



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Μ.Π.Σ. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΡΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣ ΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: Κατερέλος Ιωάννης

Ερευνητής:

Νικολάου Κωνσταντίνος Α.Μ. 0606Μ013

Μεταπτυχιακό Οργανωτικής & Οικονομικής

Ψυχολογίας

Πάντειο Πανεπιστήμιο

ΜΕΤ
ΝΙΚ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 4

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

1. 1. Εισαγωγή..... 5
1.2. Θεωρίες Περιεχομένου (Content Theories)..... 9
1.3. Εξελικτικές θεωρίες..... 13
1.4. Θεωρίες Θέσης (Situational Theories)..... 18
1.5. Συμπεράσματα..... 20

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΚΛΙΜΑΚΕΣ
ΜΕΤΡΗΣΗΣ

2.1. Εισαγωγή..... 24
2.1.Α Τα Χαρακτηριστικά της Εργασίας.....26
2.1.Β Ατομικά Χαρακτηριστικά..... 28
2.1.Γ Κοινωνικοί Παράγοντες..... 30
2.1. Δ Ευκαιρίες Εξέλιξης – Ανάπτυξης.....32
2.2. Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης..... 33
2.2.1 Κλίμακες Μέτρησης Επαγγελματική Ικανοποίησης..... 34

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.1. Επιπτώσεις στον Εργαζόμενο Άνθρωπο..... 40
Αρνητική Στάση και Συμπεριφορά..... 40
Μείωση της Απόδοσης.....41
Αύξηση στον αριθμό των Απουσιών..... 43



Σχέση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης με την Επαγγελματική	
Εξουθένωση (burn out).....	45
Εργασιακό Άγχος.....	45
Ψυχολογική Αποδέσμευση.....	46
Αίσθηση Αδικίας.....	48
Επιπτώσεις στην Ικανοποίηση από τη Ζωή.....	49
3.2. Επιπτώσεις στην Επιχείρηση.....	50
Εκούσια Αποχώρηση του Υπαλλήλου.....	50
Προβλήματα που προκύπτουν από την Παραμονή μη Ικανοποιημένων	
Εργαζομένων στην Επιχείρηση.....	53
Προβλήματα Συνοχής στην ομάδα.....	54
Αρνητική Διαφήμιση για την Επιχείρηση.....	54
Καταστροφή Περιουσιακών Στοιχείων της Επιχείρησης.....	55
Δυσaréσκεια Πελατών.....	55
Απεργιακές Κινητοποιήσεις.....	56
3.3. Συμπεράσματα.....	57

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.1. Μέτρα Βελτίωσης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	57
---	----

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Στόχος της εργασίας	62
5.2 Θεωρητική Υπόθεση.....	62
5.3 Μέθοδος	62
5.4 Μέσο Συλλογής Δεδομένων	62



ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Δείγμα	63
6.2 Μελέτη της εσωτερικής συνάφειας της κλίμακας	69
6.3 Επαγγελματική ικανοποίηση και κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά	69
6.4 Επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή εμπειρία	78
6.5 Επαγγελματική ικανοποίηση & χαρακτηριστικά παρούσας εργασίας	80
6.6 Συμπεράσματα	85

ΜΕΡΟΣ ΕΒΔΟΜΟ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (ερωτηματολόγιο)	107
----------------------------------	-----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να μελετήσει το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης και της σημασίας που έχει αυτή για τον εργαζόμενο. Με το πέρασμα του χρόνου ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας, και όχι μόνο, στρέφεται στο φαινόμενο της επαγγελματικής ικανοποίησης (job satisfaction), που σχετίζεται με τις περισσότερες επαγγελματικές κατηγορίες ανθρώπων.

Στην εργασία αυτή γίνεται μια προσπάθεια ορισμού της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης παραθέτοντας μερικές από τις σημαντικότερες θεωρίες, που αναπτύχθηκαν για το θέμα αυτό. Στη συνέχεια, αναφέρονται μια σειρά παραγόντων που την προσδιορίζουν και τα εργαλεία – κλίμακες μέτρησής της, παρέχοντας έτσι στον αναγνώστη μια πιο πλήρη εικόνα, αφού με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η σύνδεση θεωρίας και της πρακτική της εφαρμογής.

Επίσης, παρουσιάζονται αναλυτικά οι επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης όσον αφορά τον εργαζόμενο ως πολίτη της επιχείρησης, αλλά και την ίδια την επιχείρηση. Γίνονται κάποιες προτάσεις που μπορούν να θεωρηθούν ως μέτρα βελτίωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης αν εφαρμοσθούν στα πλαίσια μιας επιχείρησης και εστιάζονται στο κομμάτι ανασχεδιασμού του έργου, στην παροχή κινήτρων, τονίζοντας ιδιαίτερα την εκπαίδευση ως πηγή επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε εργαζομένους σχετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Το δείγμα της έρευνας ήταν 97 εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα μεταξύ 25 και 34 ετών (62,2%), με ανώτερες/ανώτατες σπουδές (86,6%) και ανύπανδροι/ες (73,7%). Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος απασχολείτο σε εταιρείες με περισσότερους από 300 εργαζομένους.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

1. Εισαγωγή .

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης συνιστά μια από τις βασικές μελέτες στην επιστήμη της οργανωτικής και βιομηχανικής ψυχολογίας, λόγω του ότι θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με τον στόχο των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή παραγωγικότητα, γεγονός που σε αρκετές περιπτώσεις συνδέεται με τις συνισταμένες της σταθερότητας, μονιμότητας και ικανοποίησης του τελευταίου.

Στην διερεύνηση του φαινομένου αυτού συνέβη το εξής παράδοξο. Ενώ μέχρι και τη δεκαετία του 1970, ίσως κάτω από την επίδραση της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων, υπάρχει αφθονία θεωρητικών και εμπειρικών άρθρων καθώς και δημοσιεύσεων, από τη δεκαετία του 1980 και μετά το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση αρχίζει να ατονεί, κάτι που φαίνεται έντονα τουλάχιστον από τον περιορισμό στην συχνότητα εμφάνισης των προαναφερθέντων ζητημάτων στα σχετικής ύλης επιστημονικά περιοδικά. Το γεγονός αυτό μπορεί να ερμηνευθεί από διάφορους λόγους. Αρχικά, φάνηκε ότι η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με άλλες συμπεριφορικές μεταβλητές στο χώρο της εργασίας -και ιδιαίτερα με εκείνη της επίδοσης- δεν ήταν τόσο απλή και άμεση, όσο αρχικά υποθέτονταν. Με άλλα λόγια η εξέτασή της δε φαινόταν να έχει άμεση επίδραση στην παραγωγικότητα, που ουσιαστικά ενδιέφερε περισσότερο τις επιχειρήσεις.

Μια δεύτερη αιτία της μείωσης της ενασχόλησης πολλών θεωρητικών και μελετητών αναφορικά με το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης, αφορούσε τις νέες συνθήκες από οικονομικής πλευράς που άρχισαν να επικρατούν στο χώρο της απασχόλησης. Η αύξηση της ανεργίας, που άρχισε να εμφανίζεται σταδιακά από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και η οικονομική ύφεση, που ακολούθησε μετά τα μέσα της δεκαετίας του 1980, δεν άφηναν

περιθώρια επιλογών για θεωρητικές και φιλοσοφικού τύπου ενασχολήσεις με το θέμα αυτό, όταν το βασικό πρόβλημα του κάθε εργαζόμενου ήταν πρώτα να βρει δουλειά και στη συνέχεια να την κρατήσει για να εξασφαλίζει τα αναγκαία ως προς το ζην. Έτσι δεν ήταν λίγοι εκείνοι που αντιλαμβάνονταν την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης ως συνώνυμο της απόκτησης μιας αξιοπρεπούς δουλειάς. Παράλληλα, η ύπαρξη επιπλέον εργατικού προσωπικού πολλές φορές οδήγησε τους εργοδότες σε αδιαφορία, όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση ή την ψυχική υγεία του πρώτου. Απόρροια του παραπάνω ήταν ότι το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης έπαψε να είναι πρώτης προτεραιότητας.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί και το γεγονός ότι ταυτόχρονα με τις ανωτέρω ποικίλες αλλαγές, παρατηρούνταν και μια μετατόπιση του προβλήματος της επαγγελματικής ικανοποίησης από το παραγωγικό εργατικό δυναμικό και τους εργάτες της παραγωγής, στα στελέχη της διοίκησης της εκάστοτε επιχείρησης. Δηλαδή, σημειώθηκε μείωση του ενδιαφέροντος για την εργασία σε αυτούς από τους οποίους θεωρητικά και πρακτικά θα ανέμενε κανείς να μην υπάρχει τέτοιο πρόβλημα, λόγω καλύτερων μισθών και καλύτερων συνθηκών εργασίας. Ήταν, λοιπόν, επόμενο και λογικό το ζήτημα αυτό να τεθεί σε πιο γενικές και θεωρητικές βάσεις, που δεν αφορούν αποκλειστικά την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά σε ένα γενικό επίπεδο το νόημα της εργασίας και τηςσχόλης στη ζωή του ανθρώπου. Η βελτίωση των συνθηκών ζωής, η αύξηση του ελεύθερου χρόνου (σαββατοκύριακα, διακοπές), η ευρύτερη δυνατότητα πρόσβασης σε καταναλωτικά και ψυχαγωγικά αγαθά, η ανάπτυξη της βιομηχανίας και της ψυχαγωγίας, επανέφεραν το θέμα του γιατί εργάζεται ο άνθρωπος και το αν η εργασία αποτελεί καταναγκασμό, δημιουργία ή, απλώς, το μέσο για ψυχαγωγία, διασκέδαση και αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου. Αυτός ο καινούριος προβληματισμός άρχισε να εμφανίζεται αρχικά στους παραδοσιακά «εργασιομανείς» λαούς (Αμερικανούς, Γερμανούς, Ιάπωνες), όπου σε ορισμένες περιπτώσεις άτομα, που κανονικά θα αναμένονταν να

είναι ολότελα αφοσιωμένα στην εργασία τους, άρχισαν να ανακαλύπτουν τα πλεονεκτήματα που τους παρείχε η διάσταση του ελεύθερου χρόνου.

Επαγγελματική ικανοποίηση. Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως μια στάση του ατόμου προς την εργασία του (Baron, 1986, σ. 172). Οι ερευνητές φαίνεται να συμφωνούν ως προς το ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή, χωρίς όμως να αρνούνται και την ύπαρξη μιας σφαιρικής ικανοποίησης γενικά από την εργασία (Perie et al., 1997). Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια και οι οποίοι αποδίδονται και με τον όρο “πηγές ικανοποίησης” (Evans, 1999), σχετίζονται είτε με το περιεχόμενο της εργασίας είτε με το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται η εργασία. Τέτοιοι παράγοντες είναι, για παράδειγμα, οι αποδοχές, η αυτονομία και οι σχέσεις με τους συναδέλφους (Rice, Gentile, & McFarlin, 1991). Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται επίσης σε “ενδογενείς” και σε “εξωγενείς” σε σχέση με την εργασία. Ορισμένοι ερευνητές, όπως ο Herzberg (1968), αποδίδουν τους ενδογενείς παράγοντες και με τον όρο “κίνητρα”. Ο Herzberg εντόπισε πέντε παράγοντες που αποτελούν πηγές κινήτρων ή επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, αυτή η ίδια η εργασία, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα ανέλιξης. Οι εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι, όταν απουσιάζουν, αποτελούν πιθανές πηγές δυσαρέσκειας, είναι οι αποδοχές, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η πολιτική του οργανισμού και ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας.

Ο **δρ P.Spector** (1997) ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως: «μια συναισθηματική αντίδραση στην εργασία ή σε διάφορες όψεις της εργασίας» Άλλες βιβλιογραφικές πηγές αναφέρουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνίσταται στις: «θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις που έχουν οι άνθρωποι στις εργασίες τους» Γίνεται έτσι κατανοητό, πως η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του, αποτελεί στην ουσία μία συμπεριφορά ή στάση η

οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας.

Η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι πολύπλοκη και έχει προκαλέσει πολλές συζητήσεις. Ο Locke, όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση *«ως την αυτοαναφερόμενη θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση του εργαζόμενου για την δουλειά του ή από εργασιακές εμπειρίες»*. Επίσης, οι Inancevich και Donnelly την όρισαν ως *«τη θετική στάση του εργαζόμενου απέναντι στον εργασιακό του ρόλο, με τον οποίο απασχολείται στο παρόν»*, ενώ σχετίζεται με το πόσο καλά συμβαδίζουν οι προσωπικές προσδοκίες του εργαζόμενου με τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Η μελέτη του φαινομένου έχει τις απαρχές του στις έρευνες του Hawthorne (1930). Αυτή η στάση απέναντι στην εργασία βρίσκεται απαραίτητα μέσα στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο περικλείει όχι μόνο στοιχεία της εργασίας και του περιβάλλοντος μεμονωμένα, αλλά και αλληλεπίδραση αυτών με χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.

Η αντίθετη άποψη εκλαμβάνει την επαγγελματική ικανοποίηση ως συνδυασμό πολλών διαφορετικών στάσεων απέναντι στις διάφορες πτυχές της εργασίας. Με βάση την τελευταία προσέγγιση, το άτομο μπορεί να δηλώνει ικανοποιημένο από κάποιες πτυχές της εργασίας του και δυσαρεστημένο από άλλες.

Κοινός τόπος, σε γενικές γραμμές, είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση περιλαμβάνει στάσεις και συναισθήματα αλλά και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν την εργασία και την προσωπική ζωή του εργαζόμενου. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν είναι πολλές και μπορούν να διακριθούν σε 3 μεγάλες κατηγορίες: τις *Θεωρίες Περιεχομένου*, τις *Εξελικτικές Θεωρίες* και τις *Θεωρίες Θέσης* (Thompson & Mc Namara, 1997).

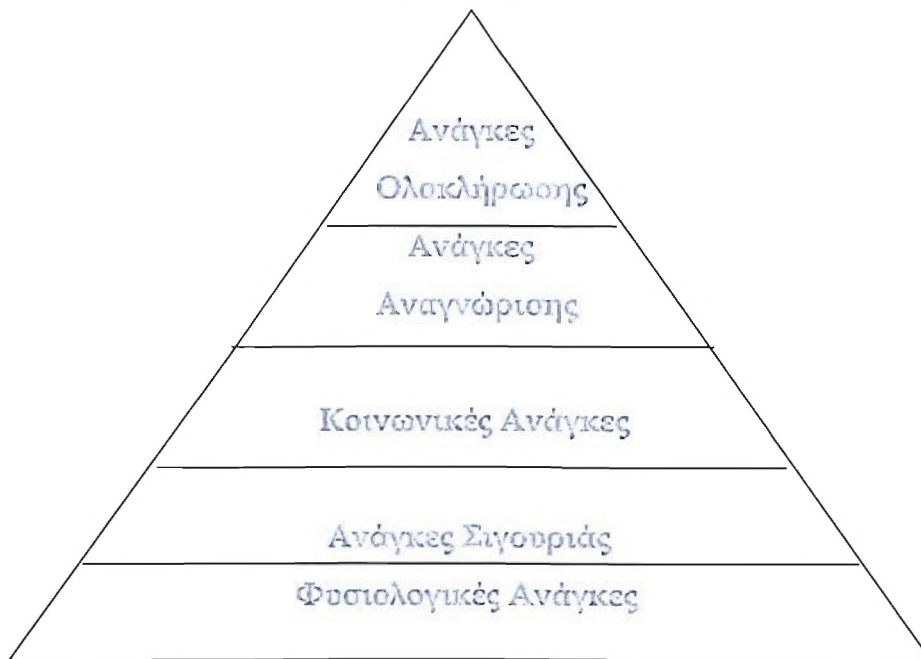
1.2. Θεωρίες Περιεχομένου (Content Theories)

Οι θεωρητικοί αυτής της κατεύθυνσης προσδιορίζουν το σύνολο των μεταβλητών που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, υποθέτουν ότι η πλήρωση των αναγκών και η επίτευξη των αξιών μπορούν να οδηγήσουν σε επαγγελματική ικανοποίηση. Αντιπροσωπευτική αυτού του είδους των θεωριών είναι η **Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow** (Need Hierarchy Model, 1954).

Σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν 5 κατηγορίες αναγκών ταξινομημένες με σειρά από κάτω προς τα πάνω ανάλογα με την σπουδαιότητα τους (ΣΧΗΜΑ 1). Οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας και οι κοινωνικές είναι χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες, ενώ η εκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση βρίσκονται ψηλότερα στην πυραμίδα ιεραρχίας των αναγκών.

Όταν το άτομο ικανοποιεί κάποιες ανάγκες του, τότε ενεργοποιούνται άλλες, υψηλότερου επιπέδου και το ωθούν να δράσει, διότι οι ανικανοποίητες ανάγκες είναι κίνητρα, που μορφοποιούν τη συμπεριφορά. Σύμφωνα με το Maslow, το άτομο επιδιώκει μέσα από την εργασία του σταδιακά να καλύψει ανάγκες επιβίωσης, που σχετίζονται με την ασφάλεια και τις αμοιβές και στη συνέχεια επιζητά αυτοεκτίμηση, αναγνώριση και επιβεβαίωση.

ΣΧΗΜΑ 1:
Η Πυραμίδα του Maslow



Πηγή: Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές*, (σελ. 257). Αθήνα: Μπένου.

Ο **Herzberg** χρησιμοποίησε το μοντέλο του Maslow ως βάση για τη **Θεωρία των δύο Παραγόντων** (Two Factor Theory ή Motivator- Hygiene Theory), σύμφωνα με την οποία υπάρχουν 2 παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης (ΠΙΝΑΚΑΣ 1).

Πρώτον, οι παράγοντες υγιεινής που θεωρούνται εξωτερικοί και σχετίζονται με το πλαίσιο εργασίας. Αφορούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες και περιλαμβάνουν αμοιβές, εποπτεία, συνθήκες εργασίας, στρατηγικές της επιχείρησης και διαπροσωπικές σχέσεις. Οι παράγοντες αυτοί είναι αναγκαίοι για την αποφυγή δυσαρέσκειας του εργαζόμενου, χωρίς όμως, από μόνοι τους να οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση. Αποτελούν δηλαδή, αναγκαία συνθήκη αλλά όχι επαρκή.

Για αυτό, είναι απαραίτητη η ύπαρξη κινήτρων, τα οποία συνδέονται με την ικανότητα του ατόμου να πετυχαίνει στόχους και μέσα από την

προσπάθεια επίτευξής του να αναπτύσσεται συναισθηματικά. Πρόκειται για παράγοντες εσωτερικούς όπως η επίτευξη, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, οι δυνατότητες εξέλιξης και ανάπτυξης. Τα κίνητρα είναι τα στοιχεία που δίνουν ώθηση στον εργαζόμενο και αναφέρονται στο περιεχόμενο της θέσης εργασίας. Οι δυο αυτές κατηγορίες παραγόντων είναι ιδιαίτερα σημαντικές και σε ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας, οι δύο παράγοντες οφείλουν να συνυπάρχουν (Herzberg, 1959).

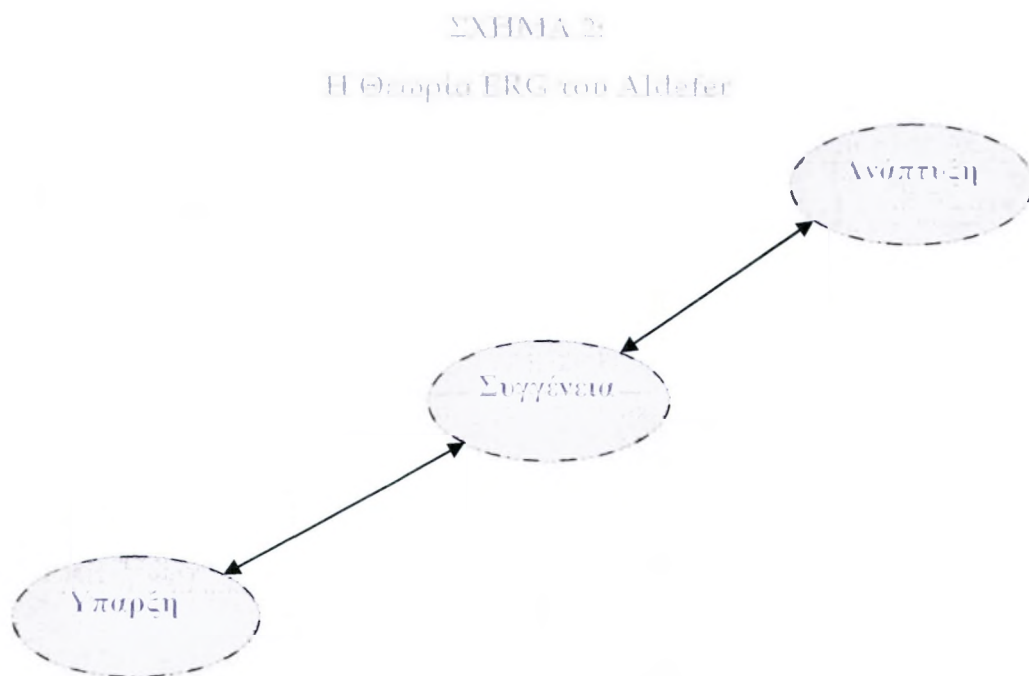
ΠΙΝΑΚΑΣ 1:
Η Θεωρία του Herzberg

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΕΡΙΝΗΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ)	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ)
Πολιτική της επιχείρησης και διοίκηση	Επιτεύγματα
Τρόπος αποτίμησης	Αναγνώριση
Διαπροσωπικές σχέσεις	Δυνατότητες ανάπτυξης
Διαφάνεια - Διευθύνσεις	Δυνατότητες προαγωγών
Συνθήκες εργασίας	Ενδιαφέρον δουλειάς
Μισθός	Εξουσία - Ελευθέρια πρωτοβουλίας
Θέση	Εργασία ως μέσο ανάπτυξης
ΑΥΣΑΙΕΣΚΙΑ - ΜΗ ΑΥΣΑΙΕΣΚΙΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*, (σελ. 264). Αθήνα: Μπένου.

Μια από τις σημαντικές Θεωρίες Περιεχομένου, είναι και η **Θεωρία της Ύπαρξης, της Σχέσης και της Ανάπτυξης του Aldefer**, (ERG Theory). Πολλά σημεία αυτής της θεωρίας είναι κοινά με τη θεωρία του Maslow και άλλα αναφέρονται στις επιδράσεις των αναγκών πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Η θεωρία περιγράφει τρεις ομάδες βασικών ανθρώπινων αναγκών (ΣΧΗΜΑ 2):

- ✓ την **Ύπαρξη (Existence)**, που αφορά τα φυσικά και υλικά αγαθά που επιθυμεί ο άνθρωπος και αφορά στο βασικό μισθό του εργαζομένου,
- ✓ τη **Συγγένεια (Relatedness)**, δηλαδή την ανάγκη για αγάπη και η κτητικότητα που στο χώρο εργασίας μεταφράζεται σε καλές σχέσεις και επανατροφοδότηση και
- ✓ την **Ανάπτυξη (Growth)**, που αφορά την επιθυμία για παραγωγικότητα και δημιουργικότητα, τη αξιοποίηση των προσόντων και τη δημιουργία επιπρόσθετων ικανοτήτων (Χυτήρης,1996).



Πηγή: Champoux, J.E. (2000). *Organizational Behavior - Essential Tenets for a New Millennium*, Canada: Thomson International Publishing Inc.

1.3. Εξελικτικές θεωρίες

Βασισμένη σε αυτού του είδους τις θεωρίες, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταβλητών όπως οι προσδοκίες, οι αξίες και οι ανάγκες (Gruneberg, 1979). Πρόκειται για θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες η εργασιακή συμπεριφορά δεν παραμένει στατική αλλά μορφοποιείται, κατευθύνεται και παγιώνεται.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι από θεωρητικής άποψης η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, με τις στάσεις καθώς και με τα ανθρώπινα πιστεύω και τις αξίες. Η συσχέτιση αυτή των κινήτρων με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης συναντάται στην επονομαζόμενη ως Θεωρία της Προσδοκίας. Είναι γνωστή, εξάλλου, η προσέγγιση των Porter & Lawler (1968) σύμφωνα με την οποία η επαγγελματική ικανοποίηση όχι μόνο αποτελεί προϊόν της επίδοσης και της παρότρυνσης προς επίδοση αλλά και προσδιοριστικό παράγοντα αυτών. Ο, δε, Vroom (1964) μέσα από την **Θεωρία της Προσδοκίας** (Expectancy Theory, 1964) πίστευε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με τη συντελεστικότητα της συγκεκριμένης εργασίας στο να εξασφαλίζει στο άτομο ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Μια, επίσης, ενδιαφέρουσα άποψη κάπως διαφορετική, είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συνάρτηση της ελκυστικότητας της εργασίας για το ίδιο το άτομο (Κάντας, 1998). Έτσι, σύμφωνα με τον Vroom, «αν κάποιο αποτέλεσμα έχει αρνητικό σθένος ή ελκυστικότητα για κάποιο άτομο, η αύξηση της παρατηρούμενης συντελεστικότητας της εργασίας του, όσον αφορά το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, θα συνεπάγεται τη μείωση του σθένους της εργασίας. Αν αυτό το αποτέλεσμα είναι αδιάφορο για το άτομο, η αύξηση της συντελεστικότητας δε θα έχει καμιά επίπτωση στο σθένος που έχει η εργασία του, ενώ αν το αποτέλεσμα έχει θετικό σθένος, μια παρόμοια αύξηση θα συνεπάγεται την αύξηση του σθένους της εργασίας» (Vroom, 1964).

Σύμφωνα με το Vroom, στοιχεία της προσωπικότητας καθορίζουν τις προσδοκίες του ατόμου, οι οποίες βασίζονται στην υπόθεση ότι οι

προσπάθειες του θα φέρουν επιθυμητά αποτελέσματα και η αποτελεσματικότητα αυτή θα οδηγήσει σε υψηλές αμοιβές. Οι υψηλές αμοιβές με τη σειρά τους θα ικανοποιήσουν βασικές ανάγκες, ενώ η ίδια η προσδοκία ικανοποίησης αυτών των αναγκών είναι αρκετά ισχυρή ώστε να κάνει την προσπάθεια ισχυρότερη.

Προκειμένου να εξηγήσει τη διαδικασία ικανοποίησης στην εργασία καθόρισε τρεις κεντρικές έννοιες, που είναι οι εξής:

✓ *Προσδοκίες (Expectancy)*: Πρόκειται για το βαθμό εμπιστοσύνης του ατόμου στις ικανότητές του για την εκπλήρωση μιας εργασίας. Το επίπεδο των προσδοκιών δεν είναι κοινό σε όλους τους εργαζόμενους ούτε και οι ικανότητές τους. Για αυτό το λόγο καθήκον της διοίκησης σε μια επιχείρηση είναι να ανακαλύψει τις διατομικές διαφορές και να τις εξελίξει ανάλογα.

✓ *Συντελεστικότητα (Instrumentality)*: Δηλαδή η μεθόδευση που σχετίζεται με το αν οι προσδοκίες θα υλοποιηθούν και αν οι εργαζόμενοι θα λάβουν αυτά που επιθυμούν.

✓ *Προσανατολισμός στις (κάθε είδους) αμοιβές (Valence)*: Ο προσανατολισμός αυτός είναι βασικό στοιχείο της επαγγελματικής ικανοποίησης και η διοίκηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες και τις βασικές απαιτήσεις του εργαζομένου και να προσπαθεί ως ένα βαθμό να τις ικανοποιεί.

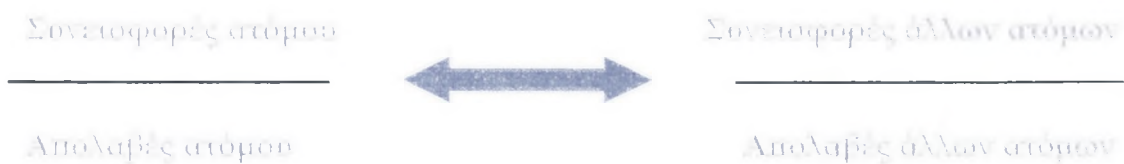
Επειδή το μοντέλο του Vroom είναι πολλαπλασιαστικό, για να υπάρξει θετική κινητοποίηση πρέπει και οι τρεις μεταβλητές, οι οποίες αποτελούν και μορφές διοικητικής παρέμβασης, να έχουν τιμές θετικές, διότι έστω και μια από αυτές να πλησιάζει στο μηδέν, η πιθανότητα κινητοποίησης για εργασία τείνει στο μηδέν. Συνοπτικά, η θεωρία της προσδοκίας του Vroom καταδεικνύει ότι συνδυασμός περιβαλλοντικών και ατομικών μεταβλητών παράγουν επαγγελματική ικανοποίηση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η θεωρία του Vroom για την επαγγελματική ικανοποίηση (αντίθετα από ότι συνέβη με τις απόψεις του σχετικά με άλλες όψεις των κινήτρων της εργασίας) δε στηρίχτηκε ικανοποιητικά, κάτι που συνιστά και ένα βασικό μειονέκτημά της.

Στη συνέχεια, ο **Locke** (1984) ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως «*μία θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο, που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια πηγάζει από την παραγνώριση των εργασιακών αξιών του ατόμου*» (Κάντας, 1998). Η προσέγγιση αυτή εισάγει την έννοια του συστήματος αξιών στην εργασία, ενώ υπάρχουν κοινές αναφορές με τη θεωρία του Vroom. Η διαφορά τους συνίσταται στο ότι ο πρώτος (Locke) μιλάει για εσωτερικές διεργασίες, στάσεις και αξίες, ενώ ο δεύτερος (Vroom) για αμοιβές, με την ευρεία έννοια του όρου, που κατευθύνουν την εργασιακή συμπεριφορά.

Σημαντική για την κατανόηση μέρους της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η **Θεωρία της Δικαιοσύνης (Equity Theory) του Adams**. Στο μοντέλο αυτό υπάρχει ένας δείκτης αποδοτικότητας - παραγωγικότητας του εργαζομένου ο οποίος ισούται με το λόγο της συνεισφοράς του προς τις απολαβές του (εισορές / εκροές). Οι εισροές περιλαμβάνουν τις γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες, την εκπαίδευση του εργαζομένου, και οτιδήποτε άλλο θεωρεί ο ίδιος ότι συνεισφέρει στην εργασία του, ενώ οι εκροές αφορούν αμοιβές, προνόμια, ευκαιρίες για προαγωγή, status και ασφάλεια ή οτιδήποτε άλλο οι εργαζόμενοι επιθυμούν και δέχονται από έναν οργανισμό. Ο δείκτης αυτός είναι τυποποιημένος, για αυτό ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να τον χρησιμοποιεί για να κάνει συγκρίσεις όχι μόνο με ομοίους του ιεραρχικά, αλλά και με ανωτέρους του και άτομα που εργάζονται σε άλλες επιχειρήσεις.

Η θεωρία της δικαιοσύνης στηρίζεται σε τρεις βασικές υποθέσεις. Πρώτον, οι άνθρωποι αναπτύσσουν προσωπικές αντιλήψεις για το τι συνιστά μια δίκαιη και ισοτίμη αμοιβή αναφορικά με τη συνεισφορά τους στην εργασία. Δεύτερον, τα άτομα έχουν την τάση να συγκρίνουν τις αμοιβές τους με αυτές των συναδέλφων τους. Ο Adams αποκαλεί αυτή τη διαδικασία «αναφορά» σε άλλο άτομο. Η αναφορά αυτή είναι απλά ένα άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων που ο εργαζόμενος θεωρεί ισάξια με αυτόν. Τρίτον, όταν οι αμοιβές του εργαζόμενου είναι μικρότερες από αυτές της ομάδας αναφοράς, τότε αυτός θεωρεί ότι η μεταχείριση δεν είναι δίκαιη και κινητοποιείται να

αποκαταστήσει την ισοότητα. Συχνά, όταν συμβαίνει αυτό, ο εργαζόμενος, νιώθει αδικημένος, μειώνει τις προσπάθειες του και παράγει λιγότερο. Αντίθετα, στην περίπτωση που οι αμοιβές του είναι συγκρίσιμες, ισότιμες με αυτές της ομάδας αναφοράς, τότε βιώνει το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης και κινητοποιείται ώστε να διατηρήσει αυτή την ισοότητα ή ακόμη και να ξεπεράσει τις αμοιβές των συναδέλφων του. Τέλος, η επιλογή της ομάδας αναφοράς είναι εξίσου σημαντική. Περιγραφικά δηλαδή θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τους παρακάτω δείκτες:



Όταν οι παραπάνω δείκτες είναι άνισοι, το άτομο αισθάνεται ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη στην οργάνωση και προσπαθεί να τους εξισώσει.

Συνεχίζοντας θα αναφερθούμε στην **Θεωρία των Ρόλων** (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964), η οποία παρά το ότι δεν επιδιώκει καταρχάς και αποκλειστικά την εξήγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, εντούτοις εμπλέκεται σε αυτήν, όταν δύο ή περισσότεροι ρόλοι και συμπεριφορές αντιφατικές μεταξύ τους αναφέρονται στην εκτέλεση της ίδιας εργασίας.

Ως σύγχυση ρόλων ορίζεται η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης για τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα του εργαζόμενου και πως αυτά θα διεκπεραιωθούν. Όταν υφίσταται μια τέτοια κατάσταση, το άτομο βιώνει αυξημένο άγχος, επαγγελματική εξουθένωση και μεγάλη δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, αναγκαία προϋπόθεση για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο καθορισμός ρόλων μη αντιφατικών μεταξύ τους για κάθε εργαζόμενο, ο οποίος οφείλει να ενημερώνεται για τα καθήκοντα και τις ευθύνες του λεπτομερώς. Η θεωρία των ρόλων φαίνεται να δικαιώνει πολύ

παλαιότερες θέσεις του Fayol, που μίλησε για ενότητα εντολών και κατεύθυνσης.

Σημαντικό επίσης, είναι το **Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας** (Job characteristic model) των **Hackman & Oldham**, το οποίο διαφωτίζει τα στοιχεία που πρέπει να έχει μια θέση εργασίας, ώστε να οδηγεί σε επαγγελματική ικανοποίηση. Βασικό χαρακτηριστικό της εργασίας είναι η ταυτότητα της, δηλαδή, η δυνατότητα να προβάλλει σημαντική στον εργαζόμενο, ώστε να έχει νόημα. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται όταν ανατίθεται στον εργαζόμενο ένας ολοκληρωμένος κύκλος εργασίας, ώστε τα αποτελέσματα της δουλειάς του να γίνονται σε αυτόν άμεσα αντιληπτά. Επίσης, σημαντική είναι η αύξηση της προσωπικής ευθύνης πάνω στα αποτελέσματα της εργασίας καθώς και το αίσθημα της ελευθερίας του ατόμου. Με αυτό το χαρακτηριστικό συνδέεται άμεσα και η δυνατότητα που παρέχει μια θέση εργασίας για ανάπτυξη και οι ευκαιρίες ώστε το άτομο να εξαντλεί όλες τις ικανότητες και γνώσεις του και με τον τρόπο αυτό να νιώθει χρήσιμος, αίσθημα μέγιστης σημασίας για την επαγγελματική ικανοποίηση. Παράλληλα, η επανατροφοδότηση, η οποία δίνει πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εργασίας είναι αναπόσπαστο κομμάτι της, η οποία στο τελικό της στάδιο θετικό είναι να εισάγει και νέους δυσκολότερους στόχους, ως νέα κινητοποίηση για το άτομο.

Μέσα από το μοντέλο των χαρακτηριστικών εισάγεται η έννοια της οριζόντιας (Job enlargement) και κάθετης επέκτασης (Job enrichment) της θέσης εργασίας, που αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και την παραγωγικότητα. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά (ταυτότητα έργου, υπευθυνότητα, επανατροφοδότησης, εισαγωγή νέων στόχων) οδηγούν σε παρακίνηση, η οποία διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην επίδοση. Η επίδοση με τη σειρά της αποτελεί συστατικό απαραίτητο της ικανοποίησης, που τελικά οδηγεί σε δέσμευση.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των Εξελικτικών Θεωριών αξίζει να αναφέρουμε την **Θεωρία της Εργασιακής Προσαρμογής** (Work Adjustment Theory) των **Davis και Lofquist** (1984) που διατείνεται ότι η ικανοποίηση

στην εργασία αντιπροσωπεύει μια «αρμονική σχέση μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος» (Davis & Lofquist, 1984). Η θεωρία βασίζεται στις εξής υποθέσεις:

- ☑ Η εργασία μορφοποιείται μέσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος.
- ☑ Το εργασιακό περιβάλλον απαιτεί την εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και το άτομο οφείλει να φέρει τέτοιες ικανότητες και γνώσεις ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης του.
- ☑ Ως αντάλλαγμα προσδοκά το άτομο αμοιβή για τις επιδόσεις του και κατάλληλες συνθήκες εργασίας (π.χ. άνεση και ασφάλεια).
- ☑ Το άτομο, λοιπόν, πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και το περιβάλλον τις απαιτήσεις του ατόμου. Η αλληλεπίδραση αυτή αποκαλείται ανταπόκριση (correspondence).
- ☑ Ο βαθμός ανταπόκρισης καταδεικνύει το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης του ατόμου.
- ☑ Συνοπτικά η προσαρμογή στην εργασία είναι η διαδικασία επίτευξης και διατήρησης της ανταπόκρισης. Είναι μια διαδικασία δυναμική και συνεχής.

Επομένως, άτομα με το ίδιο επίπεδο ικανοποίησης μπορεί να εκπληρώνουν μέσα από την εργασία τους διαφορετικές ανάγκες στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον (Anderson, 1982) και είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να συλλαμβάνουν με διαφορετικό τρόπο κοινές αμοιβές ή τιμωρίες. Παρόλα αυτά, είναι δυνατόν να αναγνωριστούν μεταβλητές που, μέσα σε μεγάλη ομάδα ατόμων που ασχολούνται με το ίδιο έργο, οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση. Το Minnesota Satisfaction Questionnaire κατασκευάστηκε βάση αυτής της υπόθεσης (Waskiewicz, 1999).

1.4.Θεωρίες Θέσης (Situational Theories)

Οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας υιοθετούν τη θέση ότι τόσο χαρακτηριστικά του έργου και του οργανισμού όσο και ατομικά

χαρακτηριστικά επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση (Hay & Miskel, 1996). Χαρακτηριστικές του είδους θεωρίες είναι η *Θεωρία των Quarstein, Mc Afee και Glassman* (1992), η *Θεωρία της Πρόβλεψης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Glisson και Durick* (1988) και η απόψεις των Landy (1989 και Warr (1987).

Σύμφωνα με τη **Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Θέσης** (Situational Occurrences Theory) **Quarstein, Mc Afee και Glassman**, δύο είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της επαγγελματικής ικανοποίησης:

- ☒ τα *Χαρακτηριστικά (Situational Characteristics)* και
- ☒ τα *Συμβάντα της Θέσης Εργασίας (Situational Occurrences)*.

Παραδείγματα χαρακτηριστικών της θέσης είναι οι αμοιβές, οι ευκαιρίες, προαγωγής, οι συνθήκες εργασίας, η στρατηγική της επιχείρησης και η εποπτεία. Τα άτομα εκτιμούν αυτά τα χαρακτηριστικά πριν αποδεχτούν μια θέση εργασίας. Τα συμβάντα μιας θέσης έχουν είτε θετική είτε αρνητική υφή. Θετικά συμβάντα περιλαμβάνουν π.χ. παροχή άδειας σε εργαζόμενους ως αμοιβή μιας εξαιρετικής επίδοσής τους, ενώ αρνητικά συμβάντα σχετίζονται π.χ. με διάλυση μιας μεγάλης συμφωνίας σημαντικής για το άτομο και την επιχείρηση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι δύο αυτές κατηγορίες χαρακτηριστικών αποτελούν στοιχεία πρόβλεψης της γενικής επαγγελματικής ικανοποίησης του ατόμου (Green,2000).

Τέλος, οι **Glissan και Durick** υποστηρίζουν ότι πολλαπλές μεταβλητές τριών κατηγοριών δηλαδή, μεταβλητές που σχετίζονται με τον εργαζόμενο, τη θέση εργασίας και την επιχείρηση είναι αυτές που συμβάλλουν στην πρόβλεψη τόσο της επαγγελματικής ικανοποίησης όσο και της δέσμευσης. Μέσα από μια σύγκριση των τριών αυτών κατηγοριών, ισχυρότεροι παράγοντες πρόβλεψης αναδεικνύονται τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας (Green, 2000).

Τέλος, οι Landy (1989) και Warr (1987) φρονούν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί κάτι σταθερό. Ειδικότερα, ο πρώτος πιστεύει ότι

ρυθμιστικοί μηχανισμοί του νευρικού συστήματος επεμβαίνουν και προκαλούν την ευχαρίστηση σε ορισμένα ανεκτά επίπεδα, όπως ακριβώς συμβαίνει τόσο με τη λύπη όσο και με τη χαρά, ενώ ο δεύτερος κάνει λόγο για μια αναλογία ανάμεσα στις βιταμίνες που είναι πιθανό να λαμβάνει καθημερινά ο κάθε υπάλληλος μιας επιχείρησης και την επαγγελματική ικανοποίηση που τελευταίος βιώνει σε αυτήν. Με άλλα λόγια, έχει την αντίληψη ότι η σταθερή δόση βιταμινών είναι απαραίτητη από τα προαναφερθέντα άτομα που κουράζονται πολύ λόγω των εξαντλητικών ρυθμών της δουλειάς τους, αλλά μια υπέρβαση ή έλλειψή τους είναι δυνατόν να δημιουργήσει ποικίλα προβλήματα όχι μόνο στην απόδοσή τους αλλά κατ' επέκταση και στην ευτυχία τους. Το κοινό στοιχείο και των δυο αυτών θεωρήσεων είναι ότι δε θα πρέπει να αναμένεται η επίτευξη της πλήρους ικανοποίησης του εργαζομένου γιατί, και αν ακόμα κάποια στιγμή αυτή υπάρξει, θα ανατραπεί αμέσως.

1.5. Συμπεράσματα

Η ερμηνεία της επαγγελματικής ικανοποίησης υπήρξε πάντα μια υπόθεση δύσκολη. Το κύριο έναυσμα των μελετητών της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η δημιουργία σύνδεσης ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζόμενου και στην επίδοσή του, συσχετίζοντας τη με αρκετές οργανωσιακές μεταβλητές όπως απουσίες, συνδικαλιστικές δραστηριότητες, μειωμένες αποδόσεις.

Δεν υπάρχει όμως, μια προσέγγιση που να περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω στοιχεία. Για το λόγο αυτό, αναφερόμενοι στην επαγγελματική ικανοποίηση, θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι πρόκειται για έννοια πολυδιάστατη που δεν εξαντλείται το περιεχόμενό της μέσα από μια θεωρία.

Στο χώρο της ψυχολογίας η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να εξεταστεί είτε ως ανεξάρτητη, είτε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Στην πρώτη περίπτωση θεωρούμε ότι αποτελεί το αίτιο για την παρουσία κάποιας άλλης

μεταβλητής, ενώ στη δεύτερη περίπτωση είναι το αποτέλεσμα παραγόντων που την επηρεάζουν.

Ως ανεξάρτητη μεταβλητή η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τις απουσίες από τη δουλειά και την αποχώρηση του προσωπικού. Έχει βρεθεί σε έρευνες ότι όσο μεγαλύτερη ικανοποίηση αντλεί από την εργασία του το άτομο, τόσο λιγότερο απουσιάζει από αυτή. Ωστόσο, η σχέση των δύο αυτών μεταβλητών είναι αρκετά χαμηλή (από $r = -0.14$ έως $r = -0.40$). Επιπλέον, σχετικά με τις απουσίες δεν μπορούμε να γνωρίζουμε εάν αυτές είναι δικαιολογημένες (π.χ. λόγω ασθένειας) ή αυθαίρετες, γιατί ακόμα κι αν παρουσιάζονται ως δικαιολογημένες, δεν ξέρουμε εάν αυτό ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα ή όχι. Οι Lathan και Frayne (1990) πρότειναν τη μέτρηση των παρουσιών στην εργασία ως πιο αξιόπιστη μέθοδο. Σχέση επίσης έχει βρεθεί ανάμεσα στην ικανοποίηση και την αποχώρηση του προσωπικού, η οποία όμως κινείται και πάλι σε χαμηλά επίπεδα ($r = 0.40$ η μεγαλύτερη τιμή που έχει βρεθεί). Βέβαια και στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν είναι εύκολο να καθοριστούν οι λόγοι αποχώρησης που μπορεί να οφείλονται σε οικογενειακούς λόγους, σε δυσαρέσκεια από την εργασία ή στη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας που μπορεί να ευνοεί την αποχώρηση των εργαζομένων. Οι Porter και Steers (1973) θεωρούν ότι τα αίτια της αποχώρησης πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπληρωμένη των προσδοκιών του ατόμου από τη δουλειά του.

Η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ως εξαρτημένη μεταβλητή παρουσιάζει δυσκολία, καθώς δεν έχει δοθεί ένας γενικά αποδεκτός ορισμός και δεν υπάρχει μια ευρέως αποδεκτή μέθοδος μέτρησής της. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην ερώτηση εάν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, απαντούν θετικά, απάντηση η οποία όμως δεν ανταποκρίνεται πάντα στην πραγματικότητα αφού κάποιοι από αυτούς στην ερώτηση εάν θα ξαναδιάλεγαν την ίδια εργασία δίνουν αρνητική απάντηση (Bae & Chung, 1997. Kahn, 1972).

Σύμφωνα με έρευνες των Locke (1976) και Locke & Latham (1990) έχει παρατηρηθεί ότι η παραγωγικότητα στην εργασία μπορεί να οδηγήσει σε

ικανοποίηση, η οποία δημιουργεί με τη σειρά της ένα αίσθημα αφοσίωσης του ατόμου στον οεγανισμό. Επιπλέον εάν η οργανωτική κουλτούρα ταιριάζει με την προσωπικότητα του εργαζομένου, τότε αναμένεται το άτομο να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του (O'Reilly III, Chatman, Caldwell, 1991). Δηλαδή, η προσωπικότητα σε συνδυασμό με την κουλτούρα αποτελούν προγνωστικό όργανο για την επαγγελματική ικανοποίηση.

Συνάφεια έχει βρεθεί μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και των βασικών χαρακτηριστικών της εργασίας όπως αυτά προτείνονται στο μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας (job characteristics model) των Hackman- Loldham (1975, 1976, 1980). Το μοντέλο αποτελείται από τρεις διαστάσεις που είναι τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ψυχολογικές καταστάσεις και τα αποτελέσματα. Τα χαρακτηριστικά αναφέρονται σε κάποιες ιδιότητες του έργου που οδηγούν σε ψυχολογική απόκριση του ατόμου, η οποία με τη σειρά της θα καταλήξει σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό αποτέλεσμα, δηλαδή σε κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας που σχετίζονται και με την ικανοποίηση είναι:

1. η ποικιλία δεξιοτήτων (skill variety) που αφορά στις διαφορετικές δεξιότητες για την επίτευξη ενός έργου
2. η ταυτότητα του έργου (task identity) που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία απαιτεί την ολοκλήρωση ενός ξεχωριστού έργου
3. η σπουδαιότητα του έργου (task significant) που αναφέρεται στο πόσο σημαντική είναι η εργασία για τη ζωή και τη δουλειά των άλλων εργαζομένων
4. η αυτονομία (independence) που αφορά στο βαθμό που το άτομο μπορεί να προγραμματίζει, να ελέγχει και να διεκπεραιώνει μόνο του την εργασία και τέλος,
5. η επανατροφοδότηση ή ανάδραση (feedback) που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να ελέγξει άμεσα τα αποτελέσματα της εργασίας του.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΚΛΙΜΑΚΕΣ
ΜΕΤΡΗΣΗΣ

2.1. Εισαγωγή

Οι παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης στη βιβλιογραφία άλλοτε εντοπίζονται στο περιβάλλον της εργασίας (περιεχόμενο, συνθήκες εργασίας, κοινωνικές σχέσεις) και σε πτυχές του ίδιου του οργανισμού (διοίκηση, εποπτεία), άλλοτε στον ίδιο τον εργαζόμενο (προσωπικότητα, φύλο, ηλικία) και άλλοτε, στην αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών της εργασίας από τη μια και των ατομικών χαρακτηριστικών του εργαζομένου από την άλλη (Person – Job Fit) (Spector, 2003).

Οι ατομικοί παράγοντες στην τελευταία περίπτωση είναι διαμεσολαβητές στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Πρόκειται για μια οπτική που εστιάζει, στο κατά πόσο υπάρχει αντιστοιχία της εργασίας με τις ικανότητες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα του σωστού συνδυασμού μεταξύ του ατόμου και της εργασίας (Kristof, 1996).

Εξάλλου, οι νόμοι της προσφοράς και της ζήτησης ισχύουν και στην εργασία. Ο εργαζόμενος προσφέρει στο χώρο εργασίας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές του και ταυτόχρονα ζητάει ανταλλάγματα, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του (π.χ. απολαβές, κύρος, ευκαιρίες εξέλιξης κ.α.). Το εργασιακό περιβάλλον από την πλευρά του έχει και εκείνο συγκεκριμένες απαιτήσεις από τον εργαζόμενο και του προσφέρει κάποια ανταλλάγματα. Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση επέρχεται όταν υπάρχει σύνδεση αυτών των απαιτήσεων και όταν δεν δημιουργείται χάσμα ανάμεσα σε αυτά που προσφέρει και ζητά ο εργαζόμενος και σε αυτά που προσφέρει και ζητά η εργασία (Harrison, 1979, Vachon, 1987).

Στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης υπάρχουν γενικότερα δύο προσεγγίσεις. Η πρώτη μελετά την επαγγελματική ικανοποίηση συνολικά και το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ή δεν είναι γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η δεύτερη εστιάζει στις διάφορες όψεις της εργασίας, καθώς επίσης και στις στάσεις και τα συναισθήματα που προκύπτουν από αυτές. Έτσι, σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως μια σύνθεση διαφόρων παραγόντων (ικανοποίηση από την αμοιβή, περιεχόμενο εργασίας, συνθήκες εργασίας, εποπτεία, κοινωνικές σχέσεις κ.α.). Αντίθετα, η δεύτερη προσέγγιση εστιάζει σε κάθε έναν από αυτούς τους παράγοντες ξεχωριστά. (Riggio, 2003).

Οι υποστηρικτές της πρώτης προσέγγισης ισχυρίζονται πως η συνολική ικανοποίηση από την εργασία είναι πολύ σημαντική και επιπλέον, είναι κάτι παραπάνω από ένα απλό άθροισμα των διαφορετικών χαρακτηριστικών της εργασίας (Scarpello & Campbell, 1983, Schneider, 1985). Από την άλλη, οι υποστηρικτές της δεύτερης προσέγγισης, υποστηρίζουν πως μόνο έτσι δίνεται η δυνατότητα μιας λεπτομερούς μελέτης, καθώς όλες οι παράμετροι που συμμετέχουν στην επαγγελματική ικανοποίηση εξετάζονται μία προς μία και αποφεύγονται σφάλματα στα συμπεράσματα (Riggio, 2003).

Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να είναι ικανοποιημένο από ένα χαρακτηριστικό της εργασίας (π.χ. μισθός) και μη ικανοποιημένο από κάποιο άλλο (π.χ. εποπτεία) ή η ικανοποίηση που προκύπτει για κάποιον εργαζόμενο από κάποιο χαρακτηριστικό να μην προκύπτει απαραίτητα και για κάποιον άλλο (Rice, Gentile & Mc Farlin, 1991). Επιπλέον, κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας σχετίζονται με την ικανοποίηση σε συγκεκριμένους τύπους εργασίας. Για παράδειγμα, οι ευκαιρίες για εξέλιξη δεν έχουν την ίδια βαρύτητα στα ελεύθερα επαγγέλματα με αυτή που έχουν για τον ιδιωτικό τομέα και κυρίως, για τα άτομα που βρίσκονται σε χαμηλά στρώματα διοίκησης (Riggio, 2003).

Καθώς λοιπόν η επαγγελματική ικανοποίηση οφείλεται σε ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, οι παράγοντες αυτοί θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε κάποιες κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία αφορά στα χαρακτηριστικά της εργασίας και αναφέρεται στο περιεχόμενο και τις συνθήκες της. Σχετίζεται δε στενά με την εσωγενή κινητοποίηση (*intrinsic work motivation*), δηλαδή το βαθμό κατά τον οποίο ένα άτομο θέλει να εργαστεί καλά, προκειμένου να αποκομίσει ικανοποίηση από την εργασία του (Janssen, de Jonge & Bakker 1999).

2.1.A. Τα Χαρακτηριστικά της Εργασίας

Έχει αποδειχθεί πως, ως προς τα χαρακτηριστικά της, η εργασία αποφέρει ικανοποίηση, όταν απαιτεί ποικιλία δεξιοτήτων για την επιτέλεσή της και περιλαμβάνει πλήθος δραστηριοτήτων. Όταν το έργο που εκτελεί ο εργαζόμενος είναι ξεχωριστό, ολοκληρωμένο και σημαντικό και του παρέχει ανεξαρτησία, δυνατότητα ελέγχου και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον ίδιο. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να του παρέχει γνώση για την αποτελεσματικότητα της επίδοσής του και να μην του προκαλεί στρες και φόρτο εργασίας (Levy, 2003).

Επομένως, η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες (Κάντας, 1995, Levy, 2003):

 *Ποικιλία δεξιοτήτων (skill variety)*, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο χρειάζονται διαφορετικές δεξιότητες από την πλευρά του εργαζομένου καθώς το έργο που επιτελεί περιλαμβάνει μια ποικιλία δραστηριοτήτων.

 *Ταυτότητα του έργου (task identity)*, αναφέρεται στο κατά πόσο η εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο τη δημιουργία ενός ξεχωριστού και ολοκληρωμένου έργου.

 *Σπουδαιότητα του έργου (task significance)*, δηλαδή το έργο που επιτελεί έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εργασία και στη ζωή των άλλων

 *Αυτονομία (autonomy)*, η οποία αφορά στο βαθμό ανεξαρτησίας και ελευθερίας του ατόμου για την επιλογή μεθόδων και προγραμματισμού εργασίας. Έχει φανεί πως, στους απρόσωπους, γραφειοκρατικούς, άκαμπτους και ελεγχόμενους οργανισμούς, που δεν αφήνουν περιθώρια για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον ίδιο τον εργαζόμενο, τα επίπεδα της

επαγγελματικής ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλά. Το ίδιο συμβαίνει και όταν συνδυάζονται υψηλές απαιτήσεις στην εργασία με χαμηλό έλεγχο στο περιεχόμενό της (Brewer & Clippard, 2002).

Επιπλέον, η αυτονομία αποτελεί μία από τις διαστάσεις της αίσθησης εξουσίας ή ενδυνάμωσης (empowerment) που θέλει να έχει ο εργαζόμενος στην εργασία του. Οι υπόλοιπες διαστάσεις σύμφωνα με την Spreitzer (1996) είναι η επάρκεια (competency), η πεποίθηση δηλαδή της επιτυχούς εκτέλεσης μιας εργασίας, η νοηματοδότηση εργασίας (meaningfulness), δηλαδή η προσλαμβανόμενη αξία της εργασίας σε σχέση με τα προσωπικές πεποιθήσεις, στάσεις και αξίες του εργαζομένου και η επιρροή (impact), η οποία αφορά στην πεποίθηση της άσκησης επιρροής και ελέγχου στα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω της συμπεριφοράς του.

📖 *Ανατροφοδότηση (job feedback)*, η οποία αφορά στη γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας του ατόμου και της απόδοσής του

📖 *Στρες και φόρτος εργασίας (stress and workload)*, τα οποία προκύπτουν όταν υπάρχουν πολλές απαιτήσεις και άριστος χρόνος στη διάθεση του εργαζομένου για τη διεκπεραίωσή τους. Σύμφωνα με το Karasek (1979), όταν συνδυάζονται υψηλές απαιτήσεις στην εργασία με χαμηλό έλεγχο στο περιεχόμενό της και στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τον εργαζόμενο, τα προκύπτει η επαγγελματική κόπωση.

Επομένως, μια απαιτητική εργασία δε μπορεί από μόνη της να οδηγήσει σε κόπωση, αν δεν υπάρχει ο μειωμένος έλεγχος (Johnson & Hall, 1988). Από την άλλη όμως, πρέπει να σημειωθεί ότι ο υψηλός έλεγχος στην εργασία μπορεί να συνεπάγεται μεγάλη υπευθυνότητα που σε συνδυασμό με την έλλειψη κοινωνικής στήριξης και την απομόνωση του εργαζομένου θα έχει αρνητικές επιπτώσεις (Johnson & Hall, 1988). Μια σειρά ευρημάτων, όπως αυτά των Landsbergis (1988) ή των Melamed, Kushnir & Meir (1991) έδειξαν πως, υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης συναντώνται στις συνθήκες χαμηλών απαιτήσεων, υψηλού ελέγχου και υψηλής κοινωνικής στήριξης (De Rijk, Blank & Schaufeli, 1998).

Σύμφωνα με αυτή την κατηγορία λοιπόν, η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της δομής της εργασίας. Ευρήματα έχουν καταδείξει τη συστηματική σχέση που υπάρχει μεταξύ των αντιλήψεων που έχουν οι εργαζόμενοι για τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους και του επιπέδου της ικανοποίησης που η εργασία αυτή προσφέρει (Spector & Jex, 1991). Έτσι, όσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασία τους προάγει την αυτονομία, την ταυτότητα του έργου, την ποικιλία, τη σημαντικότητα και την ανατροφοδότηση, τόσο πιο ικανοποιημένοι αισθάνονται από την εργασία τους και αντίθετα, όσο νιώθουν ότι ο φόρτος εργασίας ή το στρες είναι μεγάλο νιώθουν ανικανοποίητοι.

2.1.B Ατομικά Χαρακτηριστικά

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων αναφέρεται σε σταθερά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία, προδιαθέτουν τους εργαζομένους να αντιδρούν θετικά ή αρνητικά στο περιεχόμενο της εργασίας τους. Διαχρονικές έρευνες έχουν δείξει πως τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι σχετικά σταθερά, παρά τυχόν διαφοροποιήσεις που γίνονται στο περιεχόμενο ή στις συνθήκες εργασίας και για αυτό το λόγο υποστηρίχτηκε η άποψη πως αυτό οφείλεται σε σταθερά ατομικά χαρακτηριστικά (Spector, 2003, Levy, 2003). Ένα από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η *προδιάθεση ευσυγκινησίας ή η συναισθηματικότητα*. Πρόκειται για την τάση ανταπόκρισης σε ερεθίσματα του περιβάλλοντος με βάση το συναίσθημα. Η τάση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, το άτομο δηλαδή να βιώνει θετικά ή αρνητικά συναισθήματα ως προς την εργασία του (Judge & Hulin, 1993). Η *προσωπικότητα* επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση μέσω της επιρροής της στις εργασιακές συνθήκες. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας σχετίζονται με την επιλογή της εργασίας και με την επιλογή πρόσληψης ή προαγωγής ενός ατόμου από τον οργανισμό. Η αρνητική και θετική συναισθηματικότητα καθώς και άλλες προδιαθέσεις της προσωπικότητάς μας, όπως η εξωστρέφεια, ή η νοημοσύνη, επηρεάζουν

την επιλογή εργασίας ενός ατόμου και με αυτό τον τρόπο επηρεάζουν και τις εργασιακές συνθήκες, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Με άλλα λόγια, η επίδραση των προδιαθέσεων της προσωπικότητας στην επαγγελματική ικανοποίηση διαμεσολαβείται από τις εργασιακές συνθήκες (Dorman & Zapf 2001).

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι το *Locus of control*. Η έδρα ελέγχου αφορά το κατά πόσο τα άτομα πιστεύουν πως έχουν τον έλεγχο των ενισχύσεων στη ζωή τους και αποτελεί έναν τρόπο ερμηνείας των παραγόντων που καθορίζουν αυτό που πρόκειται να συμβεί στους ίδιους ή στους άλλους, είτε είναι καλό είτε είναι κακό. Τα άτομα, επομένως, διακρίνονται σε αυτούς που θεωρούν πως μπορούν να ελέγξουν τις ενισχύσεις της συμπεριφοράς τους (εσωτερικά) και σε αυτούς που θεωρούν πως οι ενισχύσεις ξεφεύγουν από τον έλεγχό τους και προκαλούνται από εξωτερικές δυνάμεις (εξωτερικά) (Deschamps, 1997). Τα εσωτερικά άτομα, λοιπόν, φαίνεται πως έχουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης απ' ό,τι τα εξωτερικά εξαιτίας της αίσθησης ελέγχου που έχουν (Spector, 2003).

Το ίδιο ισχύει και για την *αυτοεκτίμηση*. Με τον όρο αυτοεκτίμηση εννοείται τόσο η αυτό-αξιολόγηση που κάνει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του και την αυτό-αποτελεσματικότητά του όσο και η αυτοεκτίμηση που βασίζεται στον οργανισμό (*organization – based – self-esteem*), η πεποίθηση δηλαδή που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με την αξία του μέσα στον οργανισμό. Άρα, είναι φυσικό επόμενο τα άτομα που θεωρούν πως έχουν μεγάλη αξία μέσα στον οργανισμό, να έχουν και μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από ό,τι τα άτομα που δεν έχουν τόσο υψηλή αυτοεκτίμηση (Levy, 2003).

Επίσης, μια άλλη ομάδα ερευνητών ισχυρίζεται πως η σταθερότητα της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να εξηγηθεί με βάσει τις *γενετικές μας διαφορές*. Μπορεί δηλαδή, ο τρόπος που οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στο εργασιακό τους περιβάλλον να οφείλεται σε γενετικούς παράγοντες (Arvey, Bouchard, Segal & Abraham, 1989). Εφόσον τα γονίδια επηρεάζουν τη νοημοσύνη, την προσωπικότητα, τα ενδιαφέροντα και τις στάσεις των

ατόμων, θα μπορούσαν να επηρεάσουν και την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Στις έρευνες που στηρίζουν την άποψη αυτή συμμετέχουν δίδυμοι που έχουν χωριστεί κατά τη γέννηση ή λίγο αργότερα και έχουν παρόμοια επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης κατά την ενήλικη ζωή τους (Levy, 2003).

Η επίδραση του φύλου, της ηλικίας και των πολιτισμικών διαφορών έχει επίσης μελετηθεί προς την κατεύθυνση αυτή. Όσον αφορά το φύλο, δεν έχουν βρεθεί στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι άντρες και αυτών που βιώνουν οι γυναίκες (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Ως προς την ηλικία, μεγαλύτερη ικανοποίηση φαίνεται πως έχουν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερων ηλικιών, εξαιτίας της εμπειρίας τους, των ρεαλιστικών προσδοκιών και της καλύτερης προσαρμογής με την πάροδο των χρόνων (Spector, 2003). Τέλος, όσον αφορά τους πολιτισμικούς παράγοντες, οι διαφορές που έχουν βρεθεί αντανακλούν την γενικότερη στάση της κοινωνίας απέναντι σε κάποιες ομάδες ατόμων (π.χ. μαύροι, μετανάστες κ.α.) και επιπλέον, τις συνθήκες διαβίωσης που αυτές οι ομάδες αντιμετωπίζουν (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990).

Όσον αφορά την κατηγορία των ατομικών χαρακτηριστικών, θα πρέπει να πούμε πως, η μελέτη των παραγόντων της δεν έχει στόχο την απαλλαγή του οργανισμού από τις ευθύνες του, αλλά την επισήμανση κάποιων ειδικών χαρακτηριστικών του ατόμου που σε συνδυασμό και με τους άλλους παράγοντες μπορεί να οδηγήσει σε ή να αυξήσει τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

2.1.Γ Κοινωνικοί Παράγοντες

Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τους κοινωνικούς παράγοντες και αναφέρεται καταρχήν στις σχέσεις του εργαζομένου με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους του και την ποιότητα της μεταξύ τους επικοινωνίας.

Οι έρευνες έχουν δείξει πως η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από τις δημογραφικές ομοιότητες μεταξύ των προϊσταμένων και των

εργαζομένων (Wesolowski & Mossholder, 1997), από τον τρόπο που οι προϊστάμενοι αξιολογούν την εργασία των υφισταμένων τους και από την έκταση στην οποία οι υφισταμένοι και οι προϊστάμενοι συμπαθούν και σέβονται ο ένας τον άλλο (Murphy & Ensher, 1999). Το αμέσως επόμενο στοιχείο που συνδέεται με την ικανοποίηση είναι η σχέση με τους συναδέλφους. Οι εργαζόμενοι δε νιώθουν ικανοποιημένοι με την εργασία τους, όταν οι συνάδελφοί τους δεν είναι υποστηρικτικοί, δεν βοηθάνε ο ένας τον άλλον, δεν είναι έμπιστοι ή ευχάριστοι.

Έχει βρεθεί επίσης, πως η εκδήλωση σεβασμού από τους άλλους, η δυνατότητα έκφρασης των απόψεων και η στήριξη από τους ανωτέρους αυξάνουν σημαντικά τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Belicki & Woolcott, 1996). Μάλιστα, η ικανοποίηση από τη σχέση με τους συναδέλφους μπορεί να συγκριθεί με εκείνη από το μισθό (Taylor & Vest, 1992). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Cropanzano et al (1997), οι εργαζόμενοι σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου ο καθένας προσέχει μόνο τα προσωπικά του συμφέροντα, βιώνουν μικρότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, σε σχέση με εκείνους που εργάζονται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον με συνεργάτες που δείχνουν αλληλεγγύη και ενδιαφέρονται για τις ανάγκες των άλλων.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας αφορά στον ρόλο του εργαζομένου μέσα στον οργανισμό, κατά πόσο δηλαδή αυτός είναι σαφώς ορισμένος και συμβαδίζει με την περιγραφή θέσης, ώστε να μην δημιουργεί σύγχυση και δεν προκαλεί σύγκρουση στο άτομο εξαιτίας των διαφορετικών απαιτήσεων της εργασίας. Η σύγχυση ρόλου από τη μια αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο ο εργαζόμενος είναι αβέβαιος ως προς τα καθήκοντα και τις ευθύνες του επειδή οι προϊστάμενοι δεν έχουν δώσει σαφείς κατευθύνσεις.

Η σύγκρουση ρόλου από την άλλη, μπορεί να αφορά στη σύγκρουση που βιώνει ο εργαζόμενος στον οργανισμό εξαιτίας των διαφορετικών αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που πιθανόν να απαιτεί ο ρόλος του (intrarole). Ή στη σύγκρουση που βιώνει εξαιτίας των διαφορετικών ρόλων

που έχει σε διάφορους τομείς της ζωής του (*extrarole*) και της διάστασης που δημιουργείται μεταξύ των απαιτήσεών τους, όπως συμβαίνει για παράδειγμα στην περίπτωση που ο εργαζόμενος θα πρέπει να συνδυάσει τις απαιτήσεις της εργασίας με την οικογενειακή ζωή (Spector, 2003).

Τέλος, στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνεται και ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας. Αφορά στην αίσθηση του εργαζομένου πως η πολιτική, οι διαδικασίες και η διοίκηση του οργανισμού είναι δίκαιες, ότι το έργο του αναγνωρίζεται και ότι είναι υπερήφανος που συμμετέχει στον συγκεκριμένο οργανισμό (Schappe, 1998). Μάλιστα έχει αναπτυχθεί και μια κλίμακα μέτρησης αυτής της αίσθησης δικαιοσύνης που αποπνέει ο οργανισμός από τους Donovan, Drasgow & Munson (1998).

2.1.Δ Ευκαιρίες Εξέλιξης – Ανάπτυξης

Η τελευταία κατηγορία παραγόντων που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση αφορά στις *ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης* που έχει ο εργαζόμενος στον οργανισμό μέσα από τις προαγωγές, τις δυνατότητες εκπαίδευσης, την παροχή δίκαιων αμοιβών και οφελών και τη δυνατότητα συνδυασμού των εργασιακών απαιτήσεων από τη μια και των οικογενειακών από την άλλη¹. Με τις κινήσεις αυτές ο οργανισμός δείχνει πως ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο και την εξέλιξή του και ότι αναγνωρίζει την προσπάθεια, τις ικανότητες και τις ανάγκες του (Levy, 2003, Spector, 2003).

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως η επαγγελματική ικανοποίηση δεν οφείλεται μόνο στις εξωτερικές - εργασιακές συνθήκες, αλλά και στον τρόπο που ο εργαζόμενος τις βιώνει και τις εσωτερικεύει. Σύμφωνα με τον Vachon (1987), ο τρόπος αυτός εξαρτάται από δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικία, φύλο κ.α.), ενδοατομικά (προσωπικότητα, κίνητρα κ.α.), διαπροσωπικά (σχέσεις, υποστηρικτικά δίκτυα) και κοινωνικό-

¹ Σύμφωνα με τους Kossek & Ozeki (1998), όσο μεγαλύτερη η σύγκρουση αυτών των δύο τομέων, τόσο μικρότερη η επαγγελματική ικανοποίηση και η ικανοποίηση από τη ζωή γενικότερα. Το εύρημα αυτό αφορά περισσότερο τους άντρες παρά τις γυναίκες και τα ζευγάρια που δουλεύουν και οι δύο παρά εκείνα που δουλεύει μόνο ο ένας.

πολιτισμικά (κοινωνικές προσδοκίες και αναπαραστάσεις για το ρόλο, τη φιλοσοφία εργασίας, κ.α.). Επομένως, μια ολοκληρωμένη μελέτη των παραγόντων που συντελούν στην επαγγελματική εξουθένωση θα πρέπει να εμπεριέχει όλα τα χαρακτηριστικά που εμπλέκονται σε αυτήν.

2.2. Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι συνεντεύξεις, οι ομάδες συζήτησης, και μια ποικιλία δομημένων μεθόδων όπως οι κλίμακες αξιολόγησης ή τα ερωτηματολόγια (Riggio, 2003, Spector, 2003).

Όσον αφορά στις *συνεντεύξεις και τις ομάδες συζήτησης*, αυτές ναι μεν συντελούν στη συλλογή πλούσιων πληροφοριών και στην αποφυγή των μόνο θετικών ή μόνο αρνητικών απαντήσεων, αλλά οι εργαζόμενοι δε μιλούν ειλικρινά για τα πραγματικά τους συναισθήματα φοβούμενοι τη διοίκηση. Για αυτό το λόγο προτιμώνται τα ερωτηματολόγια, τα οποία εξασφαλίζουν την ανωνυμία και επιπλέον, είναι εύχρηστα λόγω του μειωμένου χρόνου που χρειάζεται να επενδυθεί για τη συμπλήρωσή τους.

Τα *ερωτηματολόγια* θα μπορούσαμε να τα διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες, αυτά που έχουν αναπτύξει οι ίδιοι οι οργανισμοί και αυτά τα οποία είναι σταθμισμένα. Όσον αφορά στα πρώτα, εκείνα έχουν δημιουργηθεί στα πλαίσια της κουλτούρας και των στόχων του κάθε οργανισμού. Ωστόσο, οι μετρήσεις τους δεν είναι πάντα αξιόπιστες και έγκυρες, καθώς δε διαθέτουν όλοι οι οργανισμοί έμπειρο προσωπικό στην κατασκευή ψυχομετρικών εργαλείων.

Επιπλέον, είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζει κανείς τι σημαίνει μια συγκεκριμένη βαθμολογία εάν δε τη συγκρίνει με κάποια standards. Αν για παράδειγμα οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση ως προς το μισθό, αυτό σημαίνει ότι πραγματικά δεν είναι ικανοποιημένοι από τα χρήματα που παίρνουν ή ότι απλώς δηλώνουν μια επιθυμία τους για παραπάνω χρήματα.

Τα σταθμισμένα ερωτηματολόγια από την άλλη παρέχουν τη δυνατότητα σύγκρισης με παρόμοιες ομάδες εργαζομένων από άλλες εταιρίες, συντελούν στην εντόπιση των ποικίλων οργανωσιακών παραγόντων που συμμετέχουν στην επαγγελματική ικανοποίηση και δίνουν στη διοίκηση τη δυνατότητα να εντοπίζει τις πηγές των προβλημάτων χωρίς να ξοδεύει περιττό χρόνο (Riggio, 2003).

2.2.1 Κλίμακες Μέτρησης Επαγγελματική Ικανοποίησης

Από τις πιο γνωστές Κλίμακες Μέτρησης είναι η *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* των Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967). Περιλαμβάνει 100 ερωτήσεις και μετρά 20 διαστάσεις τις επαγγελματικής ικανοποίησης (5 ερωτήσεις για την κάθε διάσταση). Υπάρχει ωστόσο και μια σύντομη εκδοχή της με 20 ερωτήσεις για τη μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης ή της εσωτερικής και της εξωτερικής ικανοποίησης (Riggio, 2003, Spector, 2003, Κάντας, 1998).²

Οι διαστάσεις που μετρά η Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) παρουσιάζονται στον Πίνακα και Υπόδειγμα που ακολουθούν (ΠΙΝΑΚΑΣ 2, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2:
Διαστάσεις Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Αξιοποίηση ικανοτήτων	Επίτευξη	Δραστηριότητα	Προαγωγές
Εξουσία	Πολιτική της εταιρίας	Αμοιβή	Συνεργάτες

² Η εσωτερική ικανοποίηση προέρχεται από το περιεχόμενο της εργασίας, ενώ η εξωτερική από το πλαίσιο και τις συνθήκες διεξαγωγής της (Κάντας, 1998).

Δημιουργικότητα	Ανεξαρτησία	Ηθικές αξίες	Αναγνώριση
Υπευθυνότητα	Ασφάλεια	Κοινωνική υπηρεσία	Κοινωνικό γόητρο
Εποπτεία-ανθρώπινες σχέσεις	Εποπτεία τεχνική	Ποικιλία	Συνθήκες εργασίας

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 1:

Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

On my present job, this is how I feel about	Very Dissatisfied	Disatisfied	Neutral	Satisfied	Very Satisfied
1. Being able to keep busy all the time	1	2	3	4	5
2. The chance to work alone on the job	1	2	3	4	5
3. The chance to do different things from time to time	1	2	3	4	5
4. The chance to be somebody in the community	1	2	3	4	5
5. The way my boss Handles his/her workers	1	2	3	4	5
6. The competence of my supervisor in making decisions	1	2	3	4	5
7. The way my job provides for steady employment	1	2	3	4	5
8. My pay and the amount of work I do	1	2	3	4	5
9. The chances for advancement on this job	1	2	3	4	5
10. The working conditions	1	2	3	4	5
11. The way my co- workers get along with each other	1	2	3	4	5
12. The feeling of accomplishment I get from the job	1	2	3	4	5

Πηγή: Riggio, R.E. (2003). *Introduction to industrial/organizational psychology*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Μια δεύτερη πολύ γνωστή κλίμακα είναι η *Job Descriptive Index (JDI)* των Smith, Kendal & Hulin (1969), η οποία μετρά 5 επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και συγκεκριμένα: τη φύση της εργασίας, την εποπτεία, τους συνεργάτες, την αμοιβή και τις προαγωγές (ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 2). Για κάθε μία από τις διαστάσεις υπάρχει μια λίστα λέξεων ή σύντομων φράσεων στις οποίες τα άτομα απαντούν με ένα ναι ή με ένα όχι. Κάθε λέξη ή φράση έχει μια αριθμητική αξία. Οι βαθμολογίες αυτές προστίθεται και δίνουν 5 σκορ ικανοποίησης που αντιπροσωπεύουν τις πέντε υπό μέτρηση διαστάσεις (Riggio, 2003).

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 2:

Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Job Descriptive Index (JDI)

Think of the work you do at present. How well does each of the following words or phrases describe your job? In the blank beside each word or phrase: below, write:

- Y for "Yes" if it describes your work
 N for "No" if it does NOT describe it
 ? for "?" if you can not decide

WORK ON PRESENT JOB <u> </u> Fascinating <u> </u> Boring <u> </u> Can see results	PRESENT PAY <u> </u> Fair <u> </u> Well-paid <u> </u> Bad
OPPORTUNITIES FOR PROMOTION <u> </u> Good opportunities for promotion <u> </u> Promotion on ability <u> </u> Infrequent promotions	SUPERVISION <u> </u> Knows job well <u> </u> Doesnvt supervise enough <u> </u> Around when needed
COWORKERS <u> </u> Pleasant <u> </u> Unpleasant <u> </u> Smart	JOB IN GENERAL <u> </u> Stimulating <u> </u> Worse than most <u> </u> Worthwhile

Πηγή: Bowling Green State University, (1985). *Job Descriptive Index (JDI)*. Στη δικτυακή πηγή: www.bgsu.edu/departments/psych/JDI/. 18/02/2005.

Στο παρελθόν προτάθηκε η άποψη πως οι πέντε κλίμακες θα μπορούσαν να συγκεντρωθούν σε μια συνολική βαθμολογία, που θα μετρά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση. Ωστόσο, μια τέτοια συνολική βαθμολογία δεν θα ήταν η πλέον κατάλληλη. Γι' αυτό το λόγο αναπτύχθηκε η *Job In General (JIG scale)* των Ironson et al (1989) που συνοδεύει την JDI (ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 3). Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει 18 επίθετα ή φράσεις και μετρά την επαγγελματική ικανοποίηση γενικά (Riggio, 2003, Spector, 2003).

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 3:

Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Job In General (JIG scale)

Think of your job in general. All in all, what is it like most of the time? In the blank beside each word or phrase below, write: <u> Y </u> for "Yes" if it describes your job <u> N </u> for "No" if it does NOT describe it <u> ? </u> if you cannot decide Job in General <u> </u> Undesirable <u> </u> Better than most <u> </u> Rotten
--

Πηγή: Spector P.E. (2003), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*: 3rd ed. New York: J. Wiley & Sons

Παρόμοια είναι και η κλίμακα *Job Diagnostic Survey (JDS)* των Hackman & Oldham (1980) η οποία σε μια 7-βάθμια κλίμακα (ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

4,5) μετρά την επαγγελματική ικανοποίηση με βάση την αμοιβή, την ασφάλεια, τους κοινωνικούς παράγοντες, την εποπτεία και την εξέλιξη (Levy, 2003).

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 4:

Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Job Diagnostic Survey (JDS)

How satisfied are you with this aspect of your job?

Extremely dissatisfied	Dissatisfied	Slightly dissatisfied	Neutral	Slightly Satisfied	Satisfied	Extremely Satisfied
1	2	3	4	5	6	7
Pay						
☐	The amount of pay and fringe benefits I receive					
Security						
☐	The amount of job security I have					
Social						
☐	The chance to get to know other people while on the job					
Supervisory						
☐	The amount of support and guidance I receive from my supervisor					
Growth						
☐	The amount of personal growth and development I get in doing my job					

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 5:

**Job Diagnostic Survey (JDS): Μέτρηση Συνολικής Επαγγελματικής
Ικανοποίησης**

Disagree strongly	Disagree	Disagree slightly	Neutral	Agree slightly	Agree	Agree strongly
1	2	3	4	5	6	7
1. Generally speaking, I am very satisfied with this job						
2. I frequently think of quitting this job						
3. I am generally satisfied with the kind of work I do in this job						
4. Most people on this job are very satisfied with the job						
5. People on this job often think of quitting						

Πηγή: Levy, P.E. (2003). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the workplace*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Δύο ακόμη κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η *Faces Scale*, η οποία περιλαμβάνει 3 εκδοχές έκφρασης προσώπων και τα άτομα πρέπει να διαλέξουν ποια έκφραση από όλες αντιπροσωπεύει τα συναισθήματά τους ως προς τις διάφορες όψεις της εργασίας. Μετρά επομένως, συναισθηματικές παρά γνωστικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και επιπλέον, είναι κατάλληλη για άτομα με προβλήματα ομιλίας (Levy, 2003).

Τέλος η *Job Satisfaction Scale (JSS)* των Koeske, Kirk, Koeske, and Rauktis (1994), η οποία προορίζεται για το προσωπικό σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις και οι διαστάσεις που μετρά είναι η εσωτερική ικανοποίηση (όπως πρόθεση εξυπηρέτησης πελατών, αντιμετώπιση της εργασίας σαν πρόκληση, αίσθημα επαγγελματικής επιτυχίας), η οργανωσιακή ικανοποίηση (σαφήνεια οδηγιών, αναγνώριση έργου από τους προϊσταμένους, ποιότητα εποπτείας) και ο μισθός - προαγωγή (Brewer & Clippard, 2002).

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η σημασία της Επαγγελματικής Ικανοποίησης φαίνεται κυρίως από τις αρνητικές συνέπειες που παρουσιάζονται όταν αυτή εκλείπει. Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης εστιάζονται:

-  Στο άτομο
-  Στην επιχείρηση

3.1. Επιπτώσεις στον Εργαζόμενο Άνθρωπο

Όσον αφορά τον εργαζόμενο άνθρωπο επηρεάζονται μια σειρά παραγόντων οι οποίοι αναλύονται στη συνέχεια.

Αρνητική Στάση και Συμπεριφορά

Τα άτομα που δεν είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους παρουσιάζουν μια αρνητική στάση και συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Για να κατανοήσουμε την επίπτωση αυτή, χρήσιμο είναι να διευκρινίσουμε στο σημείο αυτό τι είναι στάση και πώς συνδέεται με την συμπεριφορά του ατόμου. Οι στάσεις αποτελούν ένα ψυχολογικό χαρακτηριστικό των ατόμων (Schermerhorn et al. 1985), είναι η προδιάθεση τους να ανταποκριθούν θετικά ή αρνητικά σε κάποιον ή κάτι, στο περιβάλλον του. Όταν για παράδειγμα κάποιος λέει ότι συμπαθεί ή αντιπαθεί κάποιον εκφράζει μια στάση. Μια σημαντική σχετική με την εργασία στάση είναι η ικανοποίηση από αυτήν και εκφράζει τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα του ατόμου απέναντι στην εργασία και το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται. Οι στάσεις αποτελούν τη σύνθεση τριών συστατικών στοιχείων ή συντελεστών (Rosenberg & Hovland, 1960). Το γνωσιολογικό συντελεστή, είναι η γνώση που το άτομο έχει για κάτι (π.χ. η γνώμη μας για κάποιο άτομο), το συγκινησιακό συντελεστή, το πώς το άτομο αισθάνεται για κάτι (π.χ. κάτι που μας αρέσει ή δεν μας αρέσει στην συμπεριφορά κάποιου), και το συμπεριφορικό συντελεστή που περιλαμβάνει

τις προδιαθέσεις του ατόμου απέναντι σε κάτι και επομένως καθοδηγεί τη συμπεριφορά απέναντι σε αυτό (π.χ. η διατήρηση απόστασης από κάποιο άτομο ή οι προσπάθειες που κάνουμε να το προσεγγίσουμε). Πραγματικά οι συνιστώσες των στάσεων συνδέονται μεταξύ τους συστηματικά με τον ακόλουθο τρόπο:

Οι πεποιθήσεις και οι αξίες δημιουργούν στάσεις οι οποίες προδιαθέτουν συμπεριφορές. Η χρησιμότητα, λοιπόν, της έννοιας της στάσης στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι στάσεις επηρεάζουν συμπεριφορές.

Οι στάσεις του ατόμου είναι σημαντικές στο πλαίσιο της επιχείρησης αφού αυτές προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Συχνά στον εργασιακό χώρο παρατηρούμε εργαζομένους να τηρούν μια «κακή» στάση. Το ενδιαφέρον πρέπει να εστιαστεί στην προκειμένη περίπτωση στις συνέπειες της συμπεριφοράς αυτής της κακής στάσης λόγω του ότι στη μορφή της ικανοποίησης από την εργασία οι δυσμενείς στάσεις είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε υψηλή τάση απουσίας, χαμηλή παραγωγικότητα ή ακόμα και να προκαλέσουν βλάβη στη σωματική και ψυχική υγεία του εργαζομένου. Παράλληλα, δημιουργούν συχνά αρνητικές διαθέσεις στους συναδέλφους και προϊσταμένους (Malslach, Schoufeli & Leiter, 2001), ενώ όσον αφορά το άτομο αυτό απομονώνεται από τους συναδέλφους του και χάνει τη δυνατότητα υποστήριξης από αυτούς, μένει μόνος με το πρόβλημα του και η δυσaréσκεια του μεγαλώνει. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερος αρνητικός αφού σύμφωνα με έρευνες, η υποστήριξη του κοινωνικού περιγύρου είναι πολύ σημαντική για την υπέρβαση αυτών των προβλημάτων. Πρέπει λοιπόν να αναγνωρίζονται οι στάσεις και να κατανοούνται τα γενεσιουργά τους αίτια όσο και οι πιθανές συνέπειες τους, για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων.

Μείωση της Απόδοσης

Κατά την διάρκεια του μεγαλύτερου μέρους της νεοκλασικής εποχής (1920-1930 και 1950), κοινή πίστη ήταν ότι οι στάσεις των εργαζομένων που

αντικατροπτίζουν την ικανοποίηση τους επηρεάζουν άμεσα την απόδοση τους (Hicks, Gullet, 1975).

Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης έχει διερευνηθεί εκτενώς. Από το κίνημα των εργασιακών σχέσεων τη δεκαετία του 1930, μέσα από τη δουλειά των Herzberg, Mausner & Snyderman (1959), υπήρχαν ενδείξεις ότι η βελτίωση στο ηθικό των εργαζομένων συνεπάγεται υψηλότερη παραγωγικότητα. Στη δεκαετία του 1970 η σχέση αυτή αντιστράφηκε. Επίσης, υπάρχουν στοιχεία που υποστηρίζουν ότι είναι δυνατόν να ισχύει και η αντίστροφη σχέση. Δηλαδή, η υψηλή απόδοση του εργαζομένου να συντελεί στην αύξηση της επαγγελματικής του ικανοποίησης. Όταν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, τότε έχει τη δύναμη και το κίνητρο να αυξήσει την απόδοσή του και να συντελέσει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Βέβαια, θα πρέπει να τονίσουμε ότι αυτή η σχέση είναι περισσότερο εφαρμόσιμη στη περίπτωση των μεγάλων στελεχών και όχι των απλών εργαζομένων. Μια έρευνα των Porter & Lawler (1968) έδειξε ότι η ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου οδηγεί σε επαγγελματική ικανοποίηση και αυτή με τη σειρά της οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης του. Οι εργαζόμενοι που είχαν καλύτερη απόδοση αναμενόταν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν και επειδή λάμβαναν καλύτερες ανταμοιβές (Fisher, 2003).

Η συσχέτιση των δύο μεταβλητών, αν και θετική, δεν είναι ισχυρή. Μπορεί να υποστηριχθεί, επομένως, ότι αντίθετα από ό,τι υπαγορεύει η κοινή αντίληψη και λογική, η ικανοποίηση από την εργασία δεν συνδέεται με την παραγωγικότητα (Iaffaldo & Muckinsky, 1985) και, συνεπώς, ο ικανοποιημένος εργάτης δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός. Έχουν δοθεί ποικίλες ερμηνείες για το φαινόμενο αυτό. Συχνά η παραγωγικότητα αποτελεί συνάρτηση εξωτερικών παραγόντων που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του ατόμου.

Χαρακτηριστικό εδώ είναι το παράδειγμα ενός πωλητή που η απόδοσή του έχει, σε μεγάλο βαθμό, σχέση με την κίνηση της αγοράς και το κόστος

ζωής και όχι αποκλειστικά με τις δικές του ικανότητες να πείθει ή τον ενθουσιασμό που διοχετεύει στην εργασία του (Κάντας, 1998). Μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις η αποδοτικότητα ενός ατόμου και ο ρυθμός που υιοθετεί στην εργασία του συνδέονται άρρηκτα με την αντίστοιχη αποδοτικότητα και ρυθμό των υπόλοιπων εργαζομένων στο χώρο. Κατά συνέπεια, το άτομο συχνά αδυνατεί να επιβάλει το δικό του ρυθμό, ιδιαίτερα αν έχουν καθιερωθεί κάποιοι άτυποι κανόνες, όπως έδειξαν οι μελέτες Hawthorne.

Παρόλα αυτά, οι μάνατζερ και οι απλοί άνθρωποι φαίνεται ότι πιστεύουν σε αυτό που έχει ονομαστεί «υπόθεση του ευτυχισμένου – παραγωγικού εργαζομένου» (Kluger & Tikochinsky, 2001). Δηλαδή, έχουν την τάση να θεωρούν ότι τα άτομα που είναι περισσότερο χαρούμενα ή πιο ικανοποιημένα από την εργασία τους σημειώνουν και την καλύτερη απόδοση.

Από τις περισσότερες έρευνες όμως, προκύπτει χαμηλή συσχέτιση, μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας που μπορεί βέβαια να οφείλεται σε προβλήματα ή αδυναμίες των κλιμάκων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Επομένως, καθίσταται απαραίτητη η διενέργεια περισσότερων ερευνών πάνω στο θέμα αυτό, οι οποίες θα δώσουν σημασία και στις μεταβλητές που παρεμβάλλονται μεταξύ της σχέσης της επαγγελματικής ικανοποίησης και της απόδοσης.

Αύξηση στον αριθμό των Απουσιών (absenteeism)

Οι απουσίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το λόγο που επικαλείται κάθε φορά ο εργαζόμενος. Έτσι, μπορούμε να έχουμε απουσίες λόγω ασθένειας, όπου υποβάλλεται σχετικό χαρτί από ιατρό, αποχώρηση ύστερα από άδεια την οποία γνωρίζει εκ των προτέρων ο οργανισμός και την εκούσια απουσία, συνήθως για προσωπικούς λόγους που δεν αποκαλύπτονται με λεπτομέρεια, ή την προσποίηση ασθένειας.

Βάσει των προαναφερθέντων μπορούμε να διακρίνουμε τρεις παράγοντες που σχετίζονται με τις απουσίες:

 Προσωπικοί, οι οποίοι ελέγχονται ως ένα βαθμό από την πολιτική επιλογής του οργανισμού. Έτσι η ηλικία, το φύλο, η απόσταση που πρέπει να διανύσει κανείς μέχρι την εργασία του, οι οικογενειακές υποχρεώσεις είναι όλοι σχετικοί παράγοντες.

 Οργανωσιακοί, οι οποίοι βρίσκονται σε μεγάλο βαθμό κάτω από τον άμεσο έλεγχο της διοίκησης. Για παράδειγμα, η δυσκολία ή ο δυσάρεστος χαρακτήρας της εργασίας, το στρες που εμπεριέχει, η εργασία με βάρδιες και το μέγεθος των υπερωριών, το επίπεδο των εισοδημάτων, και γενικά το ηθικό των εργαζομένων.

 Εξωτερικοί. Τα επίπεδα της ανεργίας, τα οποία βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο των οργανισμών (Cuming, 1985).

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει υπάρχει υψηλή συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με το ποσοστό των απουσιών του εργαζομένου. Όσο πιο ευχαριστημένος είναι κάποιος με την εργασία του τόσο λιγότερο αισθάνεται την ανάγκη να λείπει από αυτή και το αντίστροφο. Οι απουσίες των εργαζομένων από τον χώρο δουλειάς τους έχουν ισχυρό αντίκτυπο στον οργανισμό.

Δεν υπάρχει αμφιβολία για τη σημασία των απουσιών στη διοίκηση. Συνεπάγεται αργούς μηχανισμούς, αναδιοργάνωση της παραγωγής, μειωμένο αποτέλεσμα, αυξημένα κόστη, και επιπλέον προσπάθεια για τους υπαλλήλους που πηγαίνουν στη δουλειά τους. (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999).

Μάλιστα, όταν η παραγωγή εξαρτάται κυρίως από το πνεύμα συνεργασίας και την ομαδική εργασία, είναι σύνηθες να τονίζονται ιδιαίτερα τα προβλήματα που θα επέφερε η απουσία κάποιου. Επιπλέον, ενδέχεται να υπάρχουν και επακόλουθες συνέπειες στο ποσοστό κινητικότητας, αν απολύονται άνθρωποι λόγω συστηματικών απουσιών από την εργασία τους.

Σχέση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης με την Επαγγελματική Εξουθένωση (burn out)

Σύμφωνα με μελέτες η επαγγελματική δυσαρέσκεια (job dissatisfaction) αποτελεί κύρια αιτία της επαγγελματικής εξουθένωσης (job burnout) (Lee & Ashforth, 1993). Η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται ως ένα σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης. Ο εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον του για την δουλειά, παύει να είναι ικανοποιημένος από αυτή και την απόδοσή του και αναπτύσσει μια αρνητική εικόνα του εαυτού του (Maslach, 1982). Το σύνδρομο αυτό έχει σοβαρές επιπτώσεις για την σωματική και ψυχική υγεία του εργαζομένου. Τα σωματικά συμπτώματα είναι αίσθηση κόπωσης και αδυναμίας, κεφαλαλγίες, γαστρεντερικές διαταραχές, διαταραχές ύπνου ή σοβαρότερα προβλήματα υγείας, όπως καρδιοαγγειακές ή άλλες ψυχοσωματικές διαταραχές. Τα ψυχολογικά συμπτώματα είναι η δημιουργία άγχους και κατάθλιψης (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999).

Τα προβλήματα αυτά της υγείας έχουν οικονομικό κόστος τόσο για τα άτομα όσο και για την οργάνωση. Τα άτομα ξοδεύουν πολλά σε ιατρούς, φάρμακα και γενικότερα έξοδα νοσηλείας.

Οι παράγοντες που φαίνεται να συσχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση αφορούν τρεις κατηγορίες: 1) *περιβαλλοντικοί και οργανωσιακοί* παράγοντες (περιλαμβάνουν το μεγάλο φόρτο εργασίας, τη σύγκρουση του ρόλου, και το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον), 2) *παράγοντες προσωπικότητας* και 3) *δημογραφικά χαρακτηριστικά*.

Εργασιακό Άγχος

Τα άτομα που βιώνουν επαγγελματική δυσαρέσκεια αντιμετωπίζουν άγχος, μια συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται όταν το άτομο νοιώθει ότι απειλείται κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό για αυτό. Το εργασιακό άγχος αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα εργασιακά καθήκοντα είναι δύσκολο να εκπληρωθούν, κατηγοριοποιείται συνήθως σε τέσσερις διαστάσεις:

■ Διφορούμενοι ρόλοι (role ambiguity), που αναφέρεται στις μη ξεκάθαρες εργασιακές υποχρεώσεις (Rizzo, 1970)

■ Σύγκρουση ρόλων, που αναφέρεται στις αντιφατικές εργασιακές υποχρεώσεις ή στο βαθμό που οι εργασιακές απαιτήσεις από δύο οι περισσότερα άτομα είναι ασύμβατες (Rizzo, 1970).

■ Εργασιακό φόρτος είναι ο βαθμός στον οποίο οι απαιτήσεις του εργασιακού ρόλου είναι υπερβολικές (Kahn, 1964)

■ Ανεπάρκεια πηγών, αναφέρεται στην έλλειψη μέσων για την εκτέλεση της εργασίας (House, 1980, 1981).

Το εργασιακό άγχος έχει συνδεθεί με φτωχές εργασιακές ομαδικές σχέσεις (French & Caplan, 1972) και μειωμένη επίδοση (Liddell & Slocum, 1976). Αυτές οι μεταβλητές του εργασιακού άγχους μειώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Το άγχος μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα υγείας, όπως ψυχικές και σωματικές διαταραχές. Όλες οι συνέπειες και τα προβλήματα που δημιουργεί, έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση του υπαλλήλου. Η σχέση ανάμεσα στην επίδοση του υπαλλήλου και στο βαθμό έντασης του άγχους παρατηρείται ότι είναι μια σχέση αλληλένδετη. Δηλαδή:

Όταν το άγχος είναι χαμηλό, δηλαδή το άτομο διακρίνεται για την απάθεια του, τότε η απόδοση είναι επίσης χαμηλή.

Όταν το άγχος είναι υψηλό, δηλαδή όταν το άτομο βρίσκεται σε κατάσταση πανικού τότε η απόδοση είναι επίσης χαμηλή.

Όταν το άγχος είναι μέτριο, τότε η απόδοση του υπαλλήλου είναι υψηλή.

Ψυχολογική Αποδέσμευση

Όταν οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αδυνατούν να αλλάξουν δουλειά ή τη κατάσταση που επικρατεί στη δουλειά το επόμενο βήμα είναι να αποδεσμευτούν ψυχολογικά αυτή. Η ψυχολογική απόσυρση από τη δουλειά έχει δύο μορφές. Η μία είναι να μειώσει το επίπεδο της επαγγελματικής του εμπλοκής, δηλαδή το βαθμό στον οποίο τα άτομα προσδιορίζουν τον εαυτό

τους με βάση τη δουλειά τους. Το φαινόμενο αυτό αφορά την αφοσίωση του εργαζομένου στη δουλειά του που ουσιαστικά περιλαμβάνει τη γενική του επιθυμία για εργασία, τη σπουδαιότητα που καταλαμβάνει η δουλειά στη ζωή του και τι ρόλο παίζει η εργασία στο πώς το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του (αυτοεκτίμηση, αυτοσεβασμός) λόγω της αξίας που η ίδια του η δουλειά του προσδίδει (Μπουραντάς, 2002).

Η δεύτερη μορφή είναι να μειώσουν την δέσμευση τους με την επιχείρηση, δηλαδή τον βαθμό με τον οποίο ο εργαζόμενος ταυτίζει τον εαυτό του με την επιχείρηση και είναι διατεθειμένος να προσπαθήσει πολύ από την πλευρά του για τους στόχους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Porter & Steers (2000) η οργανωτική δέσμευση συνίσταται:

Α) Στην αποδοχή και πιστεΰω του ατόμου

Β) Στην επιθυμία του να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για το συμφέρον της οργάνωσης

Γ) Στην ισχυρή του επιθυμία να παραμείνει μέλος της οργάνωσης

Εμπειρική έρευνα (Μπουραντάς, 2002) έχει εντοπίσει αρκετούς παράγοντες που συνδέονται με την οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων στην Ελλάδα και αφορούν το οργανωσιακό κλίμα, στα χαρακτηριστικά εργασίας, τα χαρακτηριστικά του ατόμου και την ηγετική λειτουργία του άμεσου προϊσταμένου.

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ισχυρή δέσμευση έναντι του οργανισμού τους μπορούν να τα βγάλουν πέρα με ιδιαίτερα στρεσογόνες συνθήκες εργασίας, αν χρειαστεί, μόνο και μόνο επειδή είναι αφοσιωμένοι σε κοινούς στόχους. Τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης επιτρέπουν στους υπαλλήλους να προοδεύουν όταν υπάρχουν προκλήσεις και πιέσεις, τις οποίες όσοι δεν νιώθουν δέσμευση στην επιχείρηση θεωρούν απλώς στρεσογόνες και επαχθείς (Leong, et al. 1996).

Αν όμως οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται δίκαια και με σεβασμό, κανένας οργανισμός δεν καταφέρνει να κερδίσει τη συναισθηματική τους πίστη. Όσο περισσότερη υποστήριξη αισθάνονται οι εργαζόμενοι εκ μέρους του οργανισμού, τόσο περισσότερη εμπιστοσύνη, αφοσίωση και πίστη θα

νιώθουν και τόσο καλύτεροι πολίτες θα είναι στο πλαίσιο του συγκεκριμένου οργανισμού (Brief & Motowildo, 1986).

Η αφοσίωση στον οργανισμό αναπτύσσεται από αυτού του είδους τη συναισθηματική δέσμευση. Σε μια μελέτη εργαζομένων στην οποία συμμετείχαν εκπαιδευτικοί, υπάλληλοι και ασφαλιστές, ένας καθοριστικός παράγοντας για το πόση προσπάθεια κατέβαλαν στην εργασία τους είχε να κάνει με το πόσο συναισθηματικά συνδεδεμένοι ένιωθαν με τον οργανισμό. Πόσο υπερήφανοι ήταν που δούλευαν εκεί, πόσο σημαντική ήταν η εργασία τους, για την προσωπική αίσθηση της ταυτότητας τους, πόσο αισθανόταν μέλη μιας οικογένειας (Eisesenberg, et al. 1990).

Αίσθηση Αδικίας

Ο Stacy Adams, διατύπωσε τη θεωρία της δικαιοσύνης, η οποία στηρίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σχέση με τα άλλα μέλη της. Αντιλαμβάνεται την ισότητα ή δικαιοσύνη, συγκρίνοντας αυτά που προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει, καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ή ομάδων εντός ή εκτός της επιχείρησης. Αντίστοιχα, ορίζει την αδικία ως εξής: *Υπάρχει αδικία για ένα άτομο όταν αντιλαμβάνεται ότι ο δείκτης των συνεισφορών ως προς τις απολαβές και ο δείκτης των συνεισφορών και των απολαβών των άλλων ατόμων είναι άνισοι.* Η ύπαρξη του αισθήματος αδικίας σε κάθε ανθρώπινη σχέση δημιουργεί έντονη δυσαρέσκεια που ασφαλώς δεν επιτρέπει την παρακίνηση.

Σύμφωνα λοιπόν με το πόσο έντονο είναι για το άτομο το αίσθημα της αδικίας, όπως ορίστηκε, τόσο υπάρχει η τάση σε αυτό να την αποκαταστήσει προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά του ως προς την εργασία και την οργάνωση μειώνοντας τις συνεισφορές ή και προσπαθώντας να αυξήσει τις απολαβές. Αποτελεί δηλαδή η αντιλαμβανόμενη αδικία κύριο αίτιο μη παρακίνησης του ατόμου για εργασία, είναι ένας βασικός λόγος επαγγελματικής δυσαρέσκειας με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιδρούν με ανάλογο τρόπο είτε μειώνοντας την προσφορά τους στην εταιρεία είτε αποχωρώντας από αυτή (George, 1995 Abrahaam, 1999).

Επιπτώσεις στην Ικανοποίηση από τη Ζωή

Υπάρχουν ποικίλα θεωρητικά μοντέλα που επιδιώκουν να περιγράψουν τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και ικανοποίησης από τη ζωή (Kabanoff, 1980, Muckinsky, 1993). Πρόκειται για το μοντέλο «spill over», που υπονοεί μια θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, το μοντέλο της «κατάτμησης» (segmentation), που υπονοεί την απουσία μεταξύ τους σχέσεις και το μοντέλο της «αντιστάθμισης» (compensation) που προτείνει την ύπαρξη αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών καθώς τα άτομα που δεν είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους προσπαθούν να αντισταθμίσουν αυτή την απώλεια επιδιώκοντας πληρότητα στους άλλους τομείς της ζωής τους. Οι Judge & Watanabe (1994) υποστηρίζουν ότι ενδέχεται να ισχύουν και τα τρία αυτά διαφορετικά μοντέλα για τα διαφορετικά άτομα. Όσον αφορά στη σχέση των δύο μεταβλητών κατέληξαν ότι αυτές είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζει την ικανοποίηση του ατόμου από τη ζωή του και αντίστροφα.

Εντούτοις έχει βρεθεί ότι μοντέλο «spill over» χαρακτηρίζει τους περισσότερους ανθρώπους (Hart, 1999). Επομένως, καταλήγοντας, θα λέγαμε ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης δημιουργεί και ένα γενικότερο αίσθημα ικανοποίησης από τη ζωή και, αντίστροφα, η ικανοποίηση από τη ζωή συνεπάγεται τη «μεταφορά» αυτού του θετικού συναισθήματος στην εργασία.

Ο εργαζόμενος που διακατέχεται από αίσθημα επαγγελματικής δυσαρέσκειας βρίσκεται σε μια κακή ψυχολογική κατάσταση και αυτό έχει συνέπειες και για τους ανθρώπους του περιβάλλοντός τους, κυρίως για την οικογένειά τους. Οι εργαζόμενοι μεταφέρουν τα προβλήματα από το χώρο εργασίας στο σπίτι και καταστρέφουν την οικογενειακή τους ηρεμία.

3.2. Επιπτώσεις στην Επιχείρηση

Θέλοντας να εξετάσουμε τις επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης στην επιχείρηση, θα αναφερθούμε στις καταστάσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη η επιχείρηση που απασχολεί εργαζομένους δυσαρεστημένους από την εργασία τους.

Εκούσια Αποχώρηση του Υπαλλήλου (turnover)

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει την κίνηση των εργαζομένων από και προς έναν οργανισμό. Έχει οριστεί ως «ο λόγος του συνολικού αριθμού αντικατάστασης εργαζομένων μείον τις αναπόφευκτες αποχωρήσεις π.χ. γυναίκα εργαζόμενη που απουσιάζει σε άδεια τοκετού, προς τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό μέσα σε ένα χρόνο». Η αριθμητική του παράσταση παρατίθεται ακολούθως:

$$K = \frac{100 (A - AA)}{\Delta}$$

όπου K = δείκτης κινητικότητα, A = αντικαταστάσεις, Δ = εργατικό δυναμικό,

AA = αναπόφευκτες αποχωρήσεις

Διάφοροι μελετητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που δεν είναι ικανοποιημένα από την δουλειά που κάνουν έχουν τρεις πιθανές αντιδράσεις (Rosse, 1988). Αρχικά επιδιώκουν να αλλάξουν τις συνθήκες που τους προκαλούν δυσαρέσκεια. Αν αυτό δεν επιτύχει τότε επιδιώκουν να φύγουν από την επιχείρηση και, αν αυτό δεν είναι δυνατό, αποδεσμεύονται ψυχολογικά από την οργάνωση και καταφεύγουν σε ένα σύνολο συμπεριφορών που αποβαίνουν επιβλαβείς για αυτήν. Η εθελοντική αποχώρηση (turnover) από την εργασία έχει άμεσο και έμμεσο κόστος για την επιχείρηση.

A. Άμεσο κόστος:

Αν μια επιχείρηση αδυνατεί να κρατήσει τους εργαζόμενους τότε έχει πολλές απώλειες. Κατά αρχήν το προφανές κόστος είναι ότι όταν φεύγει ένα

άτομο ή εταιρεία πρέπει να συμπληρώσει τη κενή θέση. Συνεπώς, καταναλώνει πολύ χρόνο καθώς η διαδικασία της συνέντευξης για να αντικαταστήσει κάποιον εργαζόμενο και να τον εκπαιδεύσει δεσμεύει πηγές και κυρίως άτομα. Ξοδεύει χρήματα για να κάνει διαφήμιση, να βάλει αγγελίες, καταναλώνει πολύ χρόνο στην συνέντευξη, την επιλογή και αξιολόγηση των αιτούντων. Παράλληλα οι διοικητικοί υπάλληλοι χάνουν χρόνο που θα μπορούσαν να ασχοληθούν με άλλα πράγματα για την αξιολόγηση των υποψηφίων (Will, 2001). Ο χρόνος είναι χρήμα. Επίσης, επηρεάζει τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες γιατί ο περισσότερος χρόνος χάνεται στην εκπαίδευση και την διόρθωση προβλημάτων. Εξάλλου, οι πελάτες νοιώθουν πιο άνετα όταν συνεργάζονται με τους ίδιους ανθρώπους και τους παρέχεται συνεχής εξυπηρέτηση (Will, 2001).

Β. Έμμεσο κόστος

Αφ' εταιρίου υπάρχει και το κρυφό ή έμμεσο κόστος που συνοδεύει την αποχώρηση ενός υπαλλήλου. Μάλιστα το κόστος αυτό είναι πολλές φορές πιο σημαντικό για τον οργανισμό.

Μια πηγή απώλειας για την επιχείρηση είναι ο χρόνος προσαρμογής του νέου υπαλλήλου. Σύμφωνα με τις έρευνες ο καινούργιος εργαζόμενος είναι σε θέση να αποδώσει μόνο το ήμισυ της αποδοτικότητας του παλιού εργαζόμενου για αρκετό χρονικό διάστημα ώσπου να φτάσει στα ίδια επίπεδα αποδοτικότητας με τον υπάλληλο που αποχώρησε (Gustafson, 2001). Αυτό σημαίνει ότι για μεγάλο χρονικό διάστημα νέος υπάλληλος κάνει λάθη, χάνει πελάτες και αποδίδει λιγότερο από όσο χρειάζεται η επιχείρηση. Όταν οι υπηρεσίες είναι follow-up (υπηρεσίες δηλαδή που δημιουργούν μια διαχρονική σχέση μεταξύ πελάτη - επιχείρησης) η απώλεια ενός πελάτη έχει συσσωρευτική δύναμη αφού η εταιρεία χάνει και τις επακόλουθες συναλλαγές που θα είχε στο μέλλον με αυτό τον πελάτη (Low, Cravens & Moncrief, 2001).

Πρόσθετες επιπτώσεις που προκύπτουν από την εθελοντική αποχώρηση των εργαζομένων από την επιχείρηση, είναι η *διαρροή*

πληροφοριών της επιχείρησης και τα προβλήματα που δημιουργούνται στους συναδέλφους όσων αποχωρούν.

Το άτομο που φεύγει παίρνει μαζί του τις γνώσεις του, την εμπειρία και την επιδεξιότητα που απέκτησε όλο το διάστημα που εργάζονταν στην επιχείρηση. Γνώσεις και εμπειρία που του προσέφερε η επιχείρηση και μέσω της διοργάνωσης σεμιναρίων με στόχο την αναβάθμιση των γνώσεων του, χρήματα που αυτομάτως η επιχείρηση χάνει με την αποχώρηση του υπαλλήλου (Raphael, 2003).

Παράλληλα, εκτός από την γνώση της δουλειάς ο εργαζόμενος παίρνει μαζί του και την γνώση για την λειτουργία, την πολιτική της επιχείρησης, για τον κώδικα επικοινωνίας που είναι πολύ δύσκολο να αποκατασταθεί και που παίρνει χρόνο στο νέο μέλος για να τα αποκτήσει (Koys, 2001). Στοιχεία που ο εργαζόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει σε μια νέα θέση εργασίας σε άλλη επιχείρηση γεγονός ιδιαίτερα αρνητικό για την επιχείρηση που δούλευε στο παρελθόν. Οι υπάλληλοι που αποχωρούν όταν χρησιμοποιούν σε άλλους τη γνώση και τις δεξιότητες που απέκτησαν καθώς δούλευαν στην προηγούμενη επιχείρηση αποκαλύπτουν παράλληλα καιρία μυστικά και στόχους της. Η επιχείρηση με τον τρόπο αυτό μπορεί να δεχθεί ισχυρό πλήγμα από τον ανταγωνισμό.

Επιπλέον το γεγονός αυτό προκαλεί προβλήματα στους υπόλοιπους εργαζομένους. Όταν κάποιος αποχωρεί δημιουργείται ένα κενό στην επιχείρηση που συχνά καλούνται να καλύψουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Αυτό σημαίνει ότι επιφορτίζονται με τον όγκο της δουλειάς του εργαζόμενου που αποχώρησε έως ότου η κενή θέση καλυφθεί, αλλά και για το διάστημα προσαρμογής του νέου υπαλλήλου, γεγονός που συχνά τους προκαλεί έντονη δυσαρέσκεια, η οποία μπορεί να αποτελέσει και πηγή συγκρούσεων. Το κόστος για την εταιρεία λοιπόν είναι διπλό. Δεν χάνει μόνο από τον υπάλληλο που αρχικά έχει δυσαρεστηθεί αλλά το κλίμα εργασίας συμβάλλει στην δυσαρέσκεια των πλέον αποδοτικών υπαλλήλων (George, 1995· Abrahaam, 1999).

Προβλήματα που προκύπτουν από την Παραμονή μη Ικανοποιημένων Εργαζομένων στην Επιχείρηση

Πολλές φορές οι ανικανοποίητοι εργαζόμενοι που δεν μπορούν να φύγουν από την επιχείρηση, παραμένουν δημιουργώντας πολλά προβλήματα. Πρώτα από όλα γίνονται αντιπαραγωγικοί (Davis & Newstrom, 1985). Δεν τους ενδιαφέρει πλέον η εργασία τους και για αυτό δεν προσπαθούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της. Τους αρκεί να έχουν μια απόδοση τέτοια που να μην διακινδυνεύουν να χάσουν τη θέση τους. Δεν καταβάλουν προσπάθεια να κερδίσουν τους πελάτες και ασυνείδητα πολλές φορές με τη στάση που έχουν απέναντι στην εταιρεία περνούν αρνητικά μηνύματα και στους πελάτες και έτσι αυτοί στρέφονται σε άλλους οργανισμούς για να εξυπηρετηθούν.

Η παραίτηση των εργαζομένων από την εργασία τους είναι ένα φαινόμενο επιζήμιο για τον οργανισμό. Οι παράγοντες που συνδέονται με την παραίτηση είναι η επαγγελματική δυσαρέσκεια, η μειωμένη δυνατότητα ανέλιξης και η μειωμένη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Miles, 1965). Σημαντικό ρόλο παίζουν και κάποια προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων, όπως η ηλικία και η οικογενειακή τους κατάσταση, καθώς και κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι οι νέοι και ανύπαντροι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραιτηθούν από την εργασία τους σε σύγκριση με μεγαλύτερους και οικογενειάρχες εργαζόμενους. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, μια έρευνα του Weitz (1952) έδειξε ότι εργαζόμενοι με θετικό συναίσθημα, δηλαδή που θέλουν να είναι ικανοποιημένοι από τη ζωή τους, είναι πιο πιθανό να παραιτηθούν από μια δυσάρεστη εργασία σε σύγκριση με αυτούς που είναι «συνηθισμένοι» να βρίσκονται σε μια δυσάρεστη κατάσταση (Jewell, 1990· McCormick, 1989· McKenna, 2000· Schultz, 1994, 1982· Spector, 1997· Vroom, 1964).

Προβλήματα Συνοχής στην ομάδα

Συνοχή θα μπορούσε να οριστεί η ιδιότητα της ομάδας να διατηρεί τις στενές σχέσεις μεταξύ των μελών της, έτσι ώστε να έχουν διάθεση να παραμείνουν και να καταβάλλουν προσπάθειες στα πλαίσια της. Δηλαδή, η συνοχή εκφράζει τη δυνατότητα της ομάδας να ελκύει προς αυτήν τα μέλη της. Αυτό το χαρακτηριστικό της είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιβίωση και την αποτελεσματικότητα της.

Συγκεκριμένα έχει παρατηρηθεί ότι:

Η συνοχή της ομάδας ελαττώνει τις συγκρούσεις και τις τριβές μεταξύ των μελών της και έτσι επιτυγχάνει μεγαλύτερη συναίνεση, αφοσίωση, αποτελεσματικότερη επικοινωνία και ικανοποίηση, τα μέλη τείνουν να μειώσουν τις απουσίες και τις αποχωρήσεις από την επιχείρηση, ενώ τέλος τα πρότυπα απόδοσης τείνουν να τίθενται σε υψηλά επίπεδα (Μπουραντάς, 2002).

Όταν όμως η ομάδα έχει στα πλαίσια της άτομα τα οποία είναι δυσαρεστημένα από την εργασία τους και υιοθετούν αντιπαραγωγική συμπεριφορά, αποτελούν αρνητική επιρροή για τα άλλα μέλη της ομάδας. Για την αποφυγή τέτοιων προβλημάτων οι άλλοι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να διαχειριστούν το άτομο αυτό και να βρουν τρόπο να διατηρήσουν τη συνοχή και ισορροπία μέσα στην ομάδα.

Αρνητική Διαφήμιση για την Επιχείρηση

Τα μη ικανοποιημένα από την εργασία τους άτομα δεν κρύβουν τη δυσαρέσκεια τους αυτή, κατηγορούν την επιχείρηση σε κάθε κοινωνική εκδήλωση που παρευρίσκονται ή σε φίλους τους που αυτοί με τη σειρά τους μπορεί να κατηγορούν την επιχείρηση σε δικούς τους γνωστούς. Όταν ένα άτομο κατηγορεί διαρκώς την εργασία του αυτό σημαίνει αρνητική διαφήμιση για την επιχείρηση με αποτέλεσμα όχι να διώχνουν μόνο τους δυνητικούς πελάτες αλλά και τους δυνητικούς μελλοντικούς εργαζόμενους (Jardine, 2001).

Καταστρέφεται με αυτόν τον τρόπο η εικόνα της εταιρείας και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται δηλαδή η πιθανότητα η εταιρεία να προσλάβει τους καλύτερους στο χώρο τους, η προβολή της στην αγορά δεν την προδιαθέτει πελάτες ή εργατικό δυναμικό να επιθυμούν να αναπτύξουν μια σχέση συνεργασίας με αυτήν . Επομένως χάνει σε ανθρώπινο δυναμικό και αυτό επηρεάζει την θέση της έναντι του ανταγωνισμού.

Καταστροφή Περιουσιακών Στοιχείων της Επιχείρησης

Μια εξίσου σημαντική συνέπεια της επαγγελματικής δυσαρέσκειας είναι η καταστροφή των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Το ελλειπές ενδιαφέρον για την επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην ενδιαφέρονται για την καλή συντήρηση των εργασιακών χώρων και πολλές φορές να αναπτύσσουν καταστροφικές συμπεριφορές. Το κόστος για τη διαρκή συντήρηση και διόρθωση των μηχανημάτων και γενικώς των εργασιακών χώρων δημιουργεί πολλά προβλήματα για την οργάνωση.

Τα άτομα που έχουν χάσει την εμπιστοσύνη (αίσθηση δέσμευση τους προς την επιχείρηση) τους έχουν περισσότερο την τάση να χρησιμοποιούν τους πόρους του οργανισμού αποκλειστικά και μόνο για δικό τους συμφέρον. Όσοι από αυτούς είναι οπορτουνιστές θεωρούν ότι η παρούσα δυσαρέσκεια τους είναι κατά βάση το σκαλοπάτι που θα τους οδηγήσει κάπου αλλού. Εκείνοι που αισθάνονται αποδεσμευμένοι δεν ενδιαφέρονται για την πρόοδο αντίθετα, η έλλειψη ικανοποίησης που νιώθουν εκδηλώνεται ως έλλειψη ακεραιότητας, παραφουσκώνουν τους λογαριασμούς των εξόδων, για παράδειγμα ή κλέβουν προμήθειες (Goleman, 2000).

Δυσαρέσκεια Πελατών

Ένας από τους κεντρικούς στόχους μιας επιχείρησης είναι η διατήρηση καλών σχέσεων με τους πελάτες της. Για την επίτευξη του στόχου αυτού θέτει επιμέρους στόχους που εστιάζονται στην συνεχή ικανοποίηση των πελατών, την προσπάθεια διατήρησης τους στην εταιρεία, στην αύξηση του κέρδους

των πελατών της και κατά συνέπεια της ίδιας της επιχείρησης και στην δημιουργία καλής εικόνας για την απόκτηση και νέων πελατών.

Στους στόχους αυτούς οφείλουν να συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι με την συμπεριφορά και το έργο τους. Όμως ένας εργαζόμενος που έχει χάσει τον ενθουσιασμό του για την εργασία του λόγω της μη ικανοποίησης του από αυτή δεν μπορεί να προσανατολίσει την δράση του προς την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ένας πιστός και ενθουσιώδης εργαζόμενος καλλιεργεί παραγωγικές σχέσεις με τους πελάτες, κάτι που δε συμβαίνει όταν ο εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος από την δουλειά του. Η επαγγελματική του δυσαρέσκεια έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της δημιουργικότητας του, την αύξηση λαθών στην εργασία του, καθυστέρηση στην εκτέλεση του έργου. Γεγονότα που δυσαρεστούν ιδιαίτερα τους πελάτες και τους οδηγούν ακόμα και στην διακοπή της συνεργασίας τους με την επιχείρηση.

Απεργιακές Κινητοποιήσεις

Οι εργαζόμενοι λόγω της έλλειψης ικανοποίησης που δεν τους προσφέρει η επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιηθούν μέσα από τα νόμιμα μέσα που διαθέτουν (συνδικαλιστικές οργανώσεις) και να προχωρήσουν σε κινητοποιήσεις προκειμένου να ικανοποιηθούν τα αιτήματά τους για βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Αν οι διαπραγματεύσεις δεν οδηγήσουν σε μια κοινή λύση οι εργαζόμενοι μπορεί να προχωρήσουν και σε απεργιακές κινητοποιήσεις αγνώστου διάρκειας, με άμεσο αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγής της επιχείρησης και την ύπαρξη καθυστέρησης στην εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό θα αποτελέσει δυσφήμιση για την επιχείρηση και θα αποτρέψει μελλοντικούς πελάτες να αναζητήσουν τις δικές της υπηρεσίες, ενώ πιθανά θα της στερήσει και αρκετούς πελάτες από τους ήδη υπάρχοντες. Τέλος, αν η απεργία θα είναι ανασταλτική και για μελλοντικούς εργαζόμενους που θέλουν να εργαστούν για την επιχείρηση.

3.3 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει υψηλή αξία τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι με υψηλή ικανοποίηση δημιουργούν μια σχέση δέσμευσης με την επιχείρηση τη οποία θεωρούν ως μια σχέση διάρκειας. Αυτή τους παρακινεί να είναι πιο παραγωγικοί, να ενδιαφέρονται για την ποιότητα της εργασίας τους, δείχνοντας πίστη προς την επιχείρηση και προωθώντας τη ομαλή συνεργασία μέσα στην ομάδα που δραστηριοποιούνται, έχοντας ως κίνητρο την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η επιχείρηση από την άλλη πλευρά έχει κερδίσει ένα καλό και πιστό εργαζόμενο, αποφεύγει τις απώλειες που παρουσιάζονται με τις αποχωρήσεις των εργαζομένων, ενώ παράλληλα καταφέρνει να διατηρήσει μια καλή εικόνα στην αγορά γεγονός που τις αποφέρει πελάτες, αλλά και εργατικό δυναμικό που θέλει να ενταχθεί σε αυτή και να προσφέρει.

Από όλα όσα αναφέρθηκαν προκύπτει ότι η επιχείρηση οφείλει να επενδύει στην ικανοποίηση των εργαζομένων της και θα πρέπει να το θεωρεί ως κύριο μέλημα της.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.1. Μέτρα Βελτίωσης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επιχείρηση που ως κύριο μέλημα της έχει την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων της οφείλει να λάβει μια σειρά μέτρων, τα οποία εστιάζονται στον *ανασχεδιασμό του έργου*, την *παροχή κινήτρων* (αμοιβών χρηματικών, προαγωγών, επιβραβεύσεων κ.τ.λ.) και στην *εκπαίδευση* τους.

Ο ανασχεδιασμός του έργου περιλαμβάνει τρεις έννοιες, τον χρόνο απαλλαγής από το έργο, την διεύρυνση και τον εμπλουτισμό του έργου.

Ο χρόνος απαλλαγής από το έργο αναφέρεται στην διάθεση περισσότερου χρόνου απελευθέρωσης από την εργασία. Οι προτάσεις αυτές διαβαθμίζονται από διάφορες διακοπές μέχρι και περισσότερες και μακρότερες διακοπές, όπως για παράδειγμα διάλειμμα για φαγητό ή καφέ.

Η διεύρυνση του έργου αφορά την πρόκληση του υπαλλήλου να παράξει έργο διαφορετικό από το συνηθισμένο, την μετακίνηση των πιο δύσκολων ενεργειών, δηλαδή την αφαίρεση δύσκολων ενεργειών από την εργασία του υπαλλήλου για να μπορέσει να ξεπεράσει τα εμπόδια και να παράγει περισσότερο. Παράλληλα, αφορά την ανάθεση περισσότερων καθηκόντων. Ο εργαζόμενος αντί να έχει συγκεκριμένα καθήκοντα του δίνεται η δυνατότητα να διευρύνει το έργο του, αναλαμβάνοντας και άλλες αρμοδιότητες. Τέλος, η εναλλαγή στο έργο, παρέχει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να μετακινηθεί και σε άλλες θέσεις, μειώνοντας την πλήξη και την μονοτονία που έχει η καθημερινή επιτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων.

Τέλος, μια άλλη διαδικασία ανασχεδιασμού του έργου είναι ο εμπλουτισμός του. Είναι το κλειδί για τη δημιουργία εργασίας με περισσότερη

σημασία για τους υπαλλήλους. Το άτομο έχει την αίσθηση της ικανοποίησης της επίτευξης του κατορθώματος.

Με τον όρο εργασία εννοούμε εργασία διαρθρωμένη για να παράσχει στον υπάλληλο την αίσθηση ικανοποίησης του κατορθώματος. Εργασία σχεδιασμένη με αυτόν τον τρόπο έχει μέσα της όλα τα συστατικά τα οποία θα συμβάλλουν στην αποδέσμευση του υποκινητικού δυναμικού που υπάρχει μέσα στο άτομο. Έτσι, ο κατάλληλος σχεδιασμός του έργου δεν ενισχύει μόνο τον οργανισμό για να πετύχει τους στόχους του αλλά λαμβάνεται υπόψη και η ικανοποίηση του ατόμου, αφού έτσι έχει την ευκαιρία να ικανοποιήσει μια πληρέστερη σειρά αναγκών εργασίας.

Για την επίτευξη της ικανοποίησης όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενα σημεία της εργασίας οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να λαμβάνουν κίνητρα από αυτή. Η ικανοποίηση του προσδιορίζεται από τις ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) καθώς και πόσο δίκαια τις αντιλαμβάνεται σε σύγκριση με αυτές που η επιχείρηση προσφέρει στους εργαζομένους για αντίστοιχες καταβαλλόμενες προσπάθειες και αποδόσεις.

Η σχέση επομένως που ισχύει για την άποψη αυτή είναι:



Αυτή η σχέση είναι η επικρατέστερη άποψη, γιατί δείχνει τη θετική επίδραση που έχουν οι αμοιβές πάνω στην ικανοποίηση και επίδοση του ατόμου, εφόσον βέβαια οι αμοιβές αυτές αποδοθούν δίκαια και αξιοκρατικά.

Τέλος, η επιχείρηση για να διατηρήσει ικανοποιημένους τους υπαλλήλους της οφείλει να επενδύει σε αυτούς. Μία μορφή επένδυσης είναι η εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Robert Henkoff, «κάθε νομισματική μονάδα που επενδύεται στην εκπαίδευση, παράγει τριπλάσιο οικονομικό αποτέλεσμα».

Για την στελέχωση μιας επιχείρησης το πρώτο βήμα για την καλή λειτουργία της, είναι να επιλέγουμε τους κατάλληλους ανθρώπους. Ανθρώπους με δυνατότητες και προοπτική, ενθουσιώδεις για την εταιρεία, ανυπόμονους για δουλειά. Οι άνθρωποι αυτοί αφού ενταχθούν στο δυναμικό της επιχείρησης πρέπει να είναι ενήμεροι για όλα όσα αφορούν την επιχείρηση και την δουλειά τους. Να γνωρίζουν την «εργασιακή τους οικογένεια», τους κανόνες εργασίας και τον κώδικα συναλλακτικών ηθών της επιχείρησης. Στην συνέχεια, αρχίζει η εκπαίδευση. Δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για να μεταδώσουμε σε ένα εργαζόμενο, καινούργιο ή παλιό, το μήνυμα ότι η επιχείρηση πράγματι νοιάζεται για το μέλλον του, από την ένταξη του σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ο Tom Peters, σημειώνει, «το ανθρώπινο δυναμικό είναι, αναμφισβήτητα, ο κύριος πόρος μας. Καθημερινά το επίπεδο των χρήσιμων δεξιοτήτων του αυξάνεται ή μειώνεται σε σχέση με το αντίστοιχο επίπεδο του ανταγωνισμού. Το κρίσιμο ερώτημα για την στρατηγική μας, λοιπόν, είναι προφανές: τι έκανες σήμερα για να βελτιωθεί (ή τουλάχιστον να μην χειροτερέψει) το συγκριτικό μέσο επίπεδο των χρήσιμων δεξιοτήτων του εργασιακού σου δυναμικού σε σχέση με τους ανταγωνιστές σου;»

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα θα αποτελέσει, την ειδοποιό διαφορά για την έκβαση του αμείλικτου αγώνα, στο σκληρό ανταγωνισμό, υπάρχοντα και επερχόμενο. Η παρατήρηση αυτή αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, καθώς οι παραδοσιακές γνώσεις και ικανότητες στον εργασιακό χώρο

απαξιώνονται, καθημερινά, με ραγδαίους ρυθμούς, ανάλογους με τις αλλαγές στην αγορά και τις εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες.

Η επιχείρηση οφείλει λοιπόν να επενδύσει στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων της, παρέχοντας τους τα απαραίτητα κίνητρα, που θα αποτελούν για αυτόν την κινητήριου δύναμη επιτέλεσης ποιοτικού και ποσοτικού έργου, επενδύοντας συνεχώς σε αυτόν με εφαρμογές εκπαίδευσης.



ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Στόχος της εργασίας

Ο στόχος της μελέτης είναι να διερευνήσει την επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα.

Παράλληλα, ερευνάται η ικανοποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών, νέων ηλικιακά εργαζομένων και μεγαλύτερων καθώς και με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας.

5.2 Θεωρητική υπόθεση

Το φύλο και η ηλικία διαφοροποιούν το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης.

5.3 Μέθοδος

Η έρευνα μεθοδεύτηκε μέσω χορήγησης ερωτηματολογίου. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, οι οποίοι το συμπλήρωσαν μόνοι τους και το έστειλαν πίσω μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Για τους σκοπούς της έρευνας συμπληρώθηκαν συνολικά 98 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα.

5.4 Μέσο συλλογής Δεδομένων

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας, το εργαλείο που ανταποκρίνεται στο στόχο και τις ανάγκες της παρούσας μελέτης και που τελικά επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί είναι ερωτηματολόγιο Μέτρησης Επαγγελματικής Ικανοποίησης του Αθανάσιου Κουστέλιου.

ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

6.1 Δείγμα

Το δείγμα αποτελείτο από 97 εργαζόμενους/ες, το μεγαλύτερο ποσοστό των οποίων ήταν γυναίκες (55,7%), μεταξύ 25 και 34 ετών (62,2%), με ανώτερες/ανώτατες σπουδές (86,6%) και ανύπανδροι/ες (73,7%) (Πίνακας 1).

Τα χαρακτηριστικά του δείγματος αναφορικά με την εργασιακή τους εμπειρία και την παρούσα εργασία τους παρουσιάζονται στον Πίνακα 2. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφερε συνολική εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των 10 ετών (32,0%) και παράλληλα προηγούμενη εργασία σε 2 ή 3 εταιρίες. Επιπλέον, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος απασχολείται σε εταιρίες με περισσότερους από 300 εργαζόμενους (47,4%) και ανέφερε από 1 έως 3 χρόνια στην παρούσα εργασία (41,2%). Τέλος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι εργάζονται περίπου 45 ώρες την εβδομάδα (46,4%).

Πίνακας 1: Κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

	N	(%)
Φύλο		
άνδρες	43	55,7
γυναίκες	54	44,3
Ηλικία		
< 25	6	6,2
25-29	36	37,1
30-34	34	35,1
> 34	21	21,6
Εκπαίδευση		
Λύκειο, ΙΕΚ	13	13,4
ΑΕΙ, ΤΕΙ, Κολλέγιο	37	38,1



Μεταπτυχιακές σπουδές	47	48,5
Οικογενειακή κατάσταση		
Ανύπανδρος/η	70	73,7
Παντρεμένος/η	19	20,0
Χωρισμένος/η	6	6,3

Πίνακας 2: Εργασιακή εμπειρία και χαρακτηριστικά παρούσας εργασίας του δείγματος.

	N	(%)
Χρόνος εργασίας στην παρούσα εταιρία		
<1	15	15,5
1-3	40	41,2
4-6	24	24,7
>7	18	18,6
Χρόνος συνολικής εργασιακής εμπειρίας		
1-3	17	17,5
4-6	22	22,7
7-9	27	27,8
>10	31	32,0
Αριθμός εταιριών στις οποίες έχουν εργαστεί μέχρι σήμερα		
1 εταιρία	31	32,0
2-3 εταιρίες	43	44,3
>4 εταιρίες	23	23,7
Αριθμός ατόμων που απασχολούνται στην εταιρία		
<100	30	30,9
100-299	21	21,6
>=300	46	47,4
Ωρες εργασίας την εβδομάδα		
40 ώρες	19	19,6
περίπου 45 ώρες	45	46,4
> 46 ώρες	33	34,0

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά (%) των απαντήσεων των εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης. Συνολικά, οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τις συνθήκες και τη φύση

εργασίας τους, ενώ περίπου 1 στους 2 πιστεύει ότι αμείβεται λιγότερο από όσο αξίζει. Όσον αφορά στην προαγωγή, περίπου 7 στους 10 εργαζομένους πιστεύουν ότι η πείρα που αποκτούν αυξάνει τις ευκαιρίες τους για προαγωγή, ενώ η αναλογία μειώνεται σημαντικά αναφορικά με τις προοπτικές για προαγωγή που πιστεύουν ότι προσφέρονται στο χώρο εργασίας τους. Παράλληλα, περίπου 8 στους 10 εργαζόμενους περιγράφουν τη δουλειά τους ως ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική. Τέλος, περίπου 7 στους 10 εργαζόμενους περιγράφουν τον προϊστάμενό τους ως υποστηρικτικό και ότι κατανοεί τα προβλήματά τους, ενώ όσον αφορά στον οργανισμό περίπου 1 στους 2 εργαζόμενους αναφέρει ότι η υπηρεσία στην οποία εργάζεται φροντίζει τους εργαζομένους της.

Πίνακας 3: Συχνότητες και ποσοστά (%) των απαντήσεων των εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.

	ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (N=97)	
	Διαφωνώ/Διαφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ/Συμφωνώ Απόλυτα
Συνθήκες εργασίας		
Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	22 (22,7)	54 (55,6)
Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	13 (13,4)	72 (74,2)
Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	72 (74,2)	8 (8,2)
Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	55 (56,7)	26 (26,8)
Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	68 (70,1)	19 (19,6)
Μισθός		
Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	39 (40,2)	37 (38,1)
Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	49 (50,5)	29 (29,8)

Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	62 (63,9)	22 (22,7)
Πληρώνομαι λιγότερο από ό,τι αξίζω	23 (23,7)	49 (50,5)
Προαγωγή		
Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	38 (39,2)	31 (32,0)
Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	8 (8,2)	66 (68,0)
Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	33 (34,0)	37 (38,1)

Η φύση της εργασίας		
Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	6 (6,2)	81 (83,5)
Η δουλειά μου με ικανοποιεί	6 (6,2)	74 (76,3)
Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	69 (71,1)	10 (10,3)
Η δουλειά μου είναι βαρετή	81 (83,5)	6 (6,2)
Προϊστάμενος		
Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	18 (18,6)	67 (69,1)
Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου	16 (16,5)	57 (58,8)
Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός	74 (76,3)	10 (10,3)
Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής	81 (83,5)	11 (11,3)
Οργανισμός		
Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	25 (25,8)	43 (44,3)
Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	25 (25,8)	38 (39,2)
Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	37 (38,1)	32 (33,0)
Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	44 (45,4)	28 (28,8)

6.2 Μελέτη της εσωτερικής συνάφειας της κλίμακας

Η αξιοπιστία της κάθε υποκλίμακας ελέγχθηκε με τη μέτρηση της εσωτερικής συνάφειας με το συντελεστή Cronbach’s alpha και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αξιοπιστία ήταν πολύ καλή για το σύνολο των 6 υποκλιμάκων, με τις τιμές του Cronbach’s alpha να κυμαίνονται μεταξύ 0,69 και 0,81 (Πίνακας 4). Η εσωτερική συνάφεια του ερωτηματολογίου στο σύνολό του βρέθηκε να είναι ίση με 0,90.

Πίνακας 4: Εσωτερική συνάφεια των έξι υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

	Cronbach’s alpha
Συνθήκες εργασίας	0,73
Μισθός	0,80
Προαγωγή	0,77
Η φύση της εργασίας	0,69
Προϊστάμενος	0,81
Οργανισμός	0,79

6.3 Επαγγελματική ικανοποίηση και κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά

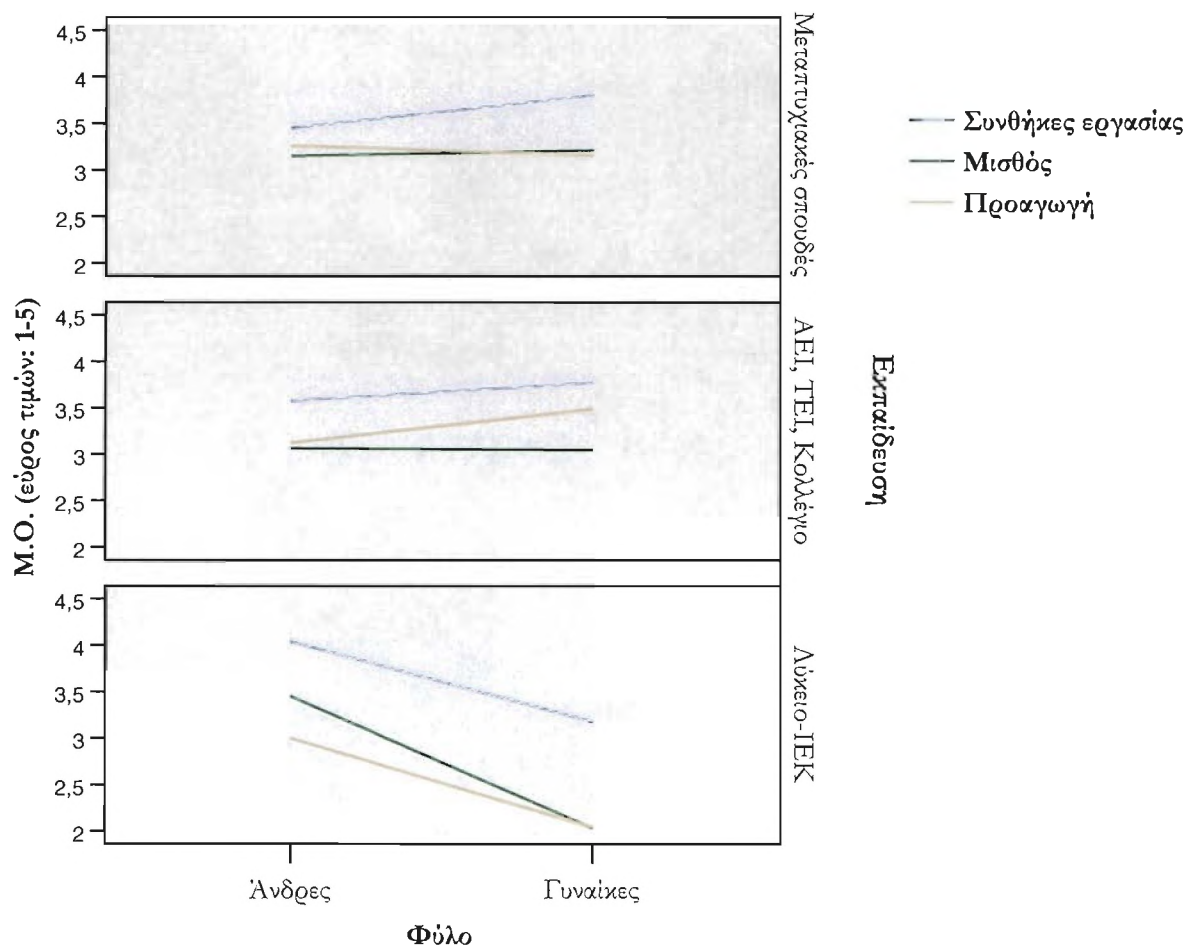
Φύλο

Το *t-test* ανεξάρτητων δειγμάτων χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών διαφορών της επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το φύλο δεν διαφοροποιεί σε στατιστικά σημαντικό βαθμό το βαθμό ικανοποίησης σε καμία από τις 6 υποκλίμακες ($P > 0,05$).

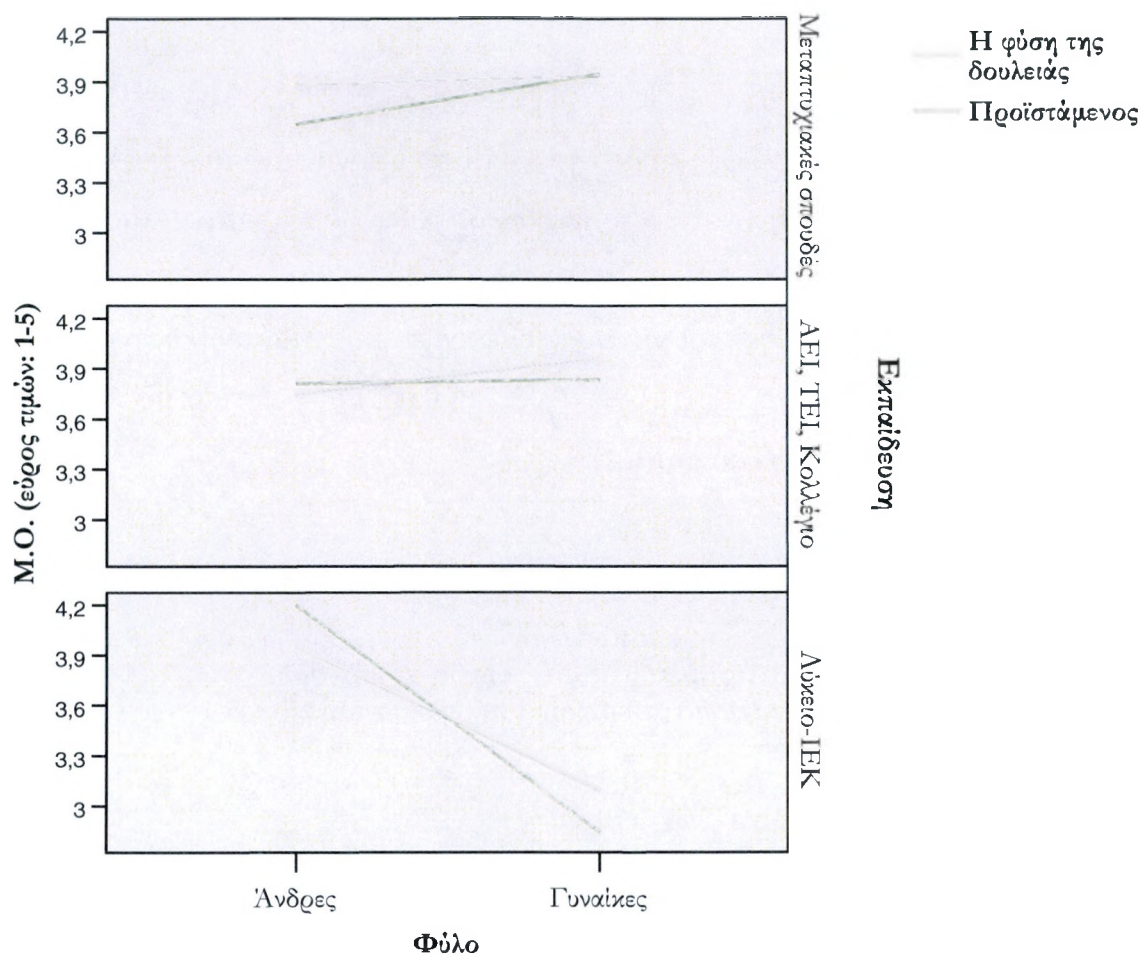
Ωστόσο, η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) με δύο παράγοντες και οι *posthoc* έλεγχοι του *Scheffé* έδειξαν ότι η αλληλεπίδραση του φύλου με την εκπαίδευση των εργαζομένων εμφανίστηκε να διαφοροποιεί σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, μεταξύ των

ατόμων που ήταν απόφοιτοι Λυκείου ή ΙΕΚ, οι γυναίκες εμφανίστηκαν λιγότερο ικανοποιημένες με τις συνθήκες εργασίες ($F(2,91)=3,767$, $P < 0,05$), το μισθό ($F(2,91)=4,174$, $P < 0,05$), τις προοπτικές για προαγωγή ($F(2,91)=3,732$, $P < 0,05$) τη φύση της δουλειάς ($F(2,91)=5,223$, $P < 0,01$) και τον προϊστάμενο ($F(2,91)=5,915$, $P < 0,01$) συγκριτικά με τους άνδρες με αντίστοιχες σπουδές (Γράφημα 1 & Γράφημα 2).

Γράφημα 1: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας, το μισθό και την προαγωγή με κριτήριο το φύλο και την εκπαίδευσή τους.



Γράφημα 2: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τη φύση της δουλειάς και τον προϊστάμενο με κριτήριο το φύλο και την εκπαίδευσή τους.



Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και οι *posthoc* έλεγχοι του *Scheffé* χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών διαφορών της επαγγελματικής ικανοποίησης με κριτήριο την ηλικία, την εκπαίδευση και την οικογενειακή κατάσταση.

Ηλικία

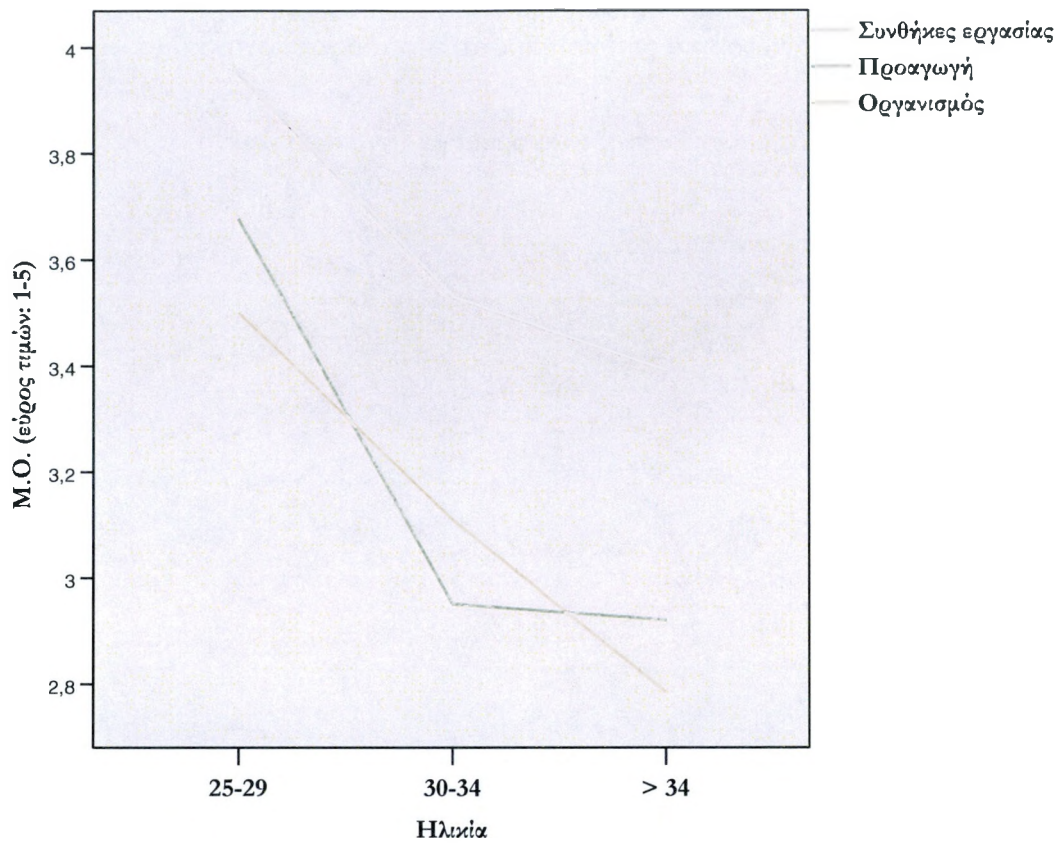
(α) Τα άτομα ηλικίας 25-29 ετών εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας και τις προοπτικές για προαγωγή ($F(2,90)=5,379, P < 0,01$ και $F(2,90)=13,405, P < 0,001$, αντίστοιχα) συγκριτικά με τα άτομα ηλικίας άνω των 30 ετών.

(β) Τα άτομα ηλικίας 25-29 ετών εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τον οργανισμό συγκριτικά με τα άτομα άνω των 34 ετών ($F(2,90)=6,022, P < 0,01$) (**Γράφημα 3**).

Ηλικία & Φύλο

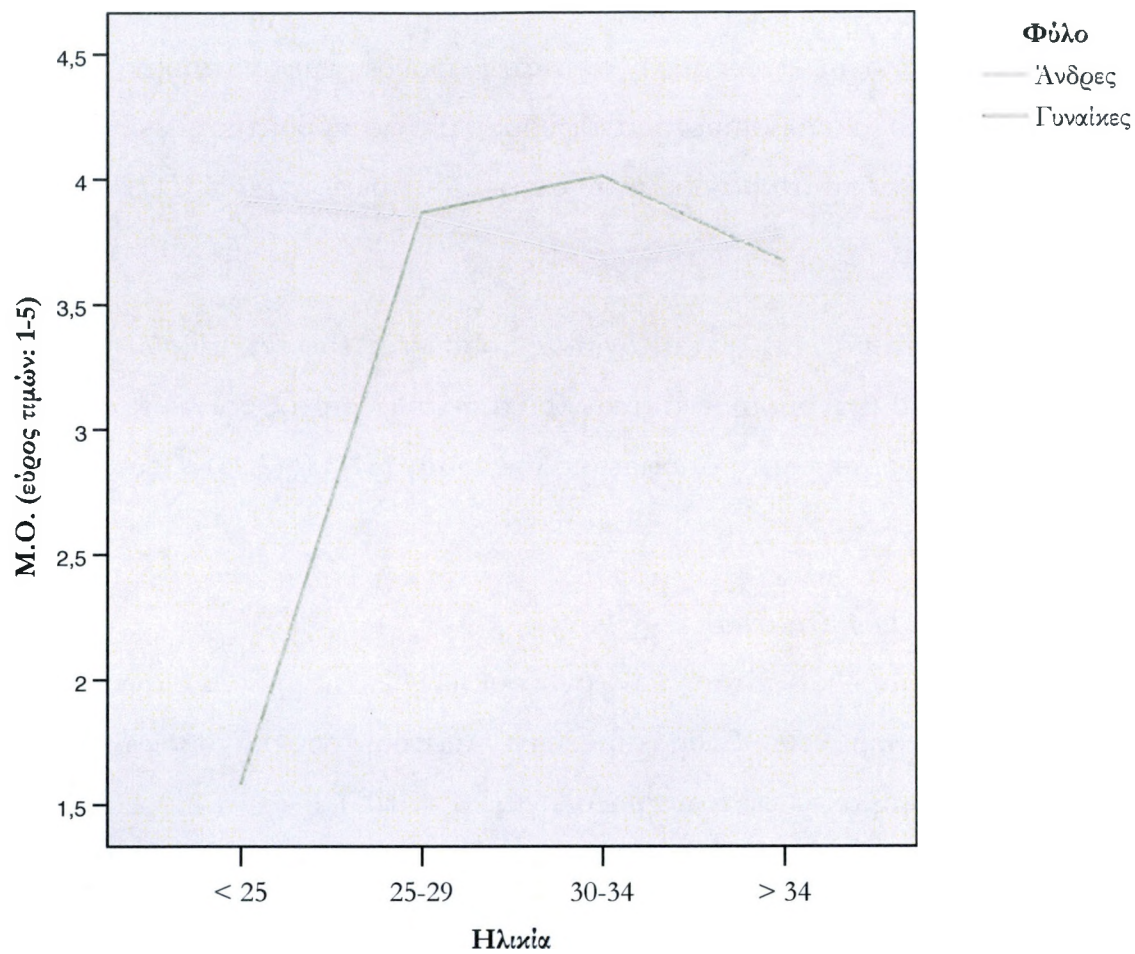
Η αλληλεπίδραση του φύλου με την ηλικία των εργαζομένων εμφανίστηκε να διαφοροποιεί σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, μεταξύ των ατόμων που των ατόμων ηλικίας μικρότερης των 25 ετών, οι γυναίκες εμφανίστηκαν λιγότερο ικανοποιημένες με τον προϊστάμενό τους ($F(3,89)=6,069, P=0,001$) συγκριτικά με τους άνδρες αντίστοιχης ηλικίας (**Γράφημα 4**).

Γράφημα 3: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές για προαγωγή και τον οργανισμό με κριτήριο την ηλικία τους.



Γράφημα 4: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τον προϊστάμενό τους με κριτήριο το φύλο και την ηλικία τους.

Βαθμός ικανοποίησης αναφορικά με τον προϊστάμενο



Εκπαίδευση

(α) Τα άτομα με ανώτερες ή ανώτατες σπουδές εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τις προοπτικές για προαγωγή συγκριτικά με τα άτομα που ήταν απόφοιτοι Λυκείου ή ΙΕΚ ($F(2,96)=7,319$, $P = 0,001$).

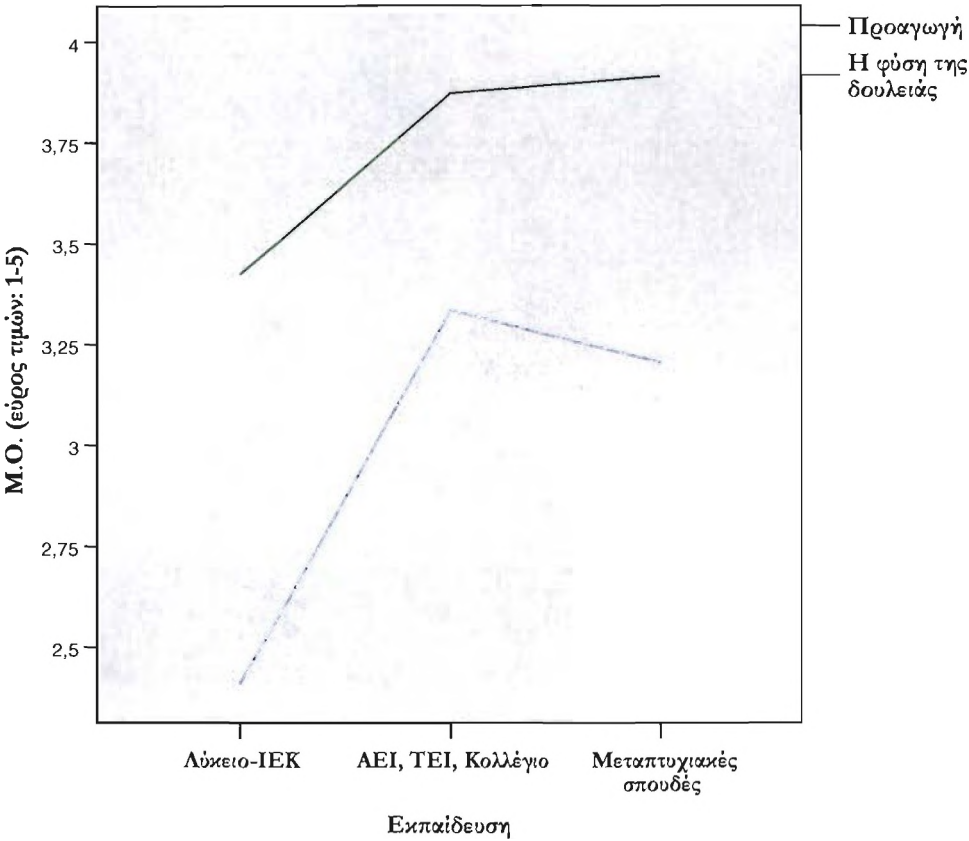
(β) Τα άτομα με μεταπτυχιακές σπουδές εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τη φύση της δουλειάς συγκριτικά με τα άτομα που ήταν απόφοιτοι Λυκείου ή ΙΕΚ ($F(2,96)=4,568$, $P = 0,01$) (Γράφημα 5).

Οικογενειακή κατάσταση

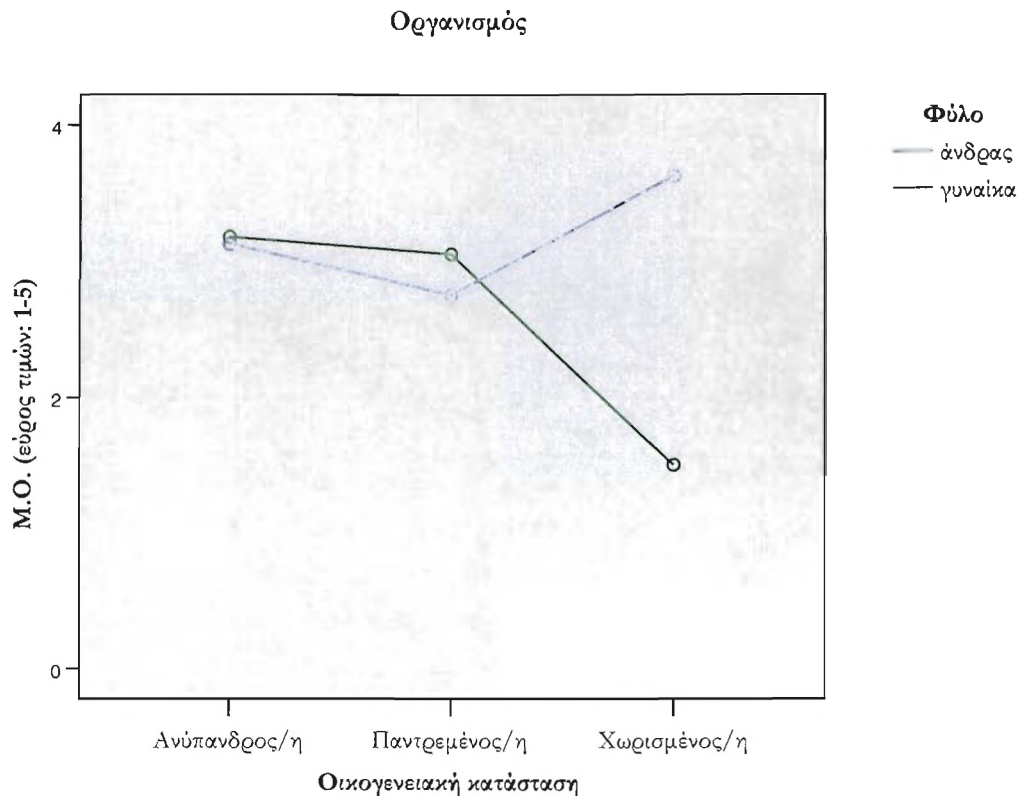
Η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων δεν φάνηκε να διαφοροποιεί σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την επαγγελματική τους ικανοποίηση σε καμία από 6 υποκλίμακες του ερωτηματολογίου ($P > 0,05$).

Ωστόσο, η αλληλεπίδραση του φύλου με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων εμφανίστηκε να διαφοροποιεί σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, μεταξύ των ατόμων που ήταν διαζευγμένοι, οι γυναίκες εμφανίστηκαν λιγότερο ικανοποιημένες με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ($F(2,89)=5,069$, $P < 0,01$) συγκριτικά με τους άνδρες με αντίστοιχες σπουδές (Γράφημα 6).

Γράφημα 5: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τη φύση της δουλειάς και τις προοπτικές για προαγωγή με κριτήριο την εκπαίδευσή τους.



Γράφημα 6: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τον οργανισμό στο οποίο εργάζονται με κριτήριο το φύλο και την οικογενειακή τους κατάσταση.



6.4 Επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή εμπειρία

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και οι *posthoc* έλεγχοι του *Scheffé* χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών διαφορών της επαγγελματικής ικανοποίησης με κριτήριο το χρόνο εργασίας στην παρούσα εταιρία, το χρόνο της συνολικής εργασιακής εμπειρίας και τον αριθμό των εταιριών στις οποίες οι εργαζόμενοι/ες έχουν απασχοληθεί μέχρι σήμερα.

Χρόνος εργασίας στην παρούσα εταιρία

Ο χρόνος εργασίας στην παρούσα εταιρία δεν φάνηκε να διαφοροποιεί σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε καμία από 6 υποκλίμακες του ερωτηματολογίου ($P > 0,05$).



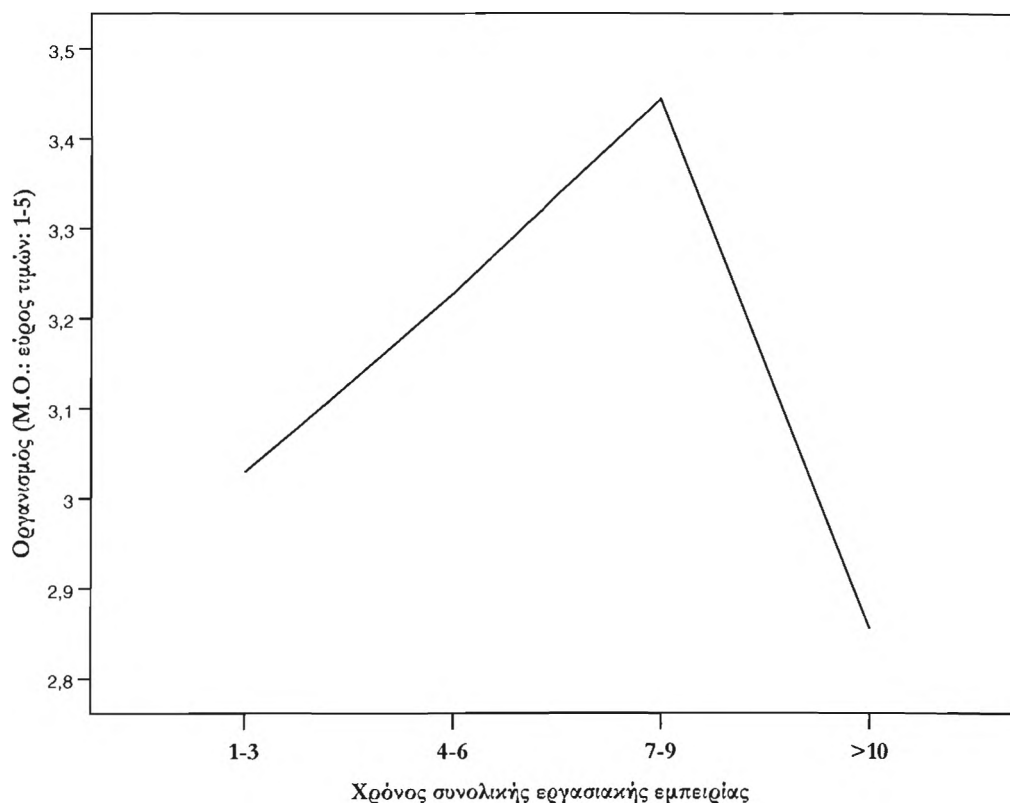
Χρόνος συνολικής εργασιακής εμπειρίας

Τα άτομα με συνολική εργασιακή εμπειρία μεταξύ 7 και 10 ετών εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τον οργανισμό συγκριτικά με τα άτομα με συνολική εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των 10 ετών ($F(3,96)=2,754$, $P = 0,05$) (Γράφημα 7).

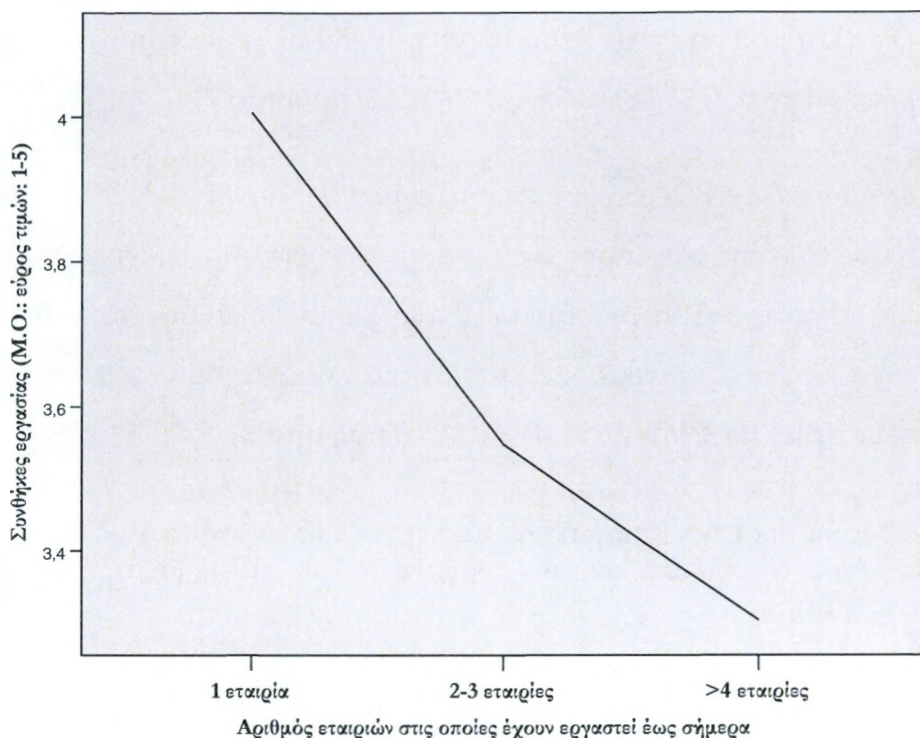
Αριθμός εταιριών στις οποίες έχουν εργαστεί μέχρι σήμερα

Τα άτομα που έχουν εργαστεί σε μία μόνο εταιρία μέχρι σήμερα εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας συγκριτικά με τα άτομα που έχουν εργαστεί σε περισσότερες εταιρίες ($F(3,96)=2,754$, $P = 0,05$) (Γράφημα 8).

Γράφημα 7: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τον οργανισμό με κριτήριο τη συνολική εργασιακή τους εμπειρία.



Γράφημα 8: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας με κριτήριο τον αριθμό των εταιριών στις οποίες έχουν εργαστεί μέχρι σήμερα.



6.5 Επαγγελματική ικανοποίηση & χαρακτηριστικά παρούσας εργασίας

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και οι posthoc έλεγχοι του Scheffé χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών διαφορών της επαγγελματικής ικανοποίησης με κριτήριο τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται στην παρούσα εταιρία και τις ώρες εργασίας σε αυτή σε εβδομαδιαία βάση.

Αριθμός ατόμων που απασχολούνται στην παρούσα εταιρία

(α) Τα άτομα που απασχολούνται σε εταιρίες με λιγότερους από 100 εργαζόμενους εμφανίστηκαν σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας συγκριτικά με τα άτομα που εργάζονται σε μεγαλύτερες εταιρίες ($F(2,96)=7,133$, $P = 0,001$).

(β) Τα άτομα που απασχολούνται σε εταιρίες με περισσότερους από 300 εργαζόμενους εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα

αναφορικά με τη φύση της δουλειάς συγκριτικά με τα άτομα που εργάζονται σε μικρότερες εταιρίες ($F(2,96)=3,995, P < 0,05$)

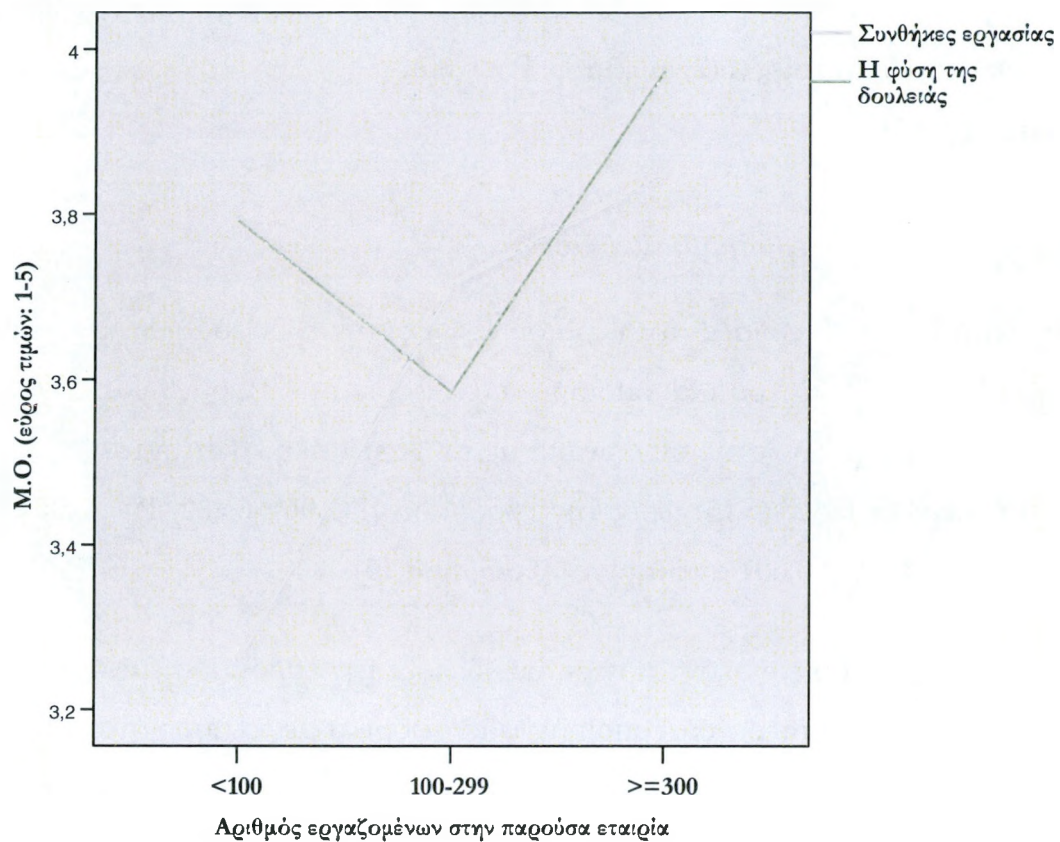
(Γράφημα 9).

Ωρες εργασίας σε εβδομαδιαία βάση

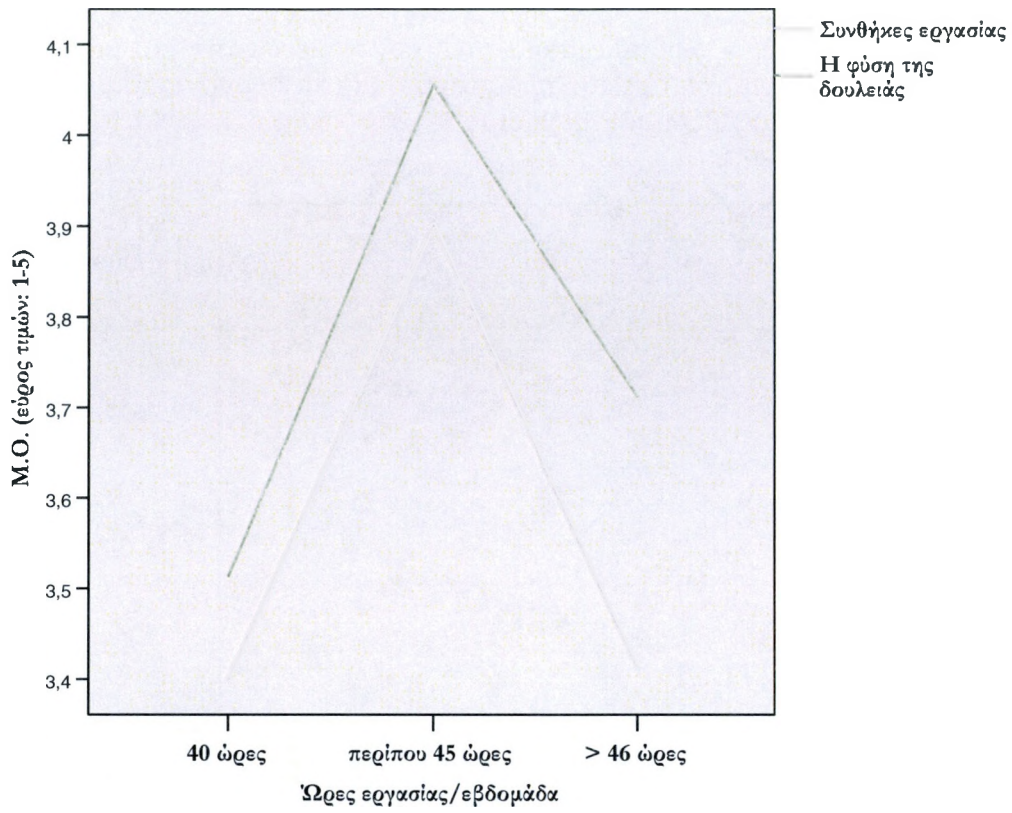
(α) Τα άτομα που εργάζονται περίπου 45 ώρες την εβδομάδα εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας και τη φύση της δουλειάς συγκριτικά με τα άτομα που εργάζονται λιγότερες (40) ή περισσότερες (>45) ώρες την εβδομάδα [$F(2,96)=6,462, P < 0,001$ και $F(2,96)=9,046, P < 0,001$ αντίστοιχα] (Γράφημα 10).

(β) Τα άτομα που εργάζονται περίπου 45 ώρες την εβδομάδα εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τον προϊστάμενό τους και τον οργανισμό συγκριτικά με τα άτομα που εργάζονται περισσότερες ώρες την εβδομάδα [$F(2,96)=5,440, P < 0,01$ και $F(2,96)=5,789, P < 0,001$ αντίστοιχα] (Γράφημα 11).

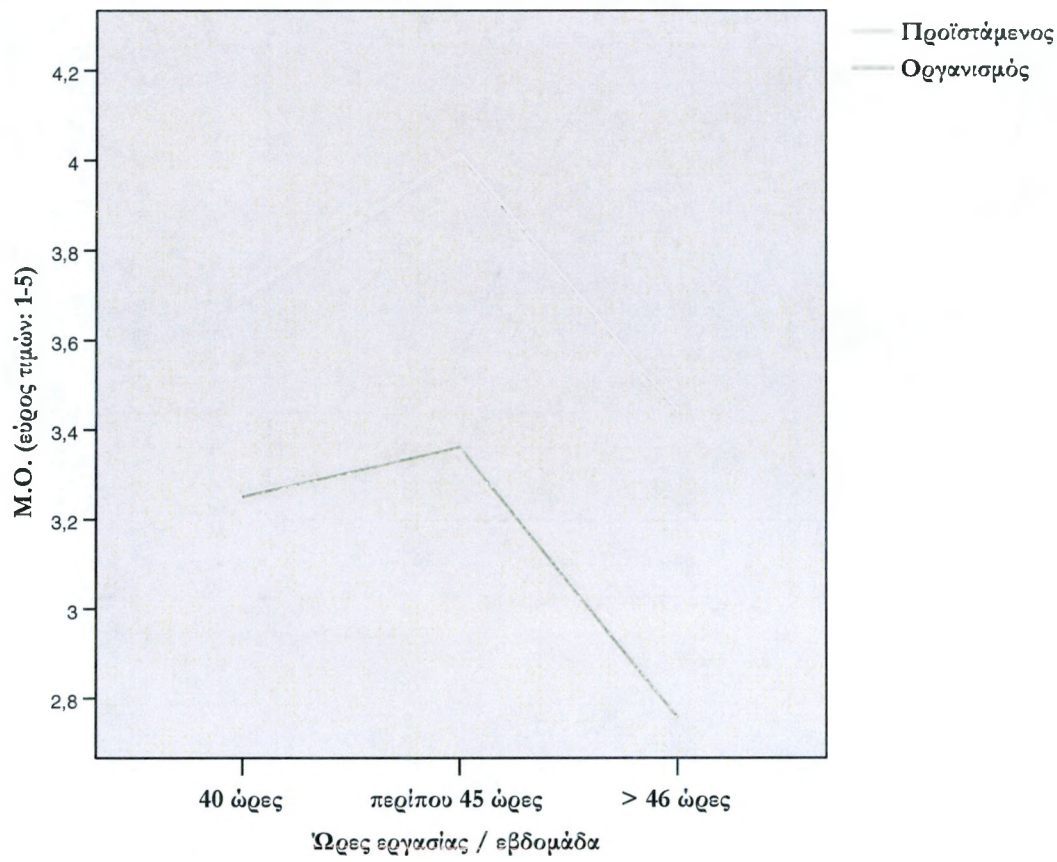
Γράφημα 9: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας και τη φύση της δουλειάς με κριτήριο τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί η εταιρία στην οποία εργάζονται σήμερα.



Γράφημα 10: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας και τη φύση της δουλειάς με κριτήριο τις ώρες εργασίας τους σε εβδομαδιαία βάση.



Γράφημα 11: Μέσοι όροι των απαντήσεων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους αναφορικά με τον προϊστάμενο και τον οργανισμό με κριτήριο τις ώρες εργασίας τους σε εβδομαδιαία βάση.



6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας τόσο το θεωρητικό πλαίσιο όσο και το ερευνητικό επανερχόμαστε στον ορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης για να δούμε πως συσχετίζεται με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια σύνθετη και ταυτόχρονα ιδιόμορφη έννοια με δυσκολίες, τόσο ως προς τον ορισμό της όσο και ως προς την αντικειμενική μέτρησή της. Ο λόγος στον οποίο οφείλεται η δυσκολία αυτή δεν είναι άλλος από την πληθώρα των μεταβλητών οι οποίες την επηρεάζουν, τόσο σε πρακτικό όσο και σε θεωρητικό επίπεδο.

Με τον όρο επαγγελματική ικανοποίηση αναφερόμαστε σε ένα σημαντικό παράγοντα της καθημερινής ζωής του ανθρώπου, δηλαδή κάτι το οποίο είτε με την παρουσία του είτε με την απουσία του, επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό. Η επήρεια αυτή είναι λογική αν αναλογιστεί κανείς το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η εργασία στη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου (Argyle, 1990).

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τις συνθήκες και τη φύση της εργασίας τους, ενώ περίπου 1 στους 2 πιστεύει ότι αμείβεται λιγότερο από όσο αξίζει. Όσον αφορά την προαγωγή, περίπου 7 στους 10 εργαζομένους πιστεύουν ότι η πείρα που αποκτούν αυξάνει τις ευκαιρίες τους για προαγωγή, ενώ η αναλογία μειώνεται σημαντικά αναφορικά με τις προοπτικές για προαγωγή που πιστεύουν ότι προσφέρονται στο χώρο εργασίας τους. Παράλληλα, περίπου 8 στους 10 εργαζόμενους περιγράφουν τη δουλειά τους ως ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική. Τέλος, περίπου 7 στους 10 εργαζόμενους περιγράφουν τον προϊστάμενό τους ως υποστηρικτικό και ότι κατανοεί τα προβλήματά τους, ενώ όσον αφορά στον οργανισμό περίπου 1 στους 2 εργαζόμενους αναφέρει ότι η υπηρεσία στην οποία εργάζεται φροντίζει τους εργαζομένους της.

Οι μεγαλύτεροι άνθρωποι είναι λιγότερο αισιόδοξοι, η ζωή και η εμπειρία που απορρέει από αυτήν τους κάνει να βλέπουν με άλλη οπτική τα πράγματα, απομυθοποιώντας όσα είχαν νεώτεροι εξιδανικεύσει. Τώρα εργάζονται για τις χρηματικές απολαβές και για να ζήσουν τις οικογένειές τους και όχι γιατί το θέλουν ή το έχουν επιλέξει.

Επίσης, τα συνολικά χρόνια εργασίας σχετίζονται θετικά με τον κυνισμό. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι όσο πιο νέος είναι κάποιος και έχει εργαστεί λίγα χρόνια, αντιμετωπίζει την εργασία του διαφορετικά, με περισσότερη αισιοδοξία, ενθουσιασμό και ενέργεια. Και αυτό γιατί δεν τους έχει κουράσει ο χρόνος και οι αντιξοότητες που κανείς συναντά με το πέρασμά του.

Σχετικά με τον χρόνο συνολικής εργασιακής εμπειρίας βλέπουμε ότι τα άτομα με συνολική εργασιακή εμπειρία μεταξύ 7 και 10 ετών εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τον οργανισμό συγκριτικά με τα άτομα με συνολική εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των 10 ετών ($F(3,96)=2,754$, $P = 0,05$). Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι νέοι επαγγελματίες είναι πιο αισιόδοξοι και έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Πιστεύουν στον εαυτό τους, σε ό,τι κάνουν, έχουν έντονη την ανάγκη να δημιουργήσουν και να καθιερωθούν στο χώρο τους. Οι αυξανόμενες προσπάθειές τους φέρνουν συχνά θετικά αποτελέσματα, με συνέπεια να αυξάνεται και η αίσθηση της αυτό-αποτελεσματικότητάς τους.

Τα άτομα με ανώτερες ή ανώτατες σπουδές εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τις προοπτικές για προαγωγή συγκριτικά με τα άτομα που ήταν απόφοιτοι Λυκείου ή ΙΕΚ ($F(2,96)=7,319$, $P = 0,001$). Επίσης, τα άτομα με μεταπτυχιακές σπουδές εμφανίστηκαν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένα αναφορικά με τη φύση της δουλειάς συγκριτικά με τα άτομα που ήταν απόφοιτοι Λυκείου ή ΙΕΚ ($F(2,96)=4,568$, $P = 0,01$) (Γράφημα 5). Οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν σπουδάσει νοιώθουν περισσότερο εφοδιασμένοι με γνώσεις, στοιχείο που τους κάνει να αισθάνονται πιο σίγουροι για τον εαυτό τους και για τις ικανότητές τους και

ότι γενικότερα μπορούν να καθορίσουν, ως ένα σημείο, τη γενικότερη πορεία τους στο χώρο αυτό.

Η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου εξαρτάται από πολλούς επιχειρησιακούς και προσωπικούς παράγοντες. Η παραίτηση των εργαζομένων από την εργασία τους είναι ένα φαινόμενο επιζήμιο για τον οργανισμό. Οι παράγοντες που συνδέονται με την παραίτηση είναι η επαγγελματική δυσaréσκεια, η μειωμένη δυνατότητα ανέλιξης και η μειωμένη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Miles, 1965). Σημαντικό ρόλο παίζουν και κάποια προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων, όπως η ηλικία και η οικογενειακή τους κατάσταση, καθώς και κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι οι νέοι και ανύπαντροι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραιτηθούν από την εργασία τους σε σύγκριση με μεγαλύτερους και οικογενειάρχες εργαζόμενους. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, μια έρευνα του Weitz (1952) έδειξε ότι εργαζόμενοι με θετικό συναίσθημα, δηλαδή που θέλουν να είναι ικανοποιημένοι από τη ζωή τους, είναι πιο πιθανό να παραιτηθούν από μια δυσάρεστη εργασία σε σύγκριση με αυτούς που είναι «συνηθισμένοι» να βρίσκονται σε μια δυσάρεστη κατάσταση (Jewell, 1990· McCormick, 1989· McKenna, 2000· Schultz, 1994, 1982· Spector, 1997· Vroom, 1964).

Συμπερασματικά λοιπόν, καταλήγει κανείς ότι η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως του πολυτιμότερου κεφαλαίου των επιχειρήσεων αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο στο σύγχρονο επιχειρηματικό στίβο. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας καθίσταται επιτακτική ανάγκη για την ίδια την επιχείρηση καθώς επηρεάζει θετικά τη διάθεση και την απόδοσή του και επομένως έχει θετικά αποτελέσματα και για την ίδια την επιχείρηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Abraham, R. (1999). The relationship between differential inequity, job satisfaction, intention to turnover and self-esteem. *The Journal of Psychology*, 133(2): 205-215.
- Anderson, W.T. (1982). Job satisfaction among school psychologists. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA. Στο Waskiewicz, S.P. (1999). *Variables that contribute to job satisfaction of secondary school assistant principals*. Blacksburg, Virginia.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. Στο Green, J. (2000). *Job satisfaction of Community College Chairpersons*. Blacksburg, Virginia.
- Arvey, R.D. Bouchard, T.J. Segal, N.L. & Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Belicki, K. & Woolcott, R. (1996). Employee and patient designed study of burnout and job satisfaction in a chronic care hospital. *Employee Assistance Quarterly*, 12 (1), 37-45.
- Brewer, E.W. & Clippard, L.F.(2002). Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (2), 169-186.
- Brief, A. & Motowildo, J.A. (1986). *Prosocial Organizational Behaviors*, Academy of Management Review.
- Champoux, J.E. (2000). *Organizational Behavior - Essential Tenets for a New Millennium*, Canada: Thomson International Publishing Inc. Cropanzano, R., Howes, J. C. Grandey, A. A. & Toth, P. (1997). The

relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159–180.

Cuming, M.W. (1985), *The theory and practice of Personnel Management*, London: Heinemann.

Davis, K. & Newstrom, J.M. (1985). *Human behavior at work: organizational behaviour*, New York: McGraw-Hill Ink.

Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*, Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

De Rijk, A.E. Le Blanc, P.M. & Schaufeli, W.B. (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational Psychology*, 71, 1-18.

Deschamps, J.C. (1997). Attribution or explanations in everyday life. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (1), 7-24.

Donovan, M.A. Drasgow, F. & Munson, L.J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace, *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692.

Dorman, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.

Eisenberg R. et al. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75.

Fisher, C.D. (2000). Mood and emotion while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.

French, J.R.P. & Caplan, R.D. (1972). *Organizational Stress and Individual Strain*. In *the Failure of Success*, (330-66), New York: Marrow A. Amacom.

George, J.M. (1995). Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Journal of Applied Psychology*, 25(9): 778-794.

- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations, *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 61- 81.
- Goleman, Daniel (2000), *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of Community College Chairpersons*. Blacksburg, Virginia.
- Greenhaus, J.H. Parasuraman, S. & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Gruneberg, M.M. (1979). *Understanding job satisfaction*, New York: The Mac Millan Press, Ltd.
- Gustafson, B.M. (2001). *Improving staff satisfaction ensures PFS success_ (management of employee turnover)*, Financial Management.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Harrison, R.V. (1979). Person – environment fit and job stress. Στο C.L. Cooper & R. Payne (Eds.) *Stress at work*. Chichester: Wiley.
- Hart, P. (1999). Predicting employee life satisfaction: a coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 564-584.
- Hay, W.K. & Miskel, C.E. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice* (5th ed.). New York: Mc Graw- Hill.
- Henkoff R. American Society for Training and Development στο Σκουλάς, Ν. Οικονομάκη, Κ.Π. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Κάππα.

- Heller, D. Judge, T. A. & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job satisfaction and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 815-835.
- Herzberg, E. Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*, New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails the Organization, *Organizational Dynamics*, (32) 8-29
- Hicks, H.G. & Gullet, C. R. (1975). *Organizations: Theory and Behavior*, (σελ. 193 210) New York: Graw-Hill Series in Management.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ironson, G.H., Smith, P.C. Brannick, M.T. Gibson, W.M. & Paul, K.B. (1989). Constitution of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Janssen, P.P.M. de Jonge, J. & Bakker, A.B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 29, 1360-1369.
- Jardine, E. Amig, S. (2001). Managing human capital. *Behavioural Health Management*, 21(2): 22-28
- Jewell, L. N. & Siegal, M. (1990), *Contemporary Industrial / Organizational Psychology*, New York: West Publishing Company.
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross – sectional study of a random sample of the Swedish working population. Στο A. Steptoe & J. Wardle (Eds.), (1994). *Psychosocial processes and health*, (25-42) Great Britain: Cambridge University Press.

- Judge, T.A. & Hulin, C.L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple – source causal analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421.
- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 101-107.
- Kabanoff, B. (1980). Work and nonwork: a review of models, methods and findings, *Psychological Bulletin*, 88, 60-77.
- Kahn, R.L. Wolfe, D.M. Quinn, R.P. Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: Wiley & Sons.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1ο (Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία)*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Karasek, R.A.Jr. (1979). Job demands, job control and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kluger, A. N. & Tikochinsky, J. (2001). The error of accepting the theoretical null hypothesis: the rise, fall, and resurrection of commonsense hypotheses in psychology. *Psychological Bulletin*, 127, 408-423.
- Koeske, G.F. Kirk, S.A. Koeske, R.D. & Rauktis, M.B. (1994). Measuring the Monday blues: Validation of a job satisfaction scale for human services, *Social Work Research*, 18, 27-35.
- Kossek, E.E. & Ozeki, C. (1998). Work – family conflict, policies, and the job – life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior human resources research, *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: a unit-level longitudinal study, *Personnel Psychology*, 54(1): 101-115.

- Kristof, A.L. (1996). Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Landsbergis, P.A. (1988). Occupational stress among health care workers: A test of the job demands- control model, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 217 – 239.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1993). A further examination of managerial burnout: toward an integrated model, *Journal of Occupational Psychology*, 60: 289 – 303.
- Leong C.S. et al. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relations, *Human Relations*.
- Levy, P.E. (2003). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the workplace*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Liddell, W.W. & Slocum, J.W. (1976). The effects of Individual Role Compatibility Upon Group Performance: an Extension of Schutz's FIRO Theory, *Academy of Management Journal*, 19, 413-426
- Low, G.S. Cravens, D.W. Grant, K. & Moncrief, W.C. (2001). *Antecedents and consequences of salesperson burnout*.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: the cost of caring*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual review of Psychology*.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1989). *Industrial and Organizational Psychology*. Musselburgh: Scotprint Ltd.
- McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organizational Behavior*. East Sussex: Psychology Press Ltd.

- Melamed, S., Kushnir, T., & Meir, E.I. (1991). Attenuating the impact of job demands: Additive and interactive effects of perceived control and social support. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 40-53
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Μπένου.
- Muchinsky, P. (1999). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Wadsworth Pub Co
- Murphy, S.E. & Ensher, E.A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader – member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394.
- Παπαδάτου Δ. & Αναγνωστόπουλος, Φ.(1999). *Η ψυχολογία στο χώρο της υγείας*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill: Dorsey Press.
- Porter, L.W. & Steers, R. M. (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Porter, L.W. Steers, R.M. Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-609
- Quarstein, V.A. Mc Afee, R.B. & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45 (8), 859-873. Στο Waskiewicz, S.T. (1999). *Variables that contribute to job satisfaction of secondary school assistant principals*. Blacksburg, Virginia
- Raphael, T. (2003). *Meet HRMs new best friend: turnover (think twice)*. Workforce.
- Rice, R.W. Gentile, D.A. & Mc Farlin, D.B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 31-39.

- Riggio, R.E. (2003). *Introduction to industrial/organizational psychology*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Rizzo, J.R. House, R.J. & Litzman, S.J. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163
- Rosenberg, M.J. & Hovland, C.I. (1960). Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitude. Στο Βοονιάδου Σ. (1999). *Εισαγωγή στην Ψυχολογία*, (σελ. 41) Αθήνα: Gutenberg.
- Scarpello, V. & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Schappe, S.P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Schermerhorn, J.R. et al. (1985). Managing Organizational, Behavior. Στο Χυτήρης, Λ.Σ. (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, (σελ 93-95) Αθήνα: Interbooks.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schultz, D.P. (1994). *Psychology and Work Today*. New York: Macmillan Publishing Co.
- Σκουλάς, Ν. Οικονομάκη, Κ.Π. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Κάππα.
- Smith, P.C. Kendall, L.M. & Hullin, C.L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: IL: Rand Mc Nally.
- Spector, P.E. & Jex, S.M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turn-over intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76, 46-53.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousands Oaks, CA: Sage.

- Spector P.E. (2003), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*: 3rd ed. New York: J. Wiley & Sons
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Taylor, G.S. & Vest, M.J. (1992). Pay comparisons and pay satisfaction among public sector employees. *Public Personnel Management*, 21(4), 445-454.
- Thompson, D. & McNamara, J. (1997). Job satisfaction in educational organizations: A synthesis of research findings. *Educational Administration Quarterly*, 33 (1), 1-31.
- Vachon, M.L.S. (1987). *Occupational stress in the care of the critically III, the dying and the bereaved*. New York: Hemisphere Publ.Co.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Vroom, V .H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Son. Στο Green, J. (2000). *Job satisfaction of Community College Chairpersons*. Blacksburg, Virginia.
- Waskiewicz, S.T. (1999). *Variables that contribute to job satisfaction of secondary school assistant principals*. Blacksburg, Virginia
- Weiss, D.J. Dawis, R.V. England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation (Vol.22)*. Minneapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Will, M. (2001). Protecting your company for high turnover. *Women in business*, 53(2): 30-31.
- Wesolowski, M.A., & Mossholder, K.W. (1997). Relational demography in supervisor – subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-362.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: INTERBOOKS.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

Abraham, R. (1999). The relationship between differential inequity, job satisfaction, intention to turnover and self-esteem. *The Journal of Psychology*, 133(2): 205–215.

Anderson, W.T. (1982). Job satisfaction among school psychologists. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Argyle, M. (1990). *The Social Psychology of Work*. Penguin, London.

Arvey, R.D. Bouchard, T.J. Segal, N.L. & Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.

Belicki, K. & Woolcott, R. (1996). Employee and patient designed study of burnout and job satisfaction in a chronic care hospital. *Employee Assistance Quarterly*, 12 (1), 37-45.

Brewer, E.W. & Clippard, L.F.(2002). Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (2), 169-186.

Brief, A. & Motowildo, J.A. (1986). *Prosocial Organizational Behaviors*, Academy of Management Review.

- Champoux, J.E. (2000). *Organizational Behavior - Essential Tenets for a New Millennium*, Canada: Thomson International Publishing Inc.
- Cropanzano, R., Cooper C.L. & Payne R. *Stress at work*. Chichester: Wiley.
- Howes, J. C. Grandey, A. A. & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159–180.
- Cuming, M.W. (1985), *The theory and practice of Personnel Management*, London: Heinemann.
- Davis, K. & Newstrom, J.M. (1985). *Human behavior at work: organizational behaviour*, New York: McGraw-Hill Ink.
- Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*, Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- De Rijk, A.E. Le Blanc, P.M. & Schaufeli, W.B. (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational Psychology*, 71, 1-18.
- Deschamps, J.C. (1997). Attribution or explanations in everyday life. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (1), 7-24.
- Donovan, M.A. Drasgow, F. & Munson, L.J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace, *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692.
- Dorman, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Eisenberg R. et al. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75.
- Fisher, C.D. (2000). Mood and emotion while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.

French, J.R.P. & Caplan, R.D. (1972). *Organizational Stress and Individual Strain*. In *the Failure of Success*, (330-66), New York: Marrow A. Amacom.

George, J.M. (1995). Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Journal of Applied Psychology*, 25(9): 778-794.

Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations, *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 61- 81.

Green, J. (2000). *Job satisfaction of Community College Chairpersons*. Blacksburg, Virginia.

Greenhaus, J.H. Parasuraman, S. & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.

Gruneberg, M.M. (1979). *Understanding job satisfaction*, New York: The Mac Millan Press, Ltd.

Gustafson, B.M. (2001). *Improving staff satisfaction ensures PFS success_ (management of employee turnover)*, Financial Management.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.

Harrison, R.V. (1979). Person – environment fit and job stress. In

Hart, P. (1999). Predicting employee life satisfaction: a coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 564-584.

Hay, W.K. & Miskel, C.E. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice* (5th ed.). New York: Mc Graw- Hill.

Henkoff, R. American Society for Training and Development.

- Heller, D. Judge, T. A. & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job satisfaction and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 815-835.
- Herzberg, E. Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*, New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails the Organization, *Organizational Dynamics*, (32) 18-29
- Hicks, H.G. & Gullet, C. R. (1975). *Organizations: Theory and Behavior*, (σελ. 193-210) New York: Graw-Hill Series in Management.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ironson, G.H., Smith, P.C. Brannick, M.T. Gibson, W.M. & Paul, K.B. (1989). Constitution of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Janssen, P.P.M. de Jonge, J. & Bakker, A.B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 29, 1360-1369.
- Jardine, E. Amig, S. (2001). Managing human capital. *Behavioural Health Management*, 21(2): 22-28
- Jewell, L. N. & Siegal, M. (1990), *Contemporary Industrial / Organizational Psychology*, New York: West Publishing Company.
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross – sectional study of a random sample of the Swedish working population.
- Judge, T.A. & Hulin, C.L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple – source causal analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421.

- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 101-107.
- Kabanoff, B. (1980). Work and nonwork: a review of models, methods and findings, *Psychological Bulletin*, 88, 60-77.
- Kahn, R.L. Wolfe, D.M. Quinn, R.P. Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: Wiley & Sons.
- Karasek, R.A.Jr. (1979). Job demands, job control and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kluger, A. N. & Tikochinsky, J. (2001). The error of accepting the theoretical null hypothesis: the rise, fall, and resurrection of commonsense hypotheses in psychology. *Psychological Bulletin*, 127, 408-423.
- Koeske, G.F. Kirk, S.A. Koeske, R.D. & Rauktis, M.B. (1994). Measuring the Monday blues: Validation of a job satisfaction scale for human services, *Social Work Research*, 18, 27-35.
- Kossek, E.E. & Ozeki, C. (1998). Work – family conflict, policies, and the job – life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior human resources research, *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: a unit-level longitudinal study, *Personnel Psychology*, Spring, 54(1): 101-115.
- Kristof, A.L. (1996). Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Landsbergis, P.A. (1988). Occupational stress among health care workers: A test of the job demands- control model, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 217 – 239.

- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1993). A further examination of managerial burnout: toward an integrated model, *Journal of Occupational Psychology*, 60:289-303.
- Leong C.S. et al. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relations, *Human Relations*.
- Levy, P.E. (2003). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the workplace*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Liddell, W.W. & Slocum, J.W. (1976). The effects of Individual Role Compatibility Upon Group Performance: an Extension of Schutz's FIRO Theory, *Academy of Management Journal*, 19, 413-426.
- Low, G.S. Cravens, D.W. Grant, K. & Moncrief, W.C. (2001). *Antecedents and consequences of salesperson burnout*.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: the cost of caring*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. Annual review of Psychology.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1989). *Industrial and Organizational Psychology*. Musselburgh: Scotprint Ltd.
- McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organizational Behavior*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Melamed, S., Kushnir, T., & Meir, E.I. (1991). Attenuating the impact of job demands: Additive and interactive effects of perceived control and social support. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 40-53
- Muchinsky, P. (1999). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Wadsworth Pub Co
- Murphy, S.E. & Ensher, E.A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader – member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394.

- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill: Dorsey Press.
- Porter, L.W. & Steers, R. M. (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Porter, L.W. Steers, R.M. Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, (5) 603-609
- Quarstein, V.A. Mc Afee, R.B. & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45 (8), 859-873.
- Raphael, T. (2003). *Meet HRMs new best friend: turnover (think twice)*. Workforce.
- Rice, R.W. Gentile, D.A. & Mc Farlin, D.B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 31-39.
- Riggio, R.E. (2003). *Introduction to industrial/organizational psychology*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Rizzo, J.R. House, R.J. & Litzman, S.J. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163
- Rosenberg, M.J. & Hovland, C.I. (1960). Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitude.
- Scarpello, V. & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Schappe, S.P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Schermerhorn, J.R. et al. (1985). Managing Organizational, Behavior.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.

- Schultz, D.P. (1994). *Psychology and Work Today*. New York: Macmillan Publishing Co.
- Step toe, A. & Wardle, J. (1994). *Psychosocial processes and health*, (25-42) Great Britain: Cambridge University Press.
- Smith, P.C. Kendall, L.M. & Hullin, C.L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: IL: Rand Mc Nally.
- Spector, P.E. & Jex, S.M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turn-over intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76,46-53.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Spector P.E. (2003), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*: 3rd ed. New York: J. Wiley & Sons
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Taylor, G.S. & Vest, M.J. (1992). Pay comparisons and pay satisfaction among public sector employees. *Public Personnel Management*, 21(4), 445-454.
- Thompson, D. & McNamara, J. (1997). Job satisfaction in educational organizations: A synthesis of research findings. *Educational Administration Quarterly*, 33 (1), 1-31.
- Vachon, M.L.S. (1987). *Occupational stress in the care of the critically III, the dying and the bereaved*. New York: Hemisphere Publ.Co.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Vroom, V .H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Son. Στο Green, J. (2000). *Job satisfaction of Community College Chairpersons*. Blacksburg, Virginia.

- Waskiewicz, S.T. (1999). *Variables that contribute to job satisfaction of secondary school assistant principals*. Blacksburg, Virginia
- Weiss, D.J. Dawis, R.V. England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation (Vol.22)*. Minneapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Will, M. (2001). Protecting your company for high turnover. *Women in business*, 53(2): 30-31.
- Wesolowski, M.A., & Mossholder, K.W. (1997). Relational demography in supervisor – subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-362.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ζαβλάνος, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Ελλην.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1ο (Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία)*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1990). *Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση : Σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Τόμος Πρώτος*, Αθήνα: International Publishing.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ.
- Λαδόπουλος, Ι. (1982). *Θέματα Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα.
- Μιχαλλόπουλος, Ν. (1994). *Οργανωτικός Σχεδιασμός στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*, Αθήνα: Σακκουλα.
- Montana, P. & Charnov, B. (1998). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Μπένου.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παναγιωτόπουλος, Α. (2000). *Ηγεσία η Τέχνη της Αλλαγής*, Κρήτη: Καρμανωρ.
- Παπαδάτου, Δ. & Αναγνωστόπουλος, Φ.(1999). *Η ψυχολογία στο χώρο της υγείας*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα
- Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ.Π. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Κάππα.
- Φερεντίνου, Κ.Α. (1990). *Η Παραγωγικότητα στην Οικονομική διαδικασία : Μέθοδοι Μέτρησης*, Αθήνα.
- William Exton, (1972). *Η εποχή των Συστημάτων*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Χυτήρης, Λ.Σ. (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, (σελ 93-95) Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: INTERBOOKS.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Καλείστε να συμμετάσχετε στην έρευνα σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε ιδιωτικές εταιρείες. Στη παρούσα έρευνα θα συμμετάσχουν εργαζόμενοι από διάφορα τμήματα πολυεθνικών εταιρειών που ο τόπος εργασίας τους είναι η Ελλάδα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί **10 λεπτά** από τον χρόνο σας.

Είναι σημαντικό να συμπληρώσετε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα. Να σημειωθεί ότι δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις.

Στο τέλος της έρευνας παρατίθενται ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου και της εταιρείας. Σημειώνεται ότι τα δεδομένα θα κωδικοποιηθούν και θα παραμείνουν εμπιστευτικά. Η απάντηση σε όλες τις ερωτήσεις είναι απαραίτητη προκειμένου να είναι δυνατή η εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.

ΜΕΡΟΣ Ι

Παρακάτω υπάρχει ένας αριθμός προτάσεων-ερωτήσεων που εκφράζουν την προσωπική σας άποψη για το θέμα ή την πρόταση. Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και γι' αυτό οι απαντήσεις που δίνετε είναι μοναδικές. Η πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό είναι συνήθως και η πιο αντιπροσωπευτική, γι' αυτό μην αφιερώνετε πολύ χρόνο σε καθεμία από αυτές. Κάθε ερώτηση απαντάται σε μια 5βάθμια κλίμακα, όπου **1** σημαίνει **διαφωνώ απόλυτα** και **5** σημαίνει **συμφωνώ απόλυτα**.

1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

4. Ο εξαρισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

9. Πληρώνομαι λιγότερο από ό,τι αξίζω

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

16. Η δουλειά μου είναι βαρετή

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

17. Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

18. Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ

19. Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός

☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

20. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

21. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

22. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

23. Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της

☐ Διαφωνώ
Απόλυτα ☐ Διαφωνώ ☐ Δεν είμαι σίγουρος ☐ Συμφωνώ ☐ Συμφωνώ
Απόλυτα

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

25. Φύλλο

☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα

26. Ηλικία

☐ 18-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-44 ☐ 45-49 ☐ 50-54 ☐ 55+

27. Εκπαίδευση

☐ Λύκειο ☐ ΙΕΚ ☐ Κολλέγιο
Degré,
Lycée ☐ ΤΕΙ ☐ ΑΕΙ ☐ Μεταπτυχιακές
σπουδές ☐ Διδακτορικό

28. Οικογενειακή κατάσταση

☐ Ανύπανδρος/η ☐ Παντρεμένος/η ☐ Χωρισμένος/η ☐ Άλλο



29. Συνολικός αριθμός μελών οικογένειας

30. Χρόνια εργασίας σας στην παρούσα εταιρία

☐ ως 1 χρόνο ☐ 1-3 χρόνια ☐ 3-6 χρόνια ☐ 6-9 χρόνια ☐ 9-14 χρόνια ☐ πάνω από 15 χρόνια

31. Χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας

☐ ως 1 χρόνο ☐ 1-3 χρόνια ☐ 3-6 χρόνια ☐ 6-9 χρόνια ☐ 9-14 χρόνια ☐ πάνω από 15 χρόνια

Στη περίπτωση που κάποιος έχει ακριβώς 3 ή 6 ή 9 χρόνια εργασίας στις δύο παραπάνω ερωτήσεις παρακαλώ συμπληρώστε την χαμηλότερη κλίμακα (αν δηλ. κάποιος έχει 3 χρόνια εργασίας τικάρει το κουτάκι 1-3 χρόνια).

32. Αριθμός εταιρειών στις οποίες έχετε εργαστεί ως σήμερα με πλήρη απασχόληση ή ημιαπασχόληση

☐ 1 εταιρεία ☐ 2-3 εταιρείες ☐ περισσότερες από 4

33. Πόσα άτομα απασχολούνται περίπου στην εταιρεία όπου εργάζεστε

☐ 0-99 ☐ 100-149 ☐ 150-199 ☐ 200-249 ☐ 250-299 ☐ 300-349 ☐ 350-449

☐ 450-599 ☐ 600-799 ☐ 800+

34. Πόσες ώρες εργάζεστε την εβδομάδα

☐ 40 ώρες ☐ περίπου 45 ☐ πάνω από 46 ώρες

ΑΦΟΥ ΕΧΕΤΕ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙ ΤΗΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΕΔΙΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΣΤΕΙΑΤΕ ΤΟ ΥΠ' ΟΨΙΝ:

[email](#)

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

01 Ιουλ. 2013

16 Ιουλ. 2013

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000097301