μελέτη έχει διατομεακό χαρακτήρα (cross-sectional), συνεπώς οι συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν δεν επιτρέπουν αιτιώδη συμπεράσματα (π.χ. δεν μπορεί να τεκμηριωθεί ότι η ικανοποίηση "προκαλεί" αυξημένη δέσμευση, αλλά ότι συνυπάρχουν/συνδέονται στο συγκεκριμένο χρονικό σημείο).

Τρίτον, η οργανωσιακή δέσμευση αποτυπώθηκε μέσω τριών ερωτήσεων αυτοαναφοράς, οι οποίες καταγράφουν κυρίως την πρόθεση παραμονής/αποχώρησης και μια συνοπτική δήλωση δέσμευσης. Παρότι η επιλογή αυτή ήταν λειτουργική ως δευτερεύον μέτρο, μια πληρέστερη πολυδιάστατη κλίμακα θα μπορούσε ίσως να αποδώσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τις διαφορετικές όψεις της δέσμευσης (π.χ. συναισθηματική, συνεχιζόμενη, κανονιστική). Παρόλα αυτά κρίθηκε ότι επιπλέον ερωτήσεις, μέσω χρήσης εγκεκριμένου εργαλείου οργανωσιακής δέσμευσης, θα έκανε το ερωτηματολόγιό μας μεγαλύτερο σε έκταση, αποτρέποντας ίσως - με τον εκτεταμένο απαιτούμενο χρόνο - την πλήρη συμπλήρωσή του.

Τέταρτον, καταγράφηκε χαμηλή εσωτερική συνοχή στις διαστάσεις του JSS (Cronbach's $\alpha < 0,60$), γεγονός που οδήγησε στην επιλογή ανάλυσης σε επίπεδο μεμονωμένων ερωτήσεων. Αυτό το αποτέλεσμα δυστυχώς περιορίζει τη δυνατότητα σύγκρισης με πιθανές μελέτες που αξιοποιούν τις 9 διαστάσεις ως σύνθετους δείκτες.

Τέλος και στο θέμα της Οργανωσιακής Δέσμευσης είχαμε Cronbach's $\alpha < 0,60$ και για αυτό τον λόγο τα ευρήματά μας αντιμετωπίζονται ως ενδεικτικά και διερευνητικού χαρακτήρα και δεν χρησιμοποιούνται για ισχυρές αιτιώδεις ερμηνείες.

5.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Μελλοντικές έρευνες θα ήταν σκόπιμο να υλοποιηθούν σε μεγαλύτερα και περισσότερο αντιπροσωπευτικά δείγματα, ενδεχομένως με στρωματοποιημένη δειγματοληψία ανά

κλάδο, ρόλο, επίπεδο ιεραρχίας ή γεωγραφική υποενοότητα, ώστε να ενισχυθεί η εξωτερική εγκυρότητα και η γενικευσιμότητα των ευρημάτων.

Επιπλέον, προτείνεται η χρήση πληρέστερων κλιμάκων οργανωσιακής δέσμευσης που αποτυπώνουν τις βασικές διαστάσεις της (π.χ. σύμφωνα με Meyer & Allen), ώστε να διερευνηθεί αν διαφορετικοί τύποι δέσμευσης (συναισθηματική, συνεχιζόμενη, κανονιστική) συνδέονται με διαφορετικές όψεις της εργασιακής ικανοποίησης.

Τρίτον, η υιοθέτηση διαχρονικών (longitudinal) ερευνητικών σχεδίων θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση πιθανών αιτιωδών διαδρομών μεταξύ ικανοποίησης, αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης/αναγνώρισης, δέσμευσης και πρόθεσης αποχώρησης.

Τέλος, θα ήταν χρήσιμη η συμπληρωματική αξιοποίηση ποιοτικών μεθόδων (π.χ. ημιδομημένες συνεντεύξεις) ή μικτών προσεγγίσεων, ώστε να εμβαθύνει η κατανόηση των λόγων για τους οποίους ορισμένες πτυχές (όπως η επικοινωνία και η αναγνώριση) συνδέονται ισχυρότερα με τη δέσμευση σε σχέση με άλλες (όπως παροχές ή διαδικασίες), και να εντοπιστούν πρακτικές οργανωσιακές παρεμβάσεις με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνικές

Δάνιου, Θ. (2021). *Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ικανοποίηση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο* (Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο). Aporthesis. <https://aporthesis.eap.gr/archive/item/154079>

Καραθανάση, Π. (2023). *Οι επιπτώσεις της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας* (Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο). Aporthesis. <https://aporthesis.eap.gr/archive/item/178848>

Λαμπρινούδης, Ν. (2019). *Εργασιακή ικανοποίηση, ασάφεια, σύγκρουση ρόλων και εργασιακή αυτονομία στα πλαίσια του ξενοδοχειακού εργασιακού περιβάλλοντος* (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο). Aporthesis. <https://aporthesis.eap.gr/archive/item/146380>

Λημνιός, Ι. (2013). *Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, υποκίνησης και οργανωσιακής δέσμευσης επαγγελματιών υγείας του Ελληνικού ΕΣΥ* (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Διαθέσιμο από https://www.openarchives.gr/aggregator-openarchives/edm/kypseli/000054-11128_1393

Μπαρδή, Ε. (2022). *Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση στις εργασιακές συνθήκες που διαμορφώθηκαν από την πανδημία: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα* (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο & University of Nicosia). Aporthesis. <https://aporthesis.eap.gr/archive/item/180877>

Παπαζαφειροπούλου, Μ. (2022). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και αξιολόγηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στα στρατιωτικά νοσοκομεία της Αθήνας* (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Dione. <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/10652>

Σιδηροπούλου, Α. (2024). *Ο ρόλος της ηγεσίας στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας* (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο).

Τσιπίδου, Ζ. (2019). Εργασιακή ικανοποίηση ως συντελεστής παρακίνησης, αύξησης αποδοτικότητας και δέσμευσης ως προς τις ελληνικές επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης (Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο). Apothesis. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/148992>

Ξενόγλωσσες

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and 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)

Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>

Arof, K. Z. M., Ismail, S., & Saleh, A. L. (2018). Contractor's performance appraisal system in the Malaysian construction industry: Current practice, perception and understanding. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.9), 46-51.

Athanasoulas, L. (2019). *Factors that affect employees' commitment and job satisfaction in the heavy industry sector* (Master's dissertation, Hellenic Open University). Apothesis. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/158636>

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>

Chatziilias, M. (2020). *Motivation factors and employee satisfaction: An empirical study in the Hellenic private sector* (Master's dissertation, Hellenic Open University). Apothesis. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/150926>

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Folger.pdf

Galani, A., & Galanakis, M. (2022). Organizational Psychology on the rise-McGregor's X and Y Theory: A systematic literature review. *Psychology*, 13, 782-789. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051>

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley. <https://archive.org/details/workredesign00hack/page/n17/mode/2up>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and 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)

Hasan, J., Hasan, M., Rahman, M. A., & Hossain, M. U. (2024). *Job satisfaction theories: A literature review*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/380911199_Job_Satisfaction_Theories_A_Literature_Review

Hattangadi, V. (2015). *Theory X & Theory Y*. *International Journal of Green Energy*, 2(4), 20-21. <https://www.researchgate.net/publication/381552082>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The motivation to work** (2nd ed.). John Wiley & Sons. Retrieved from Scribd: <https://www.scribd.com/document/858481681/The-Motivation-to-Work-Frederick-Herzberg-Bernand-Mausner-Etc-Z-Library>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Karizi, A. (2018). *Job satisfaction in the service industry: The case of Greek call centers* (Master's thesis, Hellenic Open University). Apothesis. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/158613>

Locke, E. A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall. Available at ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row. <https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>

Matiatou, T. (2022). *Job satisfaction of employees and the factors that affect it* (Master's thesis, Hellenic Open University). Apothesis. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/172035>

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand. <https://gwern.net/doc/economics/1971-mcclelland-theachievingociety.pdf>

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press. <https://www.scribd.com/document/446962880/David-C-McClelland-Human-Motivation-pdf>

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Mishra, A. (2022). *McGregor's ideas on management leadership: A brief introduction on Theory X and Theory Y, understanding the applicability and relevance*. International Journal of Research Publication and Reviews, 3(4), 1-5. <https://doi.org/10.7176/JESD/12-16-11>

Moorman, R. H. (1991). *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?* Journal of Applied Psychology, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Richard D. Irwin, Inc. <https://archive.org/details/managerialattitu0000port/page/n7/mode/2up>

Rasidaki, D. (2021). *Motivation and its impact on job satisfaction* (Postgraduate Dissertation, School of Social Sciences, Master in Business Administration (MBA), Patras, Greece). Retrieved from <https://apothesis.eap.gr/archive/item/158784>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson. https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d_1648649445.pdf

Roussos, A. (2022). *Job satisfaction and employee motivation at the aviation industry in private and public sector during the coronavirus pandemic and the side effects of the restrictions imposed for preventing the spread of the virus* (Master's dissertation, Hellenic Open University). Apothesis. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/172070>

- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393. <https://www.researchgate.net/publication/249674896> Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory Herzberg and the Positive Psychology Movement
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally. <https://archive.org/details/measurementofsat0000unse/page/68/mode/2up>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Spector, P. E. (n.d.). *Job Satisfaction Survey (JSS)*. Retrieved November 8, 2025, from <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Thangaswamy, A., & Thiyagaraj, D. (2017). Theoretical concept of job satisfaction - A study. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(6), 464-470. <https://doi.org/10.5281/zenodo.822315>
- Vlachou, A. (2019). *The impact of the remote working on employees' job satisfaction during the financial-health crisis due to COVID-19* (Postgraduate dissertation, Master in Business Administration, School of Social Sciences, University of the West of Greece). Available at <https://apothesis.eap.gr/archive/item/172106>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons. Retrieved November 6, 2025, from <https://www.scribd.com/document/408299722/WORK-AND-MOTIVATION-Victor-Vroom-PDF>

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota, Industrial Relations Center. https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf

Παραρτήματα

Παράρτημα Α - Κατάλογος Σχημάτων & Εικόνων

Εικόνα 1 - Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg. MacPherson, A. (2019). [Fig. 4. Herzberg's Two Factor Theory]. In *Motivating millennials: The journey to project success* (Master's dissertation, University of the West of Scotland, p. 15). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29251.02087>

Εικόνα 2 - Η Θεωρία της Ισότητας του Adams. Joy, M. M. (2018). [Figure 4.45 Adam's Equity Theory]. In *Organisational Behaviour - T1 MBA - KTU Syllabus* (p. 191). Kalyani Publishers.

Εικόνα 3 - Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom. Weerasinghe, T. D., & Gamage, P. (2023). [Figure 04: Vroom's (1964) Expectancy Theory]. In *Attraction and retention of youth in paddy farming: Strategic perspective and policy guidelines for Sri Lanka* (p. 15). Chartered Institute of Personnel Management (CIPM), Sri Lanka.

Εικόνα 4 - Δείκτης MPS. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). [no Figure name]. *Work redesign* (p. 81). Addison-Wesley. <https://archive.org/details/workredesign00hack/page/n17/mode/2up>

Εικόνα 5 - Η πυραμίδα του Maslow. Adapted from McLeod, S. (2025, October 23). *Maslow's hierarchy of needs* [Online image]. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Εικόνα 6 - ERG Theory. Adapted from Varma, S. B., Anyau, E., Rahmat, N. H., Alam, S., & others. (2021). *Working amidst COVID-19: A study of growth, relatedness, and existence among remote workers*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i7/10501>

Εικόνα 7 - Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών του McClelland. Adapted from "Employee motivation and its effects on employee productivity/performance," by G. N. B. Okine, G. Y. A. Addeh, B. E. Olusola, & I. Asare (2021), *Journal of Economics and Sustainable Development*, 12(16), p. 103. <https://doi.org/10.7176/JESD/12-16-11>

Εικόνα 8 - Θεωρία X και Y του McGregor. Adapted from Span of control and labor turnover: Evidence from Indian manufacturing firms [Preprint], by N. G. Desta (2015), ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3949.3847>

Εικόνα 9 - Το Ερευνητικό Κρεμμύδι (Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A., 2023)

Παράρτημα Β - Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Κατανομή του δείγματος βάσει Φύλου	40
Πίνακας 2: Κατανομή του δείγματος βάσει Οικογενειακής Κατάστασης.....	42
Πίνακας 3: Κατανομή του δείγματος βάσει Εκπαιδευτικού Υπόβαθρου.....	43
Πίνακας 4: Κατανομή του δείγματος βάσει Εργασιακής Εμπειρίας.....	44
Πίνακας 5: Κατανομή του δείγματος βάσει Είδος Σύμβασης	45
Πίνακας 6: Κατανομή του δείγματος βάσει Αποδοχών.....	46
Πίνακας 7: Περιγραφική στατιστική ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης JSS.....	49
Πίνακας 8: Περιγραφική στατιστική των υποκλιμάκων του JSS.....	49
Πίνακας 9: Περιγραφική στατιστική ερωτήσεων Οργανωσιακής Δέσμευσης	50
Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά φύλο	52
Πίνακας 11: Σύγκριση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών	52
Πίνακας 12: Συσχετίσεις Pearson μεταξύ ηλικίας και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.....	53
Πίνακας 13: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης του δείγματος (συχνότητες και ποσοστά).....	54
Πίνακας 14: Κατανομή οικογενειακής κατάστασης σε δύο κατηγορίες (συχνότητες και ποσοστά).....	54
Πίνακας 15: Έλεγχος για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ανά οικογενειακή κατάσταση	55
Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά επίπεδο εκπαίδευσης.....	55
Πίνακας 17: Ανάλυση ANOVA της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά επίπεδο εκπαίδευσης.....	56
Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά έτη εργασιακής εμπειρίας.....	57
Πίνακας 19: Ανάλυση ANOVA της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά έτη εργασιακής εμπειρίας.....	57

Πίνακας 20: Κατανομή δείγματος ως προς το είδος σύμβασης (συχνότητες και ποσοστά)	58
Πίνακας 21: Έλεγχος για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ανά είδος σύμβασης	58
Πίνακας 22: Συσχέτιση Spearman μισθολογικών απολαβών και εργασιακής ικανοποίησης.....	59
Πίνακας 23: Συσχέτιση Pearson εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης.....	60
Πίνακας 24: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q1, Q10, Q19, Q28) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)	61
Πίνακας 25: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q2, Q11, Q20, Q33) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)	62
Πίνακας 26: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q3, Q12, Q21, Q30) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)	63
Πίνακας 27: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q4, Q13, Q22, Q29) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)	64
Πίνακας 28: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q5, Q14, Q23, Q32) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)	65
Πίνακας 29: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q6, Q15, Q24, Q31) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)	66
Πίνακας 30: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q7, Q16, Q25, Q34) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)	67
Πίνακας 31: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q8, Q17, Q27, Q35) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)	68
Πίνακας 32: Πίνακας συσχετίσεων Pearson μεταξύ επιμέρους μεταβλητών (Q9, Q18, Q26, Q36) και της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης (OC_Total)	69
Πίνακας 33: Συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ του συνολικού δείκτη εργασιακής ικανοποίησης (JSS_Total) και των μεταβλητών OC1, OC2 και OC3 (N = 112)	70

Παράρτημα Γ - Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Κατανομή Φύλου.....	41
Γράφημα 2: Κατανομή Ηλικίας	41
Γράφημα 3: Κατανομή Οικογενειακής Κατάστασης	42
Γράφημα 4: Κατανομή Εκπαιδευτικού Υπόβαθρου	43
Γράφημα 5: Κατανομή Εργασιακής Εμπειρίας	44
Γράφημα 6: Κατανομή Είδους Σύμβασης.....	45
Γράφημα 7: Κατανομή Αποδοχών	46

Παράρτημα Δ - Ερευνητικό Εργαλείο (Ερωτηματολόγιο)

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο: _____

2. Ηλικία

_____ έτη

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος/η (ή σε συμβίωση)
- Άγαμος/η
- Διαζευγμένος/η ή χήρος/α

4. Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο / Λύκειο)
- Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Ι.Ε.Κ. / Κολλέγιο)
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.)
- Μεταπτυχιακές σπουδές (MSc / MBA)
- Διδακτορικό (PhD)

5. Έτη προϋπηρεσίας (συνολικά)

- 2-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- Πάνω από 15 έτη

6. Είδος σύμβασης

- Αορίστου χρόνου
- Ορισμένου χρόνου
- Σύμβαση έργου

7. Μισθολογικές απολαβές (μηνιαίες / καθαρές)

- Έως 800 €
- 801-1.200 €
- 1.201-1.500 €
- Πάνω από 1.500 €
- Δεν επιθυμώ να απαντήσω

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ JSS)

Για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου JSS που ακολουθεί, παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 6. Οι αριθμοί αντιπροσωπεύουν τις εξής απαντήσεις:

1. Διαφωνώ πολύ
2. Διαφωνώ αρκετά
3. Διαφωνώ λίγο
4. Συμφωνώ λίγο
5. Συμφωνώ αρκετά
6. Συμφωνώ πολύ

Q1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.

1 2 3 4 5 6

Q2. Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.

1 2 3 4 5 6

Q3. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός/ή στη δουλειά του/της.

1 2 3 4 5 6

Q4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω.

1 2 3 4 5 6

Q5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.

1 2 3 4 5 6

Q6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που έχουμε, κάνουν τη σωστή εκτέλεση της εργασίας μας δύσκολη.

1 2 3 4 5 6

Q7. Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι.

1 2 3 4 5 6

Q8. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.

1 2 3 4 5 6

Q9. Η επικοινωνία εντός της επιχείρησης είναι καλή.

1 2 3 4 5 6

Q10. Οι μισθολογικές αυξήσεις είναι λίγες και αραιές.

1 2 3 4 5 6

Q11. Όσοι τα πηγαίνουν καλά στη δουλειά τους, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής.

1 2 3 4 5 6

Q12. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η προς εμένα.

1 2 3 4 5 6

Q13. Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις.

1 2 3 4 5 6

Q14. Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει.

1 2 3 4 5 6

Q15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου, περιορίζονται από την γραφειοκρατία.

1 2 3 4 5 6

Q16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.

1 2 3 4 5 6

Q17. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.

1 2 3 4 5 6

Q18. Οι στόχοι της διοίκησης της επιχείρησης, δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα.

1 2 3 4 5 6

Q19. Νιώθω ότι δεν με εκτιμούν ιδιαίτερα την δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό μου.

1 2 3 4 5 6

Q20. Οι υπάλληλοι εξελίσσονται εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες εργασίες.

1 2 3 4 5 6

Q21. Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της.

1 2 3 4 5 6

Q22. Το πακέτο παροχών-προνόμια που έχουμε είναι δίκαια.

1 2 3 4 5 6

Q23. Οι πιθανότητες για ανταμοιβές κάποιου που εργάζεται εδώ, είναι λίγες.

1 2 3 4 5 6

Q24. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.

1 2 3 4 5 6

Q25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.

1 2 3 4 5 6

Q26. Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην επιχείρηση που εργάζομαι.

1 2 3 4 5 6

Q27. Νιώθω περήφανος για τη δουλειά που κάνω.

1 2 3 4 5 6

Q28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές μισθολογικής αύξησης.

1 2 3 4 5 6

Q29. Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε.

1 2 3 4 5 6

Q30. Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου.

1 2 3 4 5 6

Q31. Ασχολούμαι πολύ με γραφειοκρατική δουλειά.

1 2 3 4 5 6

Q32. Νιώθω ότι οι προσπάθειές μου δεν επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.

1 2 3 4 5 6

Q33. Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής.

1 2 3 4 5 6

Q34. Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και συγκρούσεις στη δουλειά.

1 2 3 4 5 6

Q35. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.

1 2 3 4 5 6

Q36. Τα εργασιακά καθήκοντα που μου ανατίθενται, δεν εξηγούνται σαφώς.

1 2 3 4 5 6

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Για κάθε ερώτηση σχετική με την Οργανωσιακή Δέσμευση που ακολουθεί, παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 6. Οι αριθμοί αντιπροσωπεύουν τις εξής απαντήσεις:

1. Διαφωνώ πολύ
2. Διαφωνώ αρκετά
3. Διαφωνώ λίγο
4. Συμφωνώ λίγο
5. Συμφωνώ αρκετά
6. Συμφωνώ πολύ

OC1. Σκοπεύω να παραμείνω σε αυτήν την επιχείρηση και τα επόμενα 2 χρόνια.

1 2 3 4 5 6

OC2. Σκέφτομαι συχνά να αποχωρήσω από την επιχείρηση.

1 2 3 4 5 6

OC3. Είμαι δεσμευμένος/η να συνεχίσω να εργάζομαι εδώ.

1 2 3 4 5 6

Παράρτημα Ε - Έγκριση Έρευνας από Επιτροπή Βιοηθικής ΠΝΠ



Προς: Όποιον Ενδιαφέρει

Ημερ. 21/11/2025

Αρ. Πρωτοκόλλου: 60/2025

Θέμα: Γνωμοδότηση Διεξαγωγής Έρευνας

Επιτροπή Δεοντολογίας-
Βιοηθικής του Πανεπιστημίου
Νεάπολις Πάφος
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος,
Λεωφόρος Δανάης 2,
Πάφος
8042 Κύπρος
Τ +357 26843608
Web: www.nup.ac.cy
Email: m.argyrides.1@nup.ac.cy

Κύριε Καλπαξίδη,

Σας ενημερώνω ότι το ερευνητικό πρωτόκολλο με τίτλο «Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ιδιωτικό Τομέα: Ποσοτική Έρευνα σε Επιχειρήσεις του Νομού Αττικής» έχει ελεγχθεί από την Επιτροπή Δεοντολογίας-Βιοηθικής του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφος η οποία γνωμοδοτεί υπέρ της διεξαγωγής της έρευνας. Σας παρακαλώ λάβετε υπόψη ότι η συγκεκριμένη έρευνα έχει εγκριθεί για ένα έτος και ισχύει για συλλογή δεδομένων που δεν θα γίνουν στην Κυπριακή Δημοκρατία. Παρακαλώ όπως βεβαιωθείτε ότι η κυκλοφορία του ηλεκτρονικού συνδέσμου δεν θα συμπεριλάβει κάτοικους της Κυπριακής Δημοκρατίας. Αρμόδιο όργανο το οποίο είναι υπεύθυνο για έγκριση για συλλογή δεδομένων στην Κυπριακή Δημοκρατία είναι η Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου. Σας παρακαλώ όπως ελέγξετε επίσης τους κανονισμούς και τις οποιοσδήποτε δεοντολογικές επιτροπές χρειάζεστε από τη χώρα που θα συλλέξετε τα δεδομένα σας.

Με εκτίμηση,

Δρ Μάριος Αργυρίδης
Καθηγητής Συμβουλευτικής Ψυχολογίας
Πρόεδρος Επιτροπής

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, Λεωφόρος Δανάης 2, 8042 Πάφος, Κύπρος

Τηλ. +357 26 843300, Φαξ. +357 26 931944, Email: info@nup.ac.cy Website: www.nup.ac.cy