

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

ΈΡΕΥΝΑ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΜΙΑΣ ΣΕΙΡΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΛΕΞΙΑΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΣΩΤΗΡΙΑ ΠΕΤΡΙΛΗ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 0604Μ031

ΑΘΗΝΑ 2007

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την επιτυχή πραγματοποίηση αυτής της έρευνας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή και επόπτη της πτυχιακής μου εργασίας κύριο Γεώργιο Αλεξιά τόσο για τον πολύτιμο χρόνο που μου διέθεσε, παρά τις αυξημένες υποχρεώσεις του, όσο και για τη συνέπεια και την αμέριστη υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον κύριο Αγαθόνικο Ζαφείρη, Διευθυντή της εταιρείας Συμβούλων Επιχειρήσεων «ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ Ε.Π.Ε.», στην εταιρεία του οποίου έκανα και την πρακτική μου άσκηση, προς την κυρία Μαριλένα Αραμπατζή, Προϊσταμένη Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρείας KRAFT FOODS, προς την κυρία Ελεάνα Αλεξανδρίδη, Προϊσταμένη Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρείας SONY HELLAS, και προς τον κύριο Γεώργιο Γιαννακόπουλο, Προϊστάμενο Λογιστηρίου της εταιρείας ΔΕΛΤΑ, για την ουσιαστική υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια της χορήγησης των ερωτηματολογίων της παρούσας έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους που στάθηκαν δίπλα μου από την αρχή μέχρι και το τέλος της εκπόνησης αυτού του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών και που είναι πάντα αρωγοί σε κάθε επιλογή μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	σελ.4
2. Εργασιακή ικανοποίηση	σελ.5
3. Μελέτη της Εργασιακής Ικανοποίησης	σελ.6
4. Ορίζοντας την Εργασιακή Ικανοποίηση	σελ.7
5. Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης	σελ.9
6. Εργαλεία Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης	σελ.13
7. Διαφοροποίηση της Εργασιακής Ικανοποίησης ως ανεξάρτητη και εξαρτημένη μεταβλητή	σελ.20
8. Τα Αίτια Εργασιακής Ικανοποίησης	σελ.23
▪ Εξωτερικοί (Οργανωτικοί) Παράγοντες	σελ.25
▪ Εσωτερικοί (Ατομικοί) Παράγοντες.....	σελ.32
9. Οι Επιδράσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης	σελ.38
10. Οργανωτική Αφοσίωση... Με Μια Πρώτη Ματιά.....	σελ.55
11. Συστατικά Οργανωτικής Αφοσίωσης.....	σελ.56
12. Σχέση Οργανωτικής Αφοσίωσης και Εργασιακής Ικανοποίησης	σελ.58
13. Εργασιακά κίνητρα και εργασιακές συμπεριφορές.....	σελ.61
14. Η φιλοσοφία των εταιρειών σε θέματα Εργασιακής Ικανοποίησης ▪ Kraft Foods Hellas.....	σελ.62
▪ Sony Hellas.....	σελ.65
15. Ερευνητικά ερωτήματα	σελ.69
16. Μέθοδος ▪ Δείγμα	σελ.70
▪ Μέσα συλλογής δεδομένων	σελ.71
▪ Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	σελ.73
17. Ευρήματα	σελ.75
18. Συζήτηση	σελ.105
19. Απλά Βήματα για πιο Ικανοποιημένους Υπαλλήλους.....	σελ.109
20. Παράρτημα.....	σελ.111
21. Βιβλιογραφία	σελ.121

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει σαν στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη περιγραφή και μελέτη της εννοιολογικής κατασκευής της εργασιακής ικανοποίησης. Η μελέτη αυτή, εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση κυρίως κάτω από το πρίσμα της πολυδιάστατης προσέγγισης της, θεωρώντας την ως μια στάση του εργαζομένου απέναντι στις διάφορες πτυχές της εργασίας του, οι οποίες ενδέχεται να του προκαλούν είτε θετικά είτε αρνητικά συναισθήματα.

Εντός αυτού του εννοιολογικού πλαισίου, αναφέρονται τα κυριότερα εργαλεία μέτρησης και οι βασικότερες αιτίες που ενδέχεται να επηρεάσουν το μέγεθος της. Αιτίες, που εγγράφονται είτε σε ένα περιβαλλοντικό επίπεδο, είτε σε ένα επίπεδο ρόλων του εργαζομένου εντός της επιχείρησης, είτε τέλος, σε ένα επίπεδο που δίνεται ιδιαίτερο βάρος στην προσωπικότητα του εργαζομένου. Η τελευταία αυτή προσέγγιση «ανοίγει» τον δρόμο της αμφισβήτησης σχετικά με το εάν και κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση είναι πράγματι μια στάση ή είναι ένα στοιχείο που μπορεί εύστοχα να ιδωθεί και με όρους που άπτονται της μοναδικότητας του ατόμου-εργαζομένου.

Επιπλέον, γίνεται αναφορά στις πιθανές επιδράσεις της εργασιακής ικανοποίησης, στους συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους μπορεί μια οργάνωση να αυξήσει τα επίπεδά της και στην αξιοσημείωτη σχέση που έχει με την εννοιολογική κατασκευή της οργανωτικής αφοσίωσης. Η συσχετιστική σχέση αυτών των δυο μεταβλητών, κάλλιστα μπορεί να απορρέει από την επιθυμία του ατόμου να εξαλείψει το μέγεθος της γνωστικής ασυμφωνίας που θα βίωνε στην περίπτωση που ενώ ένιωθε μια ικανοποίηση από την εργασία του θα δήλωνε ότι δεν είναι αφοσιωμένος στην οργάνωση, μέσα στην οποία εργάζεται.

Τέλος, ιδιαίτερη μνεία γίνεται για την ισορροπία που μπορεί να επιτευχθεί μεταξύ επαγγελματικής και κοινωνικής ζωής. Το θέμα αυτό απασχολεί ιδιαίτέρως τους ερευνητές τα τελευταία χρόνια και έχει άμεση σχέση με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και την ψυχική υγεία του εργαζομένου.

Με στόχο να προσδώσουμε μια πιο πρακτική χροιά στα λεγόμενα μας, θα αναφερθούμε στις πρακτικές που ακολουθούνται και την φιλοσοφία που διέπει δυο σύγχρονα τμήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, σχετικά με τον τρόπο μέτρησης και χειρισμού των θεμάτων γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στις πολιτικές και την κουλτούρα – αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα - δυο μεγάλων πολυεθνικών εταιριών, της KRAFT FOODS HELLAS και της SONY HELLAS.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Πρωταρχικός σκοπός της εργασίας είναι η παραγωγή. Είναι, ωστόσο, εξίσου σημαντικό για τους ανθρώπους, όταν αυτοί εργάζονται οχτώ ή και περισσότερες ώρες την ημέρα, να παίρνουν ικανοποίηση από τη δουλειά τους και να την κάνουν με ευχαρίστηση καθώς στην περίπτωση κατά την οποία οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι από αυτή, τότε παρατηρείται γενική μείωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Ο ευκολότερος τρόπος για να μάθει κανείς εάν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την δουλειά του, είναι να τον ρωτήσει κατ' ευθείαν. Σημαντικές για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι έρευνες του Horrak (1935). Ο Horrak χρησιμοποίησε κλίμακες, στις οποίες ο ερωτώμενος καλούνταν να απαντήσει στο κατά πόσο του αρέσει η δουλειά του, επιλέγοντας μία δήλωση από επτά εναλλακτικές. Οι εναλλακτικές που δίνονταν, ξεκινούσαν από το «την αγαπώ» και έφταναν στο «τη μισώ». Άλλες έρευνες που διεξήχθησαν αργότερα χρησιμοποιούσαν μεγαλύτερο αριθμό ερωτήσεων και αναφέρονταν σε πολλές διαφορετικές όψεις των επαγγελμάτων. Οι πιο συνηθισμένοι τομείς της επαγγελματικής ικανοποίησης που συναντάμε στη βιβλιογραφία είναι:

- Ικανοποίηση από την εταιρεία και τη διοίκηση
- Ικανοποίηση από τους προϊσταμένους
- Ικανοποίηση από τους συναδέλφους
- Ικανοποίηση από την αμοιβή
- Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας
- Ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας
- Ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής και το status.

Για μια εταιρεία, για οργανωτικούς κυρίως λόγους, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζει ποιοι εργαζόμενοι και σε ποιους τομείς είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και ποιοι όχι. Αυτό μπορούν να το μάθουν είτε χορηγώντας ερωτηματολόγια που να καλύπτουν πολλούς τομείς της δουλειάς και της οργάνωσης, είτε με τη μέθοδο των ανοιχτών ερωτήσεων, όπου τα υποκείμενα εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους.

Παρά το γεγονός ότι πολλές έρευνες αποδεικνύουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από πολλούς επιμέρους παράγοντες, πρόσφατες έρευνες υποστηρίζουν το γεγονός ότι οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο ώστε να συνθέτουν το γενικότερο παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Έρευνα του Wherry (1958) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που είναι

ικανοποιημένοι σε έναν τομέα της δουλειάς τους τείνουν να είναι και σε άλλους. Βέβαια, υπάρχουν ομάδες εργαζομένων οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι σε μερικές μόνο πλευρές της επαγγελματικής τους ζωής, ενώ σε άλλες δεν είναι.

ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης έγινε από οργανωτικούς ψυχολόγους που ενδιαφέρονταν για τη λειτουργία των επιχειρήσεων¹. Οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης μας οδηγούν πίσω στη δεκαετία του 1930 (Kornhausser & Sharp, 1932, Roethlisberger & Dickson, 1939)². Εκείνη την περίοδο, διατυπώθηκε η υπόθεση πως η επαγγελματική ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλότερα κίνητρα και επομένως σε αυξημένη παραγωγικότητα. Αν και οι σχετικές μελέτες δεν έδειξαν μια θετική σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας, πέτυχαν να εγείρουν ένα τεράστιο όγκο ερευνών για την επαγγελματική ικανοποίηση. Τα τελευταία 50 χρόνια έχουν γίνει χιλιάδες μελέτες γύρω από αυτό το θέμα. Πρόσφατα, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση συνδέθηκε άμεσα με την αυξανόμενη ανησυχία για την ποιότητα ζωής σε διάφορες χώρες. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για την ποιότητα της ζωής στις επιχειρήσεις και αξίζει κανείς να την κατανοήσει και να την αυξήσει ακόμα και αν δε συνδέεται με την παραγωγικότητα (Lawler, 1983)³.

Μέχρι τη δεκαετία του '70, ίσως κάτω από την επίδραση της σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση παρουσιάζεται έντονο και υπάρχει αφθονία σχετικών άρθρων και δημοσιεύσεων, ενώ, από τη δεκαετία του 1980 και μετά το ενδιαφέρον αρχίζει να ατονεί για θεωρητικούς λόγους –καθώς η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με άλλες μεταβλητές στο χώρο της εργασίας φάνηκε λιγότερο απλή απ' όσο αρχικά υπέθεταν οι ερευνητές– αλλά και για πρακτικούς, κοινωνικοοικονομικούς λόγους –καθώς η διερεύνησή της δε φαινόταν να έχει άμεσο αντίκρισμα στην παραγωγικότητα, ενώ υπήρξε αύξηση της ανεργίας και οικονομική ύφεση⁴.

¹ Hoppock, R. (1957). *Occupational Information*. New York: McGraw-Hill.

² Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

³ Arnold, J. Cooper, C. L. (1998). "Understanding human behavior in the workplace". *Work Psychology*.

⁴ Κάντας, Α. (1997). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 1^ο): Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας, κυρίως γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Η εργασιακή ικανοποίηση συχνά ορίζεται ως μία συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία του (Cranny et al., 1992· Porac, 1987), αλλά συνήθως μετράται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Locke, 1976· Rice et al., 1989· Weiss και Cropanzano, 1996)⁵.

Ο πιο πολυχρησιμοποιημένος ερευνητικός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από τον Locke (1976), ο οποίος την προσδιορίζει ως «μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου» (Locke, 1984: σελ. 1304). Με τον ορισμό του Locke αναδεικνύεται η σημασία τόσο του συναισθήματος όσο και της γνώσης (της σκέψης). Όταν σκεφτόμαστε, έχουμε συναισθήματα γι' αυτά που σκεφτόμαστε. Αντιστρόφως, όταν αισθανόμαστε κάτι, σκεφτόμαστε αυτό που νιώθουμε. Γνώση και συναίσθημα, λοιπόν, συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους. Γι' αυτό το λόγο όταν αξιολογούμε την εργασία μας, όπως και κάθε τι σημαντικό για εμάς, ενεργοποιούνται τόσο οι συναισθηματικοί όσο και οι γνωστικοί μηχανισμοί.

Περαιτέρω, ο Locke (1976, 1984) συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσaréσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου: «Επαγγελματική ικανοποίηση είναι 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» (Locke, 1984: σελ. 103). Αντίθετα, η επαγγελματική δυσaréσκεια πηγάζει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Στην ουσία πρόκειται για την ίδια προσέγγιση με αυτή του Vroom, όμως ο Locke ανάγει το όλο θέμα όχι στο επίπεδο των αμοιβών, αλλά στο ανώτερο επίπεδο των αξιών από το οποίο και πηγάζουν οι στάσεις του ατόμου.

Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί μία απλή έννοια, αλλά συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία. Ένας διαχωρισμός που γίνεται είναι ανάμεσα στην εσωγενή και την εξωγενή ικανοποίηση (Warr, 1987). Η **εσωγενής** ικανοποίηση έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με αυτή καθαυτή τη διεξαγωγή της, πχ. ελευθερία

⁵ Τα στοιχεία της παραγράφου προέρχονται από: Fisher D. Cynthia (2000). "Mood and Emotions while working: missing pieces of job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior* v. 21. Σελ. 185-202

επιλογών ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του έργου, βαθμός υπευθυνότητας, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων κτλ. Από την άλλη πλευρά η **εξωγενής** ικανοποίηση έχει σχέση με το περιέχον πλαίσιο, μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες της εργασίας, τη διοίκηση, τα ωράρια, την ασφάλεια, τις αμοιβές κτλ. Ο διαχωρισμός αυτός έχει κάποια αντιστοιχία με την ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow και με το διαχωρισμό του Herzberg σε παράγοντες κινήτρων και παράγοντες υγιεινής, στοιχεία που θα αναλύσουμε εκτενέστερα παρακάτω.

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση ποικίλει ανάλογα με το βαθμό, στον οποίο οι ανάγκες ενός υποκειμένου που μπορούν να ικανοποιηθούν, στην πραγματικότητα ικανοποιούνται. Όσο μεγαλύτερη η ανάγκη, τόσο περισσότερο η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψή της (Schaffer, 1953 στο: Vroom, 1964)⁶.

Έρευνα του Wherry (1958) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι σε έναν τομέα της δουλειάς τους τείνουν να είναι και σε άλλους. Βέβαια, υπάρχουν ομάδες εργαζομένων, οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι σε μερικές μόνο πλευρές της επαγγελματικής τους ζωής, ενώ σε άλλες δεν είναι.

Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι αναμφίβολα μεγάλη, καθώς διαδραματίζει ενεργό ρόλο στο κατά πόσο τα άτομα αποδίδουν στην εργασία τους (Bacharach, Bamberger, & Mitchell, 1990· Schuler, Aldage, & Brief, 1977· Spector, 1997). Επιπλέον, πολλές μελέτες καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη συναισθηματική και φυσική ευεξία ενός υποκειμένου (Ducharme & Martin, 2000· Olson & Dilley, 1988· Pugliesi, 1999). Στον αντίποδα, η εργασιακή δυσαρέσκεια (job dissatisfaction) συνδέεται με το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση (burnout) (Kesler, 1990· Leiter & Meechan, 1986· Lobban, Husted, & Farewell, 1998· Martin & Schinke, 1998· Wolpin, Burke, & Greenglass, 1991), ενώ παράλληλα η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με μία σειρά από δυνητικά επιβλαβή προσωπικά και επαγγελματικά συμπτώματα (Coll & Freeman, 1997 Hansen, 1967· Schuler, 1977· Van Sell, Brief, & Schuler, 1981). Μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι η αλληλεπίδραση των ατόμων με την εργασία τους αντανακλάται σε συναισθήματα και συμπεριφορές όπως είναι η εργασιακή συμμετοχή και η παραγωγικότητα (Hansen, 1967)⁷.

Ως προς τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας, είναι σκόπιμο να τονίσουμε ότι πρόκειται για μία σχέση αντίστροφη από αυτή που οι περισσότεροι υποθέτουν ότι υπάρχει. Είναι πολύ πιθανό, δηλαδή, να μην είναι η ικανοποίηση αυτή που οδηγεί στην παραγωγικότητα,

⁶ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ.

⁷ Τα στοιχεία της παραγράφου προέρχονται από: DeMato, D.S., et. al. (April 2004). "Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look". *Professional School Counseling* v. 7, no. 4. Σελ. 236-245

αλλά η παραγωγικότητα -η επιτυχής, δηλαδή, απόδοση στην εργασία- να οδηγεί στην ικανοποίηση, κάτι που είναι και περισσότερο σύμφωνο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση. Με τη σειρά της η ικανοποίηση επιδρά στην παραγωγικότητα με τρόπο έμμεσο, κυρίως δημιουργώντας στο άτομο αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και στους στόχους του. Πέρα από αυτή τη σχέση «παραγωγικότητα-ικανοποίηση-παραγωγικότητα», είναι δυνατόν να έχουμε και δευτερογενή αύξηση της ικανοποίησης, εφόσον η παραγωγικότητα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση άλλων αμοιβών από την εργασία (προαγωγή, bonus, αύξηση αποδοχών κτλ.) που συντελούν με τη σειρά τους στην αύξηση της ικανοποίησης.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

A. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

«Εισηγητής αυτής της θεωρητικής προσέγγισης είναι ο Abraham Maslow, θεωρητικός της ανθρωπιστικής κατεύθυνσης, ο οποίος εισήγαγε ένα σύστημα ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών και κινήτρων. Το άτομο, παράλληλα προς τις βιολογικές του ανάγκες, έχει και ειδικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως είναι η ανάγκη για προσωπική έκφραση, η ανάγκη για επίτευξη των σκοπών που το ίδιο θέτει, η ανάγκη για ένα αξιολογικό σύστημα και ούτω καθεξής. Ο Maslow υποστήριξε πως οι ανάγκες του ανθρώπου βρίσκονται σε μια σειρά προτεραιότητας που παίρνει τη μορφή πυραμίδας: στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες (δίψα, πείνα, ύπνος). Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που πρέπει το άτομο να φροντίσει να ικανοποιηθούν. Έπονται οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία, οι οποίες παίρνουν σειρά για να καλυφθούν μόνο εφόσον έχουν εξασφαλιστεί πλήρως οι βιολογικές ανάγκες. Ακολουθούν στο επόμενο επίπεδο της ιεραρχίας, οι ανάγκες για αγάπη και συναισθηματική ανταπόκριση. Στο επόμενο επίπεδο ανήκουν οι ανάγκες για κοινωνική επαφή και η ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση ενώ στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και αυτοπροσδιορισμό (να κάνει, δηλαδή, το άτομο αυτό που θεωρεί ότι ταιριάζει καλύτερα στον εαυτό του και να ενεργοποιήσει το δυναμικό του στο μέγιστο βαθμό). Η εμφάνιση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση υφίσταται μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες όλων των προηγούμενων επιπέδων. Ο Maslow υποστηρίζει πως η ικανοποίηση όλων των αναγκών της ιεραρχίας είναι σημαντικός παράγοντας για την εξασφάλιση της ψυχικής υγείας του ατόμου, ενώ απαραίτητη προϋπόθεση για μια ζωή ολοκληρωμένη και ευτυχισμένη είναι η ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στα υψηλά στρώματα

της ιεραρχίας». Στο χώρο εργασίας, σύμφωνα με τον Maslow, η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση αποτελεί το υψηλότερο κίνητρο για την ικανοποίηση, εφόσον φυσικά όλες οι κατώτερες ανάγκες έχουν εκπληρωθεί (Macaroon, 1982). Αυτή η άποψη αποτελεί πόρισμα πολλών ερευνών που διεξήχθησαν σε διευθυντές επιχειρήσεων, όπου βρέθηκε ότι πράγματι η νέα γενιά εργαζομένων επικεντρώνεται στην ανάγκη αυτοπραγμάτωσης την οποία θεωρεί ως τη βασικότερη αιτία ικανοποίησης από την εργασία τους (Schultz, 1982) ⁸.

Β. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Εισηγητής αυτής της θεωρητικής προσέγγισης είναι ο Herzberg και πρόκειται για μια θεωρία κινήτρων που προσομοιάζει αρκετά σε αυτή των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Εδώ, ωστόσο, οι παράγοντες μειώνονται σε δυο. Υποστηρίζει ότι στη σύγχρονη κοινωνία οι ανάγκες κατώτερου επιπέδου έχουν λίγο ή περισσότερο ικανοποιηθεί. Όμως, μόνο οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου μπορούν να προσεγγίσουν την ικανοποίηση. Ο Herzberg διακρίνει δυο είδη αναγκών: α) **αυτές που προκαλούν ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο**, οι οποίες προέρχονται από τις βασικές βιολογικές ανάγκες του ατόμου (η ικανοποίηση της πείνας μπορεί να συνδεθεί με την απόκτηση χρημάτων μετατρέποντας το χρήμα σε ορμή) και που ο ίδιος τις ονομάζει **κίνητρα** και β) **αυτές που προκαλούν δυσαρέσκεια**, που σχετίζονται με το εργασιακό περιεχόμενο, και τις οποίες ονομάζει **παράγοντες υγιεινής**⁹. Παράγοντες, όπως είναι η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα, η δυνατότητα προαγωγής, αποτελούν για τον Herzberg κίνητρα, ενώ, από την άλλη πλευρά, παράγοντες όπως το επίπεδο του μισθού, η επαγγελματική ασφάλεια, οι εργασιακές συνθήκες, είναι κατ' αυτόν οι παράγοντες υγιεινής. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι η άποψη του Herzberg, σχετικά με το ότι μόνο τα κίνητρα μπορούν να προκαλέσουν την επαγγελματική ικανοποίηση και οι παράγοντες υγιεινής τη δυσαρέσκεια, προκάλεσε έντονη κριτική (King, 1970) αφού, σύμφωνα με τον Shultz (1982), υπάρχουν κάποιοι παράγοντες υγιεινής που μπορούν να δράσουν και ως κίνητρα¹⁰.

Γ) Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ

Ο Vroom (1964) υπήρξε ο πρώτος που διατύπωσε μια θεωρία προσδοκίας. Κατά τον Vroom, η ελκυστικότητα της εργασίας και κατά συνέπεια η ικανοποίηση που

⁸ Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1998). *Κλινική Ψυχολογία: Διάγνωση, πρόληψη και θεραπεία των ψυχικών διαταραχών*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

⁹ Herzberg, Mausner & Snyderman, (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.

¹⁰ Locke, E. A. (1976). *The nature and the causes of job satisfaction* (στο M. D. Dunnette (Ed.)). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.

παίρνει το άτομο από αυτή, είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του καθώς και του βαθμού στον οποίο τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το άτομο.

Στη θεωρία του, τη θεωρία της προσδοκίας όπως ονομάζεται, υπάρχουν τρεις μεταβλητές: η ελκυστικότητα (σθένος), η συντελεστικότητα και η προσδοκία. Σύμφωνα με τη θεωρία του, η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του (της προσδοκίας του) για το βαθμό στον οποίο η εργασία του διακρίνεται από συντελεστικότητα, δηλαδή στο κατά πόσο η εργασία του συντελεί στο να έχει κάποια επιθυμητά για τον ίδιο αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα μπορούν να αποκτήσουν κάποιο σθένος για το άτομο και το σθένος αυτό το αποκτούν βάσει του βαθμού στον οποίο είναι συντελεστικά στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η πραγμάτωση αυτών των αποτελεσμάτων μπορεί να έχει θετική επιρροή στο άτομο και να σημαίνει κατ' επέκταση επαγγελματική ικανοποίηση για το άτομο, ενώ ταυτόχρονα, μπορεί και να έχει αρνητική επιρροή, να έχει αρνητικό σθένος, το οποίο μπορεί να οφείλεται όχι στη φύση του αποτελέσματος αυτού καθαυτού αλλά στο γεγονός ότι δεν είναι ικανοποιητικά αναμενόμενο.

Παρόλα αυτά πρέπει να επισημάνουμε ότι η θεωρία τη Vroom για την επαγγελματική ικανοποίηση δε στηρίχθηκε ικανοποιητικά όταν διερευνήθηκε εμπειρικά.

Δ) Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ALDERFER – ERG

Η θεωρία αυτή έχει τις βάσεις της στη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow, με βασικές διαφορές ότι η θεωρία αυτή μιλά για τρεις κατηγορίες αναγκών και ότι αυτές οι ανάγκες δεν ακολουθούν την αυστηρή σειρά ακολουθίας που υποστηρίζει ο Maslow. Επίσης, σύμφωνα με τον Alderfer, η μη ικανοποίηση (ματαίωση) για οποιοδήποτε λόγο των αναγκών ανώτερου επιπέδου (σχέσης και ανάπτυξης) μπορεί να προκαλέσει οπισθοδρόμηση σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, ενώ, αντίθετα, η ικανοποίηση μιας ανάγκης δε σημαίνει ότι αυτή παύει να αποτελεί κίνητρο, όπως υποστηρίζει ο Maslow, αντίθετα μάλιστα, μπορεί να λειτουργήσει αυξητικά για την έντασή της.

Η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από την εκπλήρωση τριών ειδών αναγκών: **των αναγκών ύπαρξης, σχέσης και ανάπτυξης (Existence, Relatedness, Growth – ERG)¹¹**. Ένας εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ύπαρξης μέσω του μισθού, των πρόσθετων παροχών και ενός ασφαλούς

¹¹ Κάντας, Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία* (Μέρος 1^ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

εργασιακού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες σχέσης ικανοποιούνται μέσα από τις διαπροσωπικές επαφές με τους συναδέλφους, όταν αυτές διακρίνονται από συναισθηματική στήριξη, σεβασμό, αναγνώριση και παρέχουν στους συμμετέχοντες κατά την επαφή την αίσθηση του «ανήκειν». Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης καλύπτονται όταν η εργασία είναι δημιουργική και παρέχει προκλήσεις και αυτονομία (Schultz, 1982)¹².

Ε) Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η θεωρία αυτή που αναπτύχθηκε από τους Oldham & Hackman (1976) αναφέρεται στη ύπαρξη συγκεκριμένων εργασιακών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: **η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα του έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση (feedback)**. Η αλλαγή στα χαρακτηριστικά αυτά δεν επιδρά άμεσα στην εργασιακή συμπεριφορά, επηρεάζει, όμως, τον τρόπο που τα άτομα βιώνουν τις αντιδράσεις σε αυτές τις αλλαγές. Αυτά τα ψυχολογικά βιώματα οδηγούν με τη σειρά τους, σε αλλαγές στα κίνητρα εργασίας και στη συμπεριφορά. Αποδείχθηκε ερευνητικά ότι τα άτομα παρουσιάζουν διαφορετικό βαθμό στην ανάγκη ανάπτυξης καθώς και ότι εκείνα που έχουν εντονότερα αυτή την ανάγκη επηρεάζονται περισσότερο από τις αλλαγές αυτές και έχουν πιο ισχυρά κίνητρα για μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Schultz, 1982), γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση απ' ό,τι τα άτομα που έχουν αυτή την ανάγκη λιγότερο έντονη. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός ύπαρξης αυτών των βασικών χαρακτηριστικών τόσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των εργαζομένων και τόσο πιο θετικά είναι τα συναισθήματά τους για την εργασία τους. Πρόκειται για ένα θεωρητικό μοντέλο πολλά υποσχόμενο σε ό,τι αφορά τις διαστάσεις ή τα θέματα της εργασίας που πρέπει να μεταβληθούν προκειμένου να βελτιωθούν τα κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων (Schultz, 1982)¹³.

ΣΤ) Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ

Η θεωρία αυτή, εισηγητής της οποίας είναι ο J. Stacy Adams (1965), υποστηρίζει, όπως έχει αποδείξει και η εμπειρική έρευνα, πως οι εργαζόμενοι ακολουθούν στην εργασία τους τις νόρμες της ισότητας και της δικαιοσύνης. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν όλα όσα επενδύουν για την επιχείρηση με τα αποτελέσματα που λαμβάνουν από αυτή και ταυτόχρονα με τα αποτελέσματα ενός άλλου ατόμου ή

¹² Jewell, L.N. & Siegall, M (1990). Contemporary industrial and organizational psychology. 2nd edition. West Publishing Company.

¹³ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, v. 60, p. 159-170.

ομάδας που προσφέρει εξίσου με τους ίδιους. Ο εργαζόμενος μπορεί να δυσανεσκηθεί όταν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα σε αυτά που ο ίδιος προσφέρει για την επιχείρηση και στην αμοιβή (εξωγενή ή εσωγενή) που λαμβάνει από αυτή. Η δυσανεσκεία αυτή παρατηρείται όχι μόνο όταν αυτή η ασυμφωνία της αμοιβής τον «ρίχνει» τόσο σε σχέση και με την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του όσο και σε σχέση με την αμοιβή κάποιου άλλου, αλλά και όταν η δυσαναλογία αυτή κλίνει υπέρ του και τότε, όπως υποστηρίζει ο συγγραφέας, σπεύδει να επαναφέρει την αρχική ισότητα και δικαιοσύνη. Αν η προσπάθεια αυτή δεν καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, τότε ο εργαζόμενος θα εγκαταλείψει την αρνητική γι αυτόν κατάσταση (Gilmer & Deci, 1977). Τέλος, η ανακολουθία της υπερπληρωμής φαίνεται να υπάρχει (Pritchard, Dunnette & Jorgenson, 1972).

Ζ) Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

Οι Salancik και Pfeffer (1977) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν για το τι νιώθουν για την εργασία τους αποκλειστικά οι ίδιοι. Το πόρισμά τους σχετικά με το αν είναι ικανοποιημένοι ή όχι από την εργασία τους επηρεάζεται από τη συμπεριφορά ατόμων που εργάζονται σε παρεμφερή με εκείνους περιβάλλοντα. Το άτομο, αντιλαμβάνεται κατά πόσο οι άλλοι είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι ή όχι και με βάση αυτή ακριβώς την εκτίμηση, καταλήγει στην αντίληψη για το αν το ίδιο είναι επαγγελματικά ικανοποιημένο ή όχι (White & Mitchell, 1979). Πρόκειται για μια πολύ ενδιαφέρουσα θεωρία καθώς αναγνωρίζει τον κοινωνικό χαρακτήρα της εργασίας και προτείνει έναν τρόπο να καθορίζεται η επαγγελματική ικανοποίηση, μολονότι οι McCormick & Ilgen υποθέτουν ότι μπορεί να υπάρχουν κι άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση¹⁴.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η εργασιακή ικανοποίηση, οι εργασιακές στάσεις και το εργασιακό ηθικό μετρώνται μέσω συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων στα οποία ζητείται από τους εργαζόμενους να δηλώσουν το βαθμό ευανεσκείας ή δυσανεσκείας αναφορικά με τις ποικίλες πτυχές των εργασιακών τους ρόλων. Ο βαθμός, στον οποίο ένα υποκείμενο είναι ικανοποιημένο με την εργασία του προκύπτει από τις απαντήσεις του σε ένα ή περισσότερα ερωτήματα σχετικά με τα συναισθήματά που τρέφει για την εργασία

¹⁴ McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1985). *Industrial and Organizational Psychology*. 8th Edition. Englewood Cliffs, New Jersey.

του. Έχουν αναπτυχθεί και άλλες πιο έμμεσες μέθοδοι (Weschler and Bernberg, 1950; Weitz and Nuckols, 1953), οι οποίες, όμως, δεν έχουν τύχει ευρείας χρήσης. Συνήθως οι ερευνητές «υιοθετούν» παλαιότερα εργαλεία μέτρησης ή κατασκευάζουν νέα προκειμένου να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Κάτι τέτοιο περιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη σύγκριση διαφορετικών ερευνών και συνεπάγεται σχετικά μικρή πληροφόρηση για προβλήματα που σχετίζονται με τη διαβάθμιση, και την αξιοπιστία καθώς και την εγκυρότητα.

Η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται πάντα από τη διερεύνηση των συναισθημάτων των ανθρώπων για την εργασία τους είτε μέσω ερωτηματολογίου είτε μέσω συνέντευξης. Δεκάδες κλίμακες μπορούν εισαχθούν σε ένα ερωτηματολόγιο, και συνήθως η ικανοποίηση υπολογίζεται με αυτό τον τρόπο. Πολλές φορές, συχνότερα στην πρακτική και όχι τόσο στην έρευνα οι υπάλληλοι ερωτώνται για την ικανοποίησή τους. Λίγες είναι οι περιπτώσεις κατά τις οποίες η εργασιακή ικανοποίηση υπολογίζεται μέσω ερωτήσεων που τίθενται σε επιβλέποντες (π.χ. Spector, Dwyer & Jex, 1988) ή σε παρατηρητές (Glick, Jenkins, & Gupta, 1986) για την αξιολόγηση της ικανοποίησης κάποιου. Σε μία έρευνα ζητήθηκε από παιδιά νηπιαγωγείου να αξιολογήσουν την ικανοποίηση των γονιών τους (Trice & Tillapaugh, 1991), και σε μία άλλη άνδρες ερωτήθηκαν για την ικανοποίηση των συζύγων τους στον ρόλο τους ως εργαζόμενες γυναίκες (Barling & MacEwen, 1988). Στη συγκεκριμένη έρευνα, οι άνδρες συμφώνησαν αρκετά με τις αναφορές των συζύγων τους για την ικανοποίησή τους¹⁵.

Η Smith και οι συνεργάτες της (Smith, 1963; Hulin, Smith, Kendall, and Locke, 1963; Macaulay, Smith, Locke, Kendall and Hulin, 1963; Kendall, Smith, Hulin, and Locke, 1963; Locke, Smith, Hulin, and Kendall, 1963; Smith and Kendall, 1963) πραγματοποίησαν ένα εντυπωσιακό ερευνητικό πρόγραμμα για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Προϊόν αυτής της έρευνας συνιστά ένα εργαλείο γνωστό ως **Job Descriptive Index (JDI)** το οποίο αποτελεί αναμφίβολα ένα από τα πιο προσεκτικά κατασκευασμένα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που υπάρχει. Η εκτεταμένη μεθοδολογική εργασία υπογραμμίζει το γεγονός ότι αυτό το εργαλείο σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες νόρμες διασφαλίζουν την ευρεία χρήση του τόσο στο ερευνητικό πεδίο όσο και στο πεδίο της πρακτικής¹⁶.

Η κλίμακα JDI περιλαμβάνει πέντε τομείς: την εργασία, το μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής, την επίβλεψη και τους συναδέλφους. Πολλοί χρήστες αυτής της κλίμακας τους έχουν αθροίσει βγάζοντας ένα συνολικό σκορ εργασιακής

¹⁵ Spector Paul E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (Second edition). New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 200

¹⁶ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ.

ικανοποίησης. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν συνίσταται από έναν εκ των κατασκευαστών αυτής της κλίμακας (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989)¹⁷.

Στο σύνολό της περιέχει 72 ερωτήματα με 9 ή 18 ερωτήματα για κάθε υποκλίμακα. Κάθε ερώτημα αναφέρεται είτε σε ένα επίθετο είτε σε μία σύντομη φράση η οποία περιγράφει την εργασία. Οι απαντήσεις συνίστανται στο “Ναι”, “Δεν είμαι σίγουρος-η”, ή στο “Όχι”. Για κάθε τομέα της κλίμακας, παρέχεται μία σύντομη επεξήγηση, η οποία ακολουθείται από ερωτήματα που την αφορούν. Μεταξύ άλλων, παρέχονται ερωτήματα που προδιαθέτουν θετικά και αρνητικά αντίστοιχα. Ένα δείγμα αυτών των ερωτήσεων υπάρχει στον πίνακα που ακολουθεί¹⁸.

Sample Items From the Job Descriptive Index (JDI)
Think of the work you do at present. How well does each of the following words or phrases describe your work? In the blank beside each word below, write _Y_ for “Yes” if it describes your work _N_ for “No” if it does NOT describe it _?_ if you cannot decide WORK ON PRESENT JOB ___ Routine ___ Satisfying ___ Good
Think of the pay you get now. How well does each of the following words or phrases describe your present pay? In the blank beside each word below, write _Y_ for “Yes” if it describes your pay _N_ for “No” if it does NOT describe it _?_ if you cannot decide PRESENT PAY ___ Income adequate for normal expenses ___ Insecure ___ Less than I deserve
(continued)

¹⁷ Spector Paul E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (Second edition). New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 200-202

¹⁸ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 12-15

Think of the opportunities for promotion that you have now. How well does each of the following words or phrases describe these? In the blank beside each word below, write

 Y for "Yes" if it describes your opportunities for promotion

 N for "No" if it does NOT describe them

 ? if you cannot decide

OPPORTUNITIES FOR PROMOTION

 Dead-end job

 Unfair promotion policy

 Regular promotions

Think of the kind of supervision that you get on your job. How well does each of the following words or phrases describe this? In the blank beside each word below, write

 Y for "Yes" if it describes the supervision you get on your job

 N for "No" if it does NOT describe it

 ? if you cannot decide

SUPERVISION

 Impolite

 Praises good work

 Doesn't supervise enough

Think of the majority of the people that you work with now or the people you meet in connection with your work. How well does each of the following words or phrases describe these people? In the blank beside each word below, write

 Y for "Yes" if it describes the people you work with

 N for "No" if it does NOT describe them

 ? if you cannot decide

COWORKERS

 Boring

 Responsible

 Intelligent

SOURCE: From the Job Descriptive Index, which is copyrighted by Bowling Green State University. The complete forms, scoring key, instruction, and can be obtained from Dr. Patricia C. Smith, Department of Psychology, Bowling Green State University, Bowling Green, OH 43403.

Η κλίμακα JDI χρησιμοποιείται συνήθως από ερευνητές της οργανωτικής ψυχολογίας. Οι Cook, Herworth, Wall, and Warr (1981) κατέγραψαν πάνω από 100 δημοσιευμένες έρευνες που έκαναν χρήση του JDI. Ο εκτενής όγκος ερευνών που χρησιμοποιούν αυτή την κλίμακα μέτρησης, εξασφαλίζει ικανό αριθμό στοιχείων για την εγκυρότητά της. Ο μεγαλύτερος περιορισμός της έγκειται στο γεγονός ότι έχει μόνο πέντε τομείς. Έχουν διατυπωθεί αρκετές κριτικές αναφορικά με το γεγονός ότι συγκεκριμένα ερωτήματα δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις εργασιακές ομάδες (π.χ. Buffum & Konick, 1982; Cook et al., 1981), και οι κριτικές αυτές πιθανότατα ισχύουν για όλα τα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Μία έρευνα, ωστόσο, αναφέρει ότι ορισμένοι από τους τομείς της κλίμακας αυτής μπορούν να χωριστούν σε δύο μέρη. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση από την

επίβλεψη μπορεί να μοιραστεί ανάμεσα στην ικανοποίηση από την ικανότητα του επιβλέποντα και στην ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές δεξιότητες (Yeager, 1981)¹⁹.

Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για μία αρκετά έγκυρη κλίμακα, τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για τη βελτίωσή της. Ο Roznowski (1989) χρησιμοποίησε στατιστικές μεθόδους που σαν στόχο είχαν την ανάπτυξη νέων ερωτήσεων που θα βελτίωναν σημαντικά την αξιοπιστία και την εγκυρότητά της. Η Smith και οι συνεργάτες της αναβάθμισαν και βελτίωσαν την κλίμακα JDI αντικαθιστώντας ορισμένες από τις ερωτήσεις που περιελάμβανε (Balzer, Smith, Kravitz, Lovell, Paul, Reilly, & Reilly, 1990). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι πρόσθεσαν και μία εξαβάθμια κλίμακα υπολογισμού της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης γνωστή με το όνομα Job in General Scale (JIG).

Ο Ironson και οι συνεργάτες του (1989) ανέπτυξαν μία κλίμακα μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης η οποία περιέχει στοιχεία που δεν αντανakλούν τις ποικίλες όψεις της εργασίας. Η κλίμακα **Job in General Scale (JIG)** όπως προαναφέρθηκε στηρίχθηκε στην κλίμακα JDI. Περιέχει 18 στοιχεία που άλλοτε έχουν τη μορφή επιθέτων και άλλοτε τη μορφή σύντομων φράσεων για την εργασία σε γενικές γραμμές. Τρία από αυτά τα στοιχεία φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. Η κλίμακα αυτή έχει καλή αξιοπιστία και συνδέεται επαρκώς με άλλες κλίμακες μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Επειδή ακριβώς πρόκειται για μία σχετικά νέα κλίμακα, δεν έχει χρησιμοποιηθεί ακόμα σε πολλές ερευνητικές μελέτες²⁰.

Sample Items From the Job In General Scale (JIG)

Think of your job in general. All in all, what is it like most of the time? In the blank beside each word below, write

 Y for "Yes" if it describes your job

 N for "No" if it does NOT describe it

 ? if you cannot decide

JOB IN GENERAL

 Undesirable

 Better than most

 Rotten

SOURCE: From the Job Descriptive Index, which is copyrighted by Bowling Green State University. The complete forms, scoring key, instruction, and can be obtained from Dr. Patricia C. Smith, Department of Psychology, Bowling Green State University, Bowling Green, OH 43403.

¹⁹ Riggio, Ronald E. (?). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology* (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall. Σελ.

²⁰ Spector Paul E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (Second edition). New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 203

Το συνολικό σκορ που προκύπτει από αυτή την κλίμακα προκύπτει από το συνδυασμό όλων των στοιχείων. Όπως συμβαίνει και στην περίπτωση της κλίμακας JDI, η κλίμακα JIG κάνει χρήση τριών επιλογών απάντησης. Για κάθε στοιχείο, οι συμμετέχοντες ερωτώνται αν συμφωνούν («Ναι»), αν δεν είναι σίγουροι («?») ή αν διαφωνούν («Όχι»)²¹.

Μία εξίσου γνωστή κλίμακα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένα ερωτηματολόγιο γνωστό με το όνομα **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)** (Weiss, Dawis, Lofquist, & England, 1966). Πρόκειται για μία κλίμακα αξιολόγησης πολλαπλών ερωτήσεων που διερευνά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους.

Αυτή η κλίμακα έχει δύο μορφές, μία αρκετά μεγάλη εκδοχή που περιέχει 100 ερωτήσεις και μία πιο σύντομη εκδοχή που περιέχει 20 ερωτήσεις. Και οι δύο εκδοχές έχουν ερωτήματα που διερευνούν γύρω στους 20 τομείς της εργασιακής ικανοποίησης, τα σκορ, ωστόσο, των τομέων αυτών υπολογίζονται στην περίπτωση της μεγάλης εκδοχής της. Η σύντομη εκδοχή χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό είτε της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης είτε της εσωγενούς και εξωγενούς ικανοποίησης. Η *εσωγενής ικανοποίηση* αναφέρεται στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στο πως οι άνθρωποι νιώθουν για τη δουλειά που κάνουν. Η *εξωγενής ικανοποίηση* αφορά άλλες πτυχές των συνθηκών εργασίας, όπως είναι τα επιμέρους οφέλη και ο μισθός. Τόσο η εσωγενής όσο και η εξωγενής ικανοποίηση αποτελούν συνδυασμό ποικίλων τομέων.

Οι 20 διαστάσεις της κλίμακας MSQ φαίνονται στους παρακάτω πίνακες (1. Αξιοποίηση ικανοτήτων, 2. Επίτευξη, 3. Δραστηριότητα, 4. Προαγωγές, 5. Εξουσία, 6. Πολιτική της εταιρείας, 7. Αμοιβή, 8. Συνεργάτες, 9. Δημιουργικότητα, 10. Ανεξαρτησία, 11. Ηθικές αξίες, 12. Αναγνώριση, 13. Υπευθυνότητα, 14. Ασφάλεια, 15. Κοινωνική υπηρεσία, 16. Κοινωνικό γόητρο, 17. Εποπτεία – ανθρώπινες σχέσεις, 18. Εποπτεία τεχνική, 19. Ποικιλία, 20. Συνθήκες εργασίας). Για να καταλήξει κανείς σε μια ολοκληρωμένη μέτρηση της ικανοποίησης, πρέπει με κάποιο τρόπο να συνδυαστούν μεταξύ τους οι επιμέρους μετρήσεις. Κάθε ερώτημα της αποτελεί μία δήλωση που περιγράφει έναν τομέα. Ζητείται από τον εργαζόμενο να δηλώσει το πόσο ικανοποιημένος είναι από τον κάθε τομέα. Για παράδειγμα, μία τέτοια δήλωση για τον τομέα της Δραστηριότητας είναι “Το να είναι κανείς σε θέση να απασχολείται διαρκώς με κάτι”. Η συνολική κλίμακα έχει αποδειχθεί ότι είναι αρκετά αξιόπιστη και

²¹ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 15-17

έγκυρη αλλά πολλοί ερευνητές έχουν διερωτηθεί σχετικά με το κατά πόσο τα ερωτήματα είναι κατηγοριοποιημένα τόσο για τις εσωγενείς και τις εξωγενείς ομάδες αντίστοιχα (Cook et al., 1981; Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner, & Lankau, 1993)²².

Facets From the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Activity
Independence
Variety
Social status
Supervision (human relations)
Supervision (technical)
Moral values
Security
Social service
Authority
Ability utilization
Company policies and practices
Compensation
Advancement
Responsibility
Creativity
Working conditions
Coworkers
Recognition
Achievement

SOURCE: Weiss, Dawis, Lofquist, and England (1966).

Στους είκοσι τομείς αυτής της κλίμακας περιλαμβάνεται η ικανότητα του επιβλέποντα, οι εργασιακές συνθήκες, οι αμοιβή, η ποικιλία των αρμοδιοτήτων, το επίπεδο της εργασιακής ευθύνης, και οι πιθανότητες εξέλιξης. Οι αξιολογήσεις που σημειώνονται στο MSQ συνίστανται στο «πολύ δυσανεσθιμένος», «ουδέτερος» και «πολύ ικανοποιημένος». Σύμφωνα με ορισμένες έρευνες, ωστόσο, ορισμένες από τις 20 κλίμακες του MSQ συνδέονται αρκετά μεταξύ τους και γι αυτό μπορούν να περιοριστούν (Gillet & Schwab, 1975).

Συγκρίνοντας την κλίμακα JDI με την κλίμακα MSQ διαπιστώνουμε ότι η πρώτη είναι συντομότερη από δεύτερη. Και οι δύο κλίμακες έχουν τύχει πολλών ερευνών και σημειώνουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας και εγκυρότητας (Smith et al., 1969, 1987; Weiss et al., 1967). Μία εμφανής, ωστόσο, διαφορά ανάμεσα στα δύο αυτά εργαλεία μέτρησης εντοπίζεται στον αριθμό των τομέων που μετρώνται: η κλίμακα JDI μετρά

²² Spector Paul E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (Second edition). New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 202

πέντε τομείς ενώ η κλίμακα MSQ είκοσι. Το ερώτημα που ωστόσο είναι πόσοι τομείς χρειάζονται για την επαρκή μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης²³.

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΩΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΚΑΙ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας, που καθορίζει τον τρόπο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης εκτός από τη φύση και το σκοπό της ερευνητικής προσπάθειας, είναι το αν αυτή εξετάζεται ως ανεξάρτητη ή εξαρτημένη μεταβλητή. Αν εξεταστεί **ως ανεξάρτητη μεταβλητή**, τότε **θεωρείται ως αίτιο ή καθοριστικός παράγοντας**. Σε αυτή την περίπτωση, **οι κυριότερες επιπτώσεις** της επαγγελματικής ικανοποίησης **στη συμπεριφορά** του ανθρώπου **στο χώρο εργασίας** του είναι **η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητά του στην εργασία, οι απουσίες και η κινητικότητα του προσωπικού καθώς και άλλες συμπεριφορές και στάσεις στο χώρο εργασίας**. Πιο συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά την *επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην παραγωγικότητα*, παρόλο που τα δεδομένα των περισσότερων ερευνών υποστήριζαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών, δυο σημαντικές βιβλιογραφικές αναθεωρήσεις τη δεκαετία του 1950 έδειξαν ότι στις περισσότερες έρευνες η σχέση αυτή ήταν μικρή. Μια μεταγενέστερη ανασκόπηση του Vroom (1964), επιβεβαίωσε την παραπάνω διαπίστωση, ότι δηλαδή οι πιο παραγωγικοί εργαζόμενοι φαίνονταν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους λιγότερο παραγωγικούς (Steers & Porter, 1983). Αν και η ιδέα ότι «ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι και παραγωγικός» είναι αρκετά ελκυστική, τα εμπειρικά δεδομένα είναι αρκετά ασαφή, ενώ κάποιες έρευνες δείχνουν ότι δεν υφίσταται καμία σχέση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές. Ένα μέρος αυτού του προβλήματος οφείλεται στη δυσκολία διεξαγωγής της έρευνας και συγκεκριμένα στη δυσκολία μέτρησης με αντικειμενικό τρόπο της υψηλής παραγωγικότητας. Υπάρχει, από την άλλη πλευρά, ένας σημαντικός αριθμός ερευνών που υποστηρίζει ότι η μικρή θετική σχέση που παρατηρείται ανάμεσα στις δυο μεταβλητές λειτουργεί αντίστροφα, δηλαδή η παραγωγικότητα είναι αυτή που συντελεί στην ικανοποίηση και όχι το αντίθετο. Οι Lawler & Porter (1967) ήταν οι πρώτοι που θεώρησαν την παραγωγικότητα ως αίτιο παρά ως αποτέλεσμα. Σύμφωνα με το μοντέλο των ερευνητών, το επίπεδο της παραγωγικότητας καθορίζει το ύψος των αμοιβών (εξωγενών ή εσωγενών) που θα λάβουν οι εργαζόμενοι και

²³ Riggio, Ronald E. (?). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology* (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall. Σελ.

αυτές με τη σειρά τους αφού αξιολογηθούν ως προς το πόσο δίκαιες είναι, καθορίζουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Υπάρχουν, όμως, και περιπτώσεις, που η σχέση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές είναι αρνητική. Αυτό συμβαίνει όταν οι αμοιβές δε σχετίζονται με την παραγωγικότητα ή όταν συνδέονται αρνητικά με αυτή (π.χ. όταν οι λιγότερο αποδοτικοί εργαζόμενοι παίρνουν ισότιμες ή και μεγαλύτερες αμοιβές από τους πιο παραγωγικούς) (Steers & Porter, 1983). Οι πιο πρόσφατες έρευνες για την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα εστιάζονταν στη διερεύνηση κυρίως θετικών σχέσεων μεταξύ των δυο αυτών μεταβλητών, αλλά και στους ενδιάμεσους παράγοντες που μεσολαβούσαν. Το σκεπτικό αυτών των ερευνών ήταν ότι κάποιοι συγκεκριμένοι ατομικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρέαζαν τη φύση της σχέσης ικανοποίηση – παραγωγικότητα και ότι αν αυτοί δεν αναγνωρίζονταν και δεν ελέγχονταν τότε δεν θα προέκυπτε στατιστικά σημαντική σχέση. Μεταξύ των παραγόντων που έχουν διερευνηθεί είναι: η πίεση του χρόνου, το επίπεδο εργασίας, η αφοσίωση, το ατομικό επίπεδο σταδιοδρομίας, η φύση της εργασίας που εκτελείται και οι οργανωτικές πιέσεις για παραγωγικότητα. Σε γενικές γραμμές, η έρευνα των ενδιάμεσων μεταβλητών είχε ως αποτέλεσμα να βρεθούν πιο ισχυρές σχέσεις ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα από αυτές του παρελθόντος. Παρά το γεγονός ότι αυτή η προσέγγιση αποτελεί ένα βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση, οι οποιοσδήποτε σχέσεις μπορεί να βρεθούν αποτελούν απλές συναφειακές αναλύσεις και δεν επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων για το ποια μεταβλητή είναι το αίτιο και ποια το αποτέλεσμα²⁴.

Ως προς τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τις απουσίες του εργαζομένου έχει βρεθεί ότι είναι στατιστικώς σημαντική και μάλιστα αρνητική αλλά είναι χαμηλή και αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η σχέση αυτή αναφέρεται μόνο στις εκούσιες απουσίες του εργαζομένου παρά στις συνολικές απουσίες του (Steers & Porter, 1983) καθώς οι απουσίες μπορεί να προκαλούνται από ένα πλήθος καταστάσεων που να είναι έξω από τον έλεγχο του ατόμου όπως μια ασθένεια, οι κακές καιρικές συνθήκες ή κάποιο ατύχημα. Η ύπαρξη αρνητικής σχέσης ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τις εκούσιες απουσίες σημαίνει ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος τόσο λιγότερες απουσίες θα κάνει. Η αρνητική αυτή σχέση μπορεί, σε μερικές περιπτώσεις, να μην υφίσταται καθόλου καθώς μπορεί να μην εξαρτάται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά από την πολιτική που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση (Ilgen & Hollenback, 1977), σύμφωνα με την οποία μπορεί οι εργαζόμενοι να πιστεύουν πως οι απουσίες τους δε θα έχουν κανένα κόστος για την καριέρα τους (καμία επιρροή στο εισόδημα

²⁴ Jewell, L.N. & Siegall, M (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology*. 2nd edition. West Publishing Company.

και τις δυνατότητες προαγωγής τους) ή αν οι προϊστάμενοι έχουν αποδεχθεί τις απουσίες ως μια συνήθη και καθημερινή πραγματικότητα, οπότε η ικανοποίηση δε θα συνδέεται αρνητικά με τις απουσίες²⁵. Πρέπει να σημειωθεί ένα πολύ σημαντικό εύρημα του Clegg (1983), στο οποίο κατέληξε μετά την ανασκόπηση 17 σχετικών ερευνών και αφορά στο ότι η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών μπορεί να λειτουργεί αντίστροφα, δηλαδή όσο περισσότερο απουσιάζει ένας εργαζόμενος τόσο αυξάνεται και η επαγγελματική του δυσaréσκεια. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του έδειξαν ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει όταν οι απουσίες ακολουθούνται από δυσάρεστες συνέπειες (αποδοκιμασία του εργαζομένου από προϊσταμένους και συνεργάτες, περικοπή μισθού και κάλυψη της εργασίας με υπερωρίες)²⁶.

Ένα από τα πιο συστηματικά ευρήματα στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η αρνητική σχέση που παρουσιάζει με την κινητικότητα προσωπικού, όπως αποδεικνύεται από το μεγάλο αριθμό ερευνών που έχει πραγματοποιήσει ο Hulin (1966, 1968)²⁷, παρόλο που η σχέση αυτή δεν είναι πάντοτε μεγάλη (Vroom, 1964; Steers & Porter, 1983; Jewell & Siegall, 1990)²⁸. Όπως έχει αποδειχθεί, λοιπόν, ερευνητικά οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραιτηθούν από τη δουλειά τους απ' ό,τι αυτοί που δηλώνουν ικανοποιημένοι. Περαιτέρω έρευνες σε αυτό τον τομέα (Jackofsky & Peters, 1983) έδειξαν ότι η σχέση αυτή μπορεί να επηρεάζεται ως προς την ένταση από άλλους παράγοντες, όπως η ύπαρξη εναλλακτικής εργασίας²⁹ και, πιο συγκεκριμένα, αποδείχθηκε από τους Steers & Porter (1983) ότι ακόμη κι ένα πολύ δυσαρεστημένο από την εργασία του άτομο είναι πολύ πιθανό να μην την εγκαταλείψει αν δεν υπάρχουν άλλες περισσότερες ελκυστικές εναλλακτικές εργασίες, εύρημα το οποίο είναι σύμφωνο με ευρήματα άλλων ερευνών, όπου βρέθηκε ότι η ένταση της σχέσης μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και αποχώρησης του προσωπικού είναι πολύ μεγαλύτερη σε περιόδους οικονομικής ευημερίας και χαμηλής ανεργίας (Steers & Porter, 1983). Τέλος έχει βρεθεί πως η σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και αποχώρησης προσωπικού επηρεάζεται και από κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων καθώς και από την ηλικία και την οικογενειακή τους κατάσταση. Για παράδειγμα, είναι πολύ πιο εύκολο

²⁵ McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1985). *Industrial and Organizational Psychology*. 8th Edition. Englewood Cliffs, New Jersey.

²⁶ Jewell, L.N. & Siegall, M (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology*. 2nd edition. West Publishing Company

²⁷ McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1985). *Industrial and Organizational Psychology*. 8th Edition. Englewood Cliffs, New Jersey.

²⁸ Κάντας, Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία (Μέρος 1^ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

²⁹ McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1985). *Industrial and Organizational Psychology*. 8th Edition. Englewood Cliffs, New Jersey.

για ένα νέο δυσαρεστημένο από τη δουλειά του και χωρίς οικογενειακές και οικονομικές υποχρεώσεις, να παραιτηθεί από αυτή, απ' ότι για ένα εξίσου δυσαρεστημένο, αλλά μεγαλύτερο σε ηλικία εργαζόμενο με περισσότερες κοινωνικοοικονομικές δεσμεύσεις (Schultz, 1982)³⁰.

Επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει βρεθεί να υπάρχει και σε κάποιες άλλες μεταβλητές. Έχει βρεθεί, επί παραδείγματι, ότι η καθυστέρηση στην άφιξη στο χώρο εργασίας φανερώνει χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Επίσης, οι περισσότερο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν κατά πολύ χαμηλότερο επίπεδο καρδιακών ρυθμών (πράγμα θετικό) από τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους (Jewell & Siegall, 1990)³¹. Ενώ από τον Vroom (1964) βρέθηκε επίσης να υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και ατυχημάτων που συμβαίνουν στην εργασία.

Από την άλλη πλευρά, αν η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή, τότε θεωρείται ότι είναι αποτέλεσμα παραγόντων που επικρατούν στο χώρο εργασίας και έχουν είτε σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας είτε με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία (π.χ. εργασιακές συνθήκες, μισθός, ωράριο εργασίας κ.τ.λ.) είτε με παράγοντες ατομικούς κι εσωγενείς. Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι από τους παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση.

ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο Herzberg³² πρότεινε ότι η εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από ένα τελείως διαφορετικό σύνολο αιτιών απ' ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια. Υποστήριξε ότι οι λεγόμενοι *satisfiers* οι οποίοι συνιστούσαν διαστάσεις που σχετίζονταν με την εργασία όπως είναι η αναγνώριση, η αυτονομία και η υπευθυνότητα, και η ίδια η εργασία θα μπορούσαν να επηρεάζουν μόνο την ικανοποίηση και όχι τη δυσαρέσκεια, ενώ το αντίστροφο συμβαίνει στην περίπτωση των *disatisfiers* που συνιστούσαν διαστάσεις που σχετίζονταν με την εργασία όπως είναι ο μισθός, οι εργασιακές συνθήκες και οι σχέσεις και οι συμπεριφορές των επιβλεπόντων και των συναδέλφων. Σύμφωνα με τον Herzberg, αυτές οι δύο κατηγορίες παραγόντων

³⁰ Κάντας, Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία (Μέρος 1^ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

³¹ Jewell, L.N. & Siegall, M (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology*. 2nd edition. West Publishing Company.

³² Herzberg, Mausner & Snyderman (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.

εξυπηρετούν δύο διαφορετικά σύνολα αναγκών, το πρώτο αφορά τις βιολογικές ανάγκες (φαγητό, αποφυγή πόνου κτλ.) και το δεύτερο αφορά τις αποκλειστικές ανθρώπινες ανάγκες για επίτευξη και αυτοπραγμάτωση. Οι παράγοντες που εξυπηρετούν τις βιολογικές ανάγκες και που ονομάζονται παράγοντες υγιεινής, όταν απουσιάζουν είναι υπεύθυνοι για τη δυσαρέσκεια, ενώ όταν υφίστανται μπορούν να τη μειώσουν. Οι άλλοι παράγοντες που ονομάζονται κίνητρα (motivators), όταν υφίστανται μπορούν ταυτόχρονα να αυξήσουν και την εργασιακή ικανοποίηση και τα εργασιακά κίνητρα (job motivations). Ένα σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης σύμφωνα με τον Herzberg, είναι ότι οι παράγοντες υγιεινής είναι εξωγενείς ως προς την εργασία καθαυτή (πολιτική της επιχείρησης, επιτήρηση, μισθός κτλ.) ενώ τα κίνητρα είναι εσωγενή ως προς την εργασία (επίτευξη, αναγνώριση της επίτευξης, η φύση της εργασίας κτλ.)³³. Η άποψη αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλέον καθώς και οι δύο αυτές όψεις συμβάλλουν τόσο στην ικανοποίηση όσο και στη δυσαρέσκεια. Παρόλα αυτά οι satisfiers φαίνεται να επηρεάζουν εν γένει περισσότερο την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια απ' ότι οι dissatisfiers³⁴.

Όπως σημείωσαν οι Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., Capwell, D. F. στο βιβλίο *Job Attitudes: Review of research and opinion*, διακρίνουμε δέκα κύριους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης: 1/ εσωγενείς πτυχές της εργασίας, 2/ επιτήρηση, 3/ εργασιακές συνθήκες, 4/ μισθός, 5/ δυνατότητες ανέλιξης, 6/ ασφάλεια, 7/ επιχείρηση και διοίκηση, 8/ κοινωνικές πτυχές της εργασίας, 9/ επικοινωνία και 10/ οφέλη.

Όπως γίνεται κατανοητό η εργασία καθαυτή σπάνια λειτουργεί ως αντικείμενο μιας ενιαίας στάσης. Στην περίπτωση αυτή, η στάση, δηλαδή η ικανοποίηση, που το υποκείμενο συσχετίζει με την εργασία του, είναι στην πραγματικότητα ο βαθμός της ικανοποίησης σχετικά με έναν αριθμό διαφορετικών διαστάσεων της εργασίας. Παρόλο που υπάρχουν πολλές συγκεκριμένες και διαφορετικές εργασιακές διαστάσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, υπάρχει ένα σύνολο διαστάσεων κοινό για όλες τις εργασίες που είναι ικανό να περιγράψει το μεγαλύτερο μέρος της προβλεπόμενης έκτασης της εργασιακής ικανοποίησης. Το μέγεθος αυτού του συνόλου κυμαίνεται από 5 έως 20 εργασιακές διαστάσεις αλλά σπάνια είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης περισσότερες από 10. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας που χρησιμοποιούνται συνηθέστερα χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες:

³³ Howell, William C. and Dipboye, Robert L. (1986). *Essentials of Industrial Organizational Psychology* (Third Edition). Chicago: The Dorsey Press. Σελ.

³⁴ McCormick, Ernest J. and Ilgen, Daniel (1985). *Industrial and Organizational Psychology* (Eighth Edition). New Jersey: Englewood Cliffs. Σελ.

- **Γεγονότα ή Συνθήκες** στα οποία εντάσσονται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Η εργασία (και πιο συγκεκριμένα η φύση της), οι αμοιβές (μισθός, προαγωγές, αναγνώριση) και το περιεχόμενο της εργασίας (εργασιακές συνθήκες, οφέλη) και

- **Φορείς** στους οποίους εντάσσονται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Ο εαυτός, οι άλλοι εντός εταιρείας (επιβλέποντες, συνάδελφοι) και οι άλλοι εκτός εταιρείας (πελάτες, μέλη οικογενείας, άλλοι).

Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά το εργασιακό περιβάλλον καθαυτό και τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία. Εδώ περιλαμβάνεται το πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι, η φύση των εργασιακών καθηκόντων, οι σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους στο χώρο εργασίας και οι ανταμοιβές. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τους προσωπικούς παράγοντες που εισφέρει κάποιος στην εργασία. Εδώ περιλαμβάνεται τόσο η προσωπικότητα όσο και οι προηγούμενες εμπειρίες του.

➤ **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ (ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Ξεκινώντας με τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση θα αναφερθούμε στα **χαρακτηριστικά της εργασίας**, τα οποία αφορούν το περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων. Τα πέντε (5) βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας που μπορούν να ισχύσουν για όλες τις εργασίες, σύμφωνα με το «μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας» των Hackman και Oldham, είναι: η ποικιλία των δεξιοτήτων (skill variety), η ταυτότητα του έργου (task identity), η σπουδαιότητα του έργου (task significance), η αυτονομία και η εργασιακή ανάδραση (job feedback). Η ποικιλία των δεξιοτήτων αναφέρεται στο αριθμό των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιτέλεση μιας εργασίας. Η ταυτότητα του έργου αφορά το εάν ο εργαζόμενος επιτελεί μία ολοκληρωμένη εργασία ή μόνο ένα κομμάτι της. Η σπουδαιότητα του έργου έχει να κάνει με τον αντίκτυπο της εργασίας σε άλλους ανθρώπους. Η αυτονομία αφορά την ελευθερία που έχουν οι εργαζόμενοι να επιτελέσουν την εργασία τους όπως θεωρούν ότι αρμόζει, και τέλος, η εργασιακή ανάδραση αφορά την έκταση, στην οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι κάνουν τη δουλειά τους σωστά. Τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά μπορούν να τροποποιηθούν για να προσδώσουν πολυπλοκότητα και στοιχεία πρόκλησης σε μία εργασία³⁵.

Σύμφωνα με τους ερευνητές τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως τα αναλύσαμε, οδηγούν σε τρεις ψυχολογικές καταστάσεις. Η ποικιλία των δεξιοτήτων, η

³⁵ Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice* (Second Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc. Σελ. 205

ταυτότητα του έργου και η σπουδαιότητα του έργου συνδυαζόμενα προσδίδουν βιωμένη σημασία στην εργασία. Η αυτονομία δημιουργεί αίσθημα υπευθυνότητας και η ανάδραση προσφέρει στον εργαζόμενο της, δυνατότητα να γνωρίζει τα αποτελέσματα της εργασίας του. Σύμφωνα με το μοντέλο, οι εργαζόμενοι που βιώνουν αυτές τις ψυχολογικές καταστάσεις είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους και εκδηλώνουν περισσότερη εσωτερική κινητοποίηση (motivation) (π.χ. εργάζονται πιο σκληρά γιατί το θέλουν και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι), μικρότερα ποσοστά απουσιών και αποχωρήσεων και υψηλότερης ποιότητας εργασία (όχι όμως απαραίτητα και μεγαλύτερης ποσότητας)³⁶.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Hackman και Oldham, τα πέντε χαρακτηριστικά καθορίζουν το δυναμικό μέγεθος της παρωθητικής ισχύς μιας εργασίας, δηλαδή το βαθμό που μπορεί να προκαλέσει εσωγενή κίνητρα στον εργαζόμενο. Η παρωθητική ισχύς υπολογίζεται από τον εξής τύπο:

Παρωθητική ισχύς = (Ποικιλία Δεξιοτήτων + Ταυτότητα Έργου + Σπουδαιότητα Έργου / 3) x Αυτονομία x Ανατροφοδότηση³⁷.

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι που προτιμούν την πρόκληση και το ενδιαφέρον στην εργασία τους θα είναι πιο χαρούμενοι και κινητοποιημένοι εάν έχουν σύνθετα καθήκοντα. Τέτοιοι άνθρωποι είναι πιθανόν να αποφεύγουν πολύ απλές δουλειές και να προτιμούν διοικητικές ή άλλου είδους εργασίες που περιλαμβάνουν μεγαλύτερο βαθμό πολυπλοκότητας³⁸.

Είναι αρκετές οι έρευνες στις οποίες έχει βρεθεί ότι **όσο ευρύτερο είναι το περιεχόμενο της εργασίας τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση** που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτήν. Το περιεχόμενο μιας εργασίας αναφέρεται σε ένα πλήθος **επιμέρους διαστάσεων** οι οποίες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, όταν η εργασία παρέχει στον εργαζόμενο *ευκαιρίες για ανάπτυξη, επίτευξη, υπευθυνότητα, αυτονομία, αναγνώριση και ανατροφοδότηση ως προς την παραγωγή, του προσφέρει τις προκλήσεις που απαιτούνται ώστε να μη μταιώνονται οι προσδοκίες του και γενικά συντελεί στην αυτοπραγμάτωση και την αυτοεκπλήρωσή του (Macaron, 1982)*. Έχει ακόμη βρεθεί ότι υπάρχει θετική σχέση, ανάμεσα στη δυνατότητα να έχουν οι εργαζόμενοι έλεγχο στις ικανότητες και δυνατότητές τους και τη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες,

³⁶ Howell, William C. and Dipboye, Robert L. (1986). *Essentials of Industrial Organizational Psychology* (Third Edition). Chicago: The Dorsey Press. Σελ. 60

³⁷ Κάντας, Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία* (Μέρος 1^ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. Σελ. 116

³⁸ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 33-34

με την επαγγελματική ικανοποίηση, αφού υπό αυτές τις συνθήκες τα άτομα βιώνουν την εργασία τους ως κάτι σημαντικό στο οποίο έχουν προσωπική εμπλοκή³⁹.

Η θεωρία των Hackman και Oldham αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές προσφορές στο πεδίο της επαγγελματικής ικανοποίησης και της συμπεριφοράς στην εργασία. Σήμερα, μετά από πολλές έρευνες πιστεύεται ότι το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας ισχύει σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι ακριβώς όπως υπέθεσαν οι δημιουργοί του. Καταρχάς, δεν έδειξαν όλες οι έρευνες την ύπαρξη των διαστάσεων που περιγράφουν οι Hackman και Oldham. Η ποικιλία δεξιοτήτων, για παράδειγμα, πολλές φορές ταυτίζεται στις παραγοντικές αναλύσεις είτε με την αυτονομία είτε με τη σπουδαιότητα του έργου (Fried & Ferris, 1986). Επιπλέον, τα προτεινόμενα χαρακτηριστικά της εργασίας φαίνεται ότι σχετίζονται περισσότερο με την επαγγελματική ικανοποίηση παρά με την επίδοση στο έργο και ο ενδιάμεσος ρόλος των ψυχολογικών καταστάσεων. Δε φαίνεται να είναι τόσο ισχυρός⁴⁰. Λόγω της φύσης των παλαιότερων ερευνών, δεν μπορούμε να πούμε με ακρίβεια, εάν η αύξηση των βασικών χαρακτηριστικών οδηγεί και σε αύξηση της ικανοποίησης. Είναι εξίσου πιθανό, η υψηλή ικανοποίηση να οδηγεί τους εργαζομένους στο να περιγράφουν τη δουλειά τους θετικά ή ότι μία τρίτη μεταβλητή, όπως η επιτυχής απόδοση, να ωθεί το άτομο τόσο σε αυξημένη ικανοποίηση όσο και σε αυξημένα επίπεδα των χαρακτηριστικών της εργασίας⁴¹.

Ένας δεύτερος εξωτερικός παράγοντας που ενδεχομένως να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι λεγόμενες **μεταβλητές των ρόλων**, που περιλαμβάνουν την ασάφεια του ρόλου και τη σύγκρουση των ρόλων. Ο ρόλος είναι το απαιτούμενο μοτίβο συμπεριφοράς που πρέπει να επιδεικνύει ένα άτομο μέσα στην οργάνωση. Οι οργανωσιακοί ρόλοι μπορεί να σχετίζονται με τις εργασιακές θέσεις ή τους τίτλους, αλλά δεν είναι έννοιες ταυτόσημες, καθώς κάθε υποκείμενο μπορεί να έχει πολλαπλούς ρόλους, ενώ δεν έχουν όλοι τους ίδιους ρόλους ακόμα κι όταν έχουν την ίδια θέση. Συχνά, ένα άτομο αναπτύσσει έναν ρόλο αναλαμβάνοντας ένα καθήκον που οι άλλοι θεωρούν ότι θα γίνει υπευθυνότητά του⁴².

Έχει αποδειχθεί ερευνητικά πως κάποιοι παράγοντες του πλαισίου στο οποίο εργάζεται κάποιος επιδρούν σημαντικά στο βαθμό ικανοποίησης που αντλεί από την εργασία του. Ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι ο *τύπος του ηγέτη ή του επόπτη* όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του προσωπικού του και του

³⁹ Johns, G. (1996). *Organizational behavior. Understanding and managing life at work*. Harper Collins College Publishers.

⁴⁰ Κάντας, Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία* (Μέρος 1^ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. Σελ. 118

⁴¹ Howell, William C. and Dipboye, Robert L. (1986). *Essentials of Industrial Organizational Psychology* (Third Edition). Chicago: The Dorsey Press. Σελ. 61

⁴² Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 39

παρέχει μια κάποια αυτονομία στη δράση και δικαίωμα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε αντίθεση με τα αποτελέσματα που επιφέρει μια αδιάφορη ηγεσία (Vroom, 1964; Korman, 1977; Arnold et al., 1998; Lok & Crawford, 1999, Leary, Sullivan & McCartney-Simon, 2000). Σημαντική επίδραση έχει βρεθεί να έχει και το όραμα του ηγέτη για την επιχείρηση (Testa, 1999). Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι σε ένα εργασιακό πλαίσιο όπου η ομάδα εργαζομένων παρέχει ευκαιρίες για κοινωνική αλληλεπίδραση και χαρακτηρίζεται από σύμπνοια στάσεων, κοινούς στόχους και συνεργατικότητα, η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται (Vroom, 1964).

Η ασάφεια του ρόλου έχει να κάνει με το βαθμό, στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι σχετικά με το ποια ακριβώς είναι τα εργασιακά καθήκοντα και οι ευθύνες τους. Πολλοί προϊστάμενοι αποτυγχάνουν να δώσουν ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες στους υφισταμένους τους με αποτέλεσμα να τους δημιουργούν ασάφεια ως προς το τι πρέπει να κάνουν⁴³. Η ασάφεια ενός επαγγελματικού ρόλου μπορεί να είναι ενδογενές χαρακτηριστικό μιας επαγγελματικής θέσης, όπως συμβαίνει στην περίπτωση πολλών δημοσίων υπηρεσιών, όπου υπάρχουν θέσεις εργασίας χωρίς σαφή περιγραφή των δικαιωμάτων, των υποχρεώσεων και των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου. Ασάφεια ρόλου μπορεί να συνοδεύει και τις μεταβατικές καταστάσεις, όπως η ανάληψη μιας νέας εργασιακής θέσης, η προαγωγή κτλ. Όπως προκύπτει από έρευνες η ασάφεια ρόλου συνδέεται με καταθλιπτική διάθεση, χαμηλό αυτοσυναίσθημα, δυσαρέσκεια για τη ζωή, χαμηλά κίνητρα και σκέψεις για εγκατάλειψη της εργασίας.

Η σύγκρουση των ρόλων προκύπτει, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικών ειδών απαιτήσεις και προσδοκίες ή όταν η συμμόρφωση με ορισμένες απαιτήσεις του ρόλου κάνει δύσκολη ή αδύνατη τη συμμόρφωση με κάποιες άλλες πλευρές του ρόλου (Ivancevich & Matteson, 1980)⁴⁴.

Σύγκρουση μέσα στο ρόλο γεννάται από τις πολλαπλές απαιτήσεις μιας εργασίας, όταν π.χ. δύο διαφορετικά πρόσωπα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο. Σύγκρουση έξω από το ρόλο δημιουργείται, όταν το άτομο αντιμετωπίζει διαφορετικές απαιτήσεις από το χώρο εργασίας και από το κοινωνικό ή οικογενειακό περιβάλλον έξω από αυτόν το χώρο (πχ. ματαίωση μιας εκδρομής λόγω φόρτου εργασίας). Σύγκρουση ρόλου μπορεί να προκύψει επίσης όταν το ίδιο άτομο έχει αντιφατικές προσδοκίες και απαιτήσεις από τον εργαζόμενο

⁴³ Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice* (Second Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc. Σελ. 206

⁴⁴ Κάντας, Αριστοτέλης (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας – Σύγκρουση – Ανάπτυξη και αλλαγή – Κουλτούρα – Επαγγελματικό άγχος* (Μέρος 3^ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. Σελ. 109

(πχ. του δίνει αντιφατικές εντολές) ή όταν οι απαιτήσεις του ρόλου ενός ατόμου βρίσκονται σε σύγκρουση με τις προσωπικές του αξίες.

Η σύγκρουση ρόλων είναι μία ιδιαίτερα αγχογόνος κατάσταση, που συνδέεται με υπέρταση και καρδιαγγειακά προβλήματα, ενώ τη βιώνουν εντονότερα τα ευαίσθητα άτομα και αυτά που έχουν ενδογενές άγχος. Έχει παρατηρηθεί ότι τόσο η ασάφεια του ρόλου όσο και η σύγκρουση ρόλων κατά κύριο λόγο προκαλούνται από τη συμπεριφορά και τις πρακτικές των προϊσταμένων.

Μία ιδιαίτερη μορφή σύγκρουσης ρόλων είναι η σύγκρουση που προκύπτει μεταξύ των απαιτήσεων της δουλειάς και της οικογενειακής ζωής. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να προκύψει στον καθένα, αλλά ιδιαίτερα πλήττει τις μονογονεϊκές οικογένειες και ζευγάρια με παιδιά, όπου και οι δύο οι σύντροφοι κάνουν καριέρα. Τέτοιου είδους σύγκρουση προκύπτει κυρίως όταν τα παιδιά είναι άρρωστα ή όταν οι σχολικές δραστηριότητες απαιτούν τη γονεϊκή συμμετοχή. Είναι σαφές ότι η **σύγκρουση οικογένειας-εργασίας** επηρεάζει διαφορετικά τις γυναίκες και τους άντρες, καθώς οι γυναίκες αναλαμβάνουν μεγαλύτερο ρόλο στην ανατροφή του παιδιού⁴⁵.

Αυτό το είδος σύγκρουσης βρέθηκε ότι συνδέεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης τείνουν να εκδηλώνουν χαμηλό σκορ εργασιακής ικανοποίησης. Παρόλο που το να έχει κάποιος και το ρόλο του γονέα και του εργαζόμενου μπορεί να έχει φθοροποιά αποτελέσματα, οι διπλοί ρόλοι μπορούν να έχουν και θετικές επιδράσεις. Η εργασία ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την παροχή κοινωνικής βοήθειας, στοιχεία που για κάποιους ανθρώπους αντισταθμίζουν τα αρνητικά αποτελέσματα των διπλών ρόλων. Όπως επισημαίνει ο Langan-Fox (1998), αυτό που είναι το πιο σημαντικό είναι η ποιότητα των ρόλων και όχι ο αριθμός τους. Ένα υποκείμενο που έχει μία καλή οικογενειακή και επαγγελματική ζωή είναι πιθανόν να είναι ικανοποιημένο και με τα δύο⁴⁶.

Οι οργανώσεις που ενδιαφέρονται για τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας υιοθετούν «family friendly» πολιτικές. Οι πιο συνήθεις είναι το ευέλικτο ωράριο και ο παιδικός σταθμός μέσα στην επιχείρηση. Όπως προκύπτει από έρευνες το ευέλικτο ωράριο σχετίζεται με μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση τόσο για τους άντρες όσο και τις γυναίκες που έχουν παιδιά που μένουν μαζί τους, αλλά όχι και για τους άντρες ή τις γυναίκες που δεν έχουν παιδιά. Θετικά λειτουργεί, όμως, και η συμπεριφορά των προϊσταμένων, όταν υποστηρίζουν τους εργαζόμενους γονείς.

Ο Vroom παρουσιάζει ένα μοντέλο πρόβλεψης των συναισθηματικών συνεπειών του προγραμματισμού εργασίας. Η βασική υπόθεση είναι ότι το σθένος

⁴⁵ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 40

⁴⁶ Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice* (Second Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc. Σελ. 207

(valence) ενός δεδομένου εργασιακού προγραμματισμού για κάποιον θα είναι αντιστρόφως ανάλογο του βαθμού, στον οποίο αυτός ο προγραμματισμός περιορίζει τη δυνατότητά του να ασχολείται με ικανοποιητικές εργασίες στον ελεύθερο χρόνο του. Εάν λοιπόν, μία δραστηριότητα έχει μεγάλο θετικό σθένος για ένα άτομο, η μείωση της ασυμφωνίας στον εργασιακό προγραμματισμό του σε σχέση με αυτή τη δραστηριότητα, πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του σθένους του εργασιακού του ρόλου και το αντίστροφο. Από την άλλη πλευρά, εάν κάποιος άνθρωπος είναι αδιάφορος ως προς μία δραστηριότητα (όπως π.χ. οι εργαζόμενοι που δεν έχουν παιδιά) οι όποιες αλλαγές στον εργασιακό προγραμματισμό σε σχέση με αυτή τη δραστηριότητα δεν έχουν καμία επίδραση στο σθένος του εργασιακού του ρόλου⁴⁷.

Έχει επίσης βρεθεί ότι υπάρχει *θετική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο ή την κοινωνική θέση ενός εργαζομένου με την επαγγελματική ικανοποίηση* που αυτός βιώνει (Gurin, Veroff & Feld, 1960), η οποία, σύμφωνα με τους ερευνητές, οφείλεται στο ότι τα υψηλότερου επιπέδου επαγγέλματα (π.χ. διευθυντές, ανώτατοι υπάλληλοι) είναι πιο υψηλά αμειβόμενα, λιγότερο μονότονα, παρέχουν μεγαλύτερη αυτονομία και ελευθερία και απαιτούν λιγότερη σωματική προσπάθεια από τα χαμηλότερου επιπέδου επαγγέλματα (Vroom, 1964).

Επιπλέον στοιχεία του περιεχομένου εργασίας που σχετίζονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση έχουν βρεθεί να είναι: **α) η πληρωμή και β) οι δυνατότητες προαγωγής**. Πιο συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά στην αμοιβή, τα δεδομένα που βασίζονται σε συνολικές μετρήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης δείχνουν πως η συνολική ικανοποίηση αυξάνεται καθώς αυξάνεται και το εισόδημα. Δηλαδή, η αμοιβή αποτελεί πηγή ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο Portigal, μάλιστα, παρατηρεί ότι η αμοιβή παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται σε υψηλότερα επίπεδα γιατί η αμοιβή είναι σύμβολο κατάστασης (status), επίτευξης και αναγνώρισης⁴⁸. Γι' αυτό η μη επαρκής αμοιβή μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα αισθήματα δυσαρέσκειας.

Η συσχέτιση, ωστόσο, της **αμοιβής** με την εργασιακή ικανοποίηση, αντίθετα από ό,τι αναμένεται, είναι αναπάντεχα μικρή. Ο παράγοντας αυτός συσχετίζεται πιο στενά με την ικανοποίηση της αμοιβής (pay satisfaction), παρά με τη γενική εργασιακή ικανοποίηση. Η όποια ικανοποίηση δεν προέρχεται από το απόλυτο μέγεθος του μισθού καθαυτού, αλλά από τη σχέση μεταξύ τους μισθού και κάποιων μέτρων σύγκρισης που χρησιμοποιεί το υποκείμενο. Το μέτρο σύγκρισης μπορεί να είναι ένα επίπεδο προσαρμογής που καθορίζεται από τους προηγούμενους μισθούς

⁴⁷ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ.158

⁴⁸ Jewell, L.N. & Siegall, M (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology*. 2nd edition. West Publishing Company.

ή τους μισθούς άλλων ανθρώπων. Πολύ περισσότερο, είναι η δικαιοσύνη με την οποία καθορίζεται η αμοιβή που επηρεάζει την ικανοποίηση.

Υπάρχουν άτομα ικανοποιημένα με τον κατώτερο μισθό, ενώ υπάρχουν και επαγγελματίες αθλητές και tv περσόνες, οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι με εξαψήφιους μισθούς. Αυτό καταδεικνύει ότι οι πιο καλοπληρωμένοι δεν είναι απαραίτητα και πιο ικανοποιημένοι, όταν πρόκειται για άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικές εργασίες. Από την άλλη όσο πιο μεγάλη η ομοιότητα μεταξύ των επαγγελματικών επιπέδων των ατόμων με υψηλούς μισθούς τόσο μικρότερη η ικανοποίηση αναφορικά με το μέτρο σύγκρισης. Επιπλέον, οι περισσότεροι που είναι ικανοποιημένοι με το μισθό τους όταν συγκρίνονται με άλλους που κερδίζουν περισσότερα αποδίδουν την ικανοποίησή τους σε άλλα στοιχεία (πχ. ικανότητες, αρχαιότητα κτλ.), στοιχεία που δικαιολογούν τη διαφορά στους μισθούς. Αντίθετα, αυτοί που είναι δυσαρεστημένοι με το μισθό τους σε σχέση με άλλους, αποδίδουν τη δυσαρέσκειά τους στη δική τους ισότητα ή ανωτερότητα σε σχέση με διαστάσεις που αφορούν το μισθό⁴⁹. Όπως γίνεται κατανοητό, η ικανοποίηση εξαρτάται από σχετικά και όχι απόλυτα επίπεδα μισθών.

Σύμφωνα με μία οπτική γωνία, τα άτομα δεν αγωνίζονται τόσο για να μεγιστοποιήσουν την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων όπως τα χρήματα όσο για να διατηρήσουν ένα δίκαιο ή τίμιο ποσό. Βασικό στοιχείο αυτής της θέσης είναι η πίστη ότι τα υποκείμενα υποκινούνται από ένα ηθικό σύστημα, που έχει ως βασικό αξίωμα το δίκαιο μοίρασμα των αμοιβών. Εάν ένα άτομο λαμβάνει λιγότερα από ό,τι θεωρεί ως δίκαιο να παίρνει, νιώθει ότι αδικείται, ενώ εάν παίρνει περισσότερα από όσα θεωρεί ότι δικαιούται τότε νιώθει ένοχος.

Ως αποτέλεσμα θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση ως τη διαφορά μεταξύ του ποσού που το άτομο πραγματικά λαμβάνει και αυτού που θεωρεί ότι θα έπρεπε να λαμβάνει. Όσο μεγαλύτερη η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο ποσών, τόσο πιο μεγάλη είναι η ένταση από την έλλειψη ισορροπίας που βιώνει το άτομο⁵⁰.

Όσο για τις δυνατότητες προαγωγής έχει βρεθεί ότι όταν αυτές είναι αρκετές αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων κι αυτό διότι οι προαγωγές περιέχουν έναν αριθμό σημαντικών ενδείξεων για την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου τόσο υλικές (όπως π.χ. μια συνοδευόμενη αύξηση μισθού) όσο και κοινωνικής φύσεως (όπως αναγνώριση εντός της επιχειρήσεως και αυξημένο κοινωνικό γόητρο).

⁴⁹ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 152

⁵⁰ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 167-168

Τέλος, κάποιες άλλες διαστάσεις που έχει διαπιστωθεί ερευνητικά ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας (ζέστη, θόρυβος, καθαριότητα, φωτισμός), το ωράριο εργασίας και ο ελεύθερος χρόνος που μπορεί να εξασφαλίσει ο εργαζόμενος, η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα που παρέχει μια δουλειά. Στα επιδόματα συγκαταλέγονται και οι διακοπές, το δικαίωμα συνταξιοδότησης καθώς και κάποιες άλλες πρόσθετες παροχές (Macaroon, 1982)⁵¹.

➤ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ (ΑΤΟΜΙΚΟΙ) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Παρόλο που η σπουδαιότητα των ατομικών διαφορών στη βίωση της εργασιακής ικανοποίησης αναγνωρίστηκε ήδη από τις μελέτες του Hawthorne το 1920, η περιβαλλοντική όψη είναι αυτή που κυριάρχησε στην έρευνα και τη θεωρία της συγκεκριμένης στάσης. Στα μέσα της δεκαετίας του '80 υπήρξε αυξημένο ενδιαφέρον στις επιδράσεις της προσωπικότητας στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι μελέτες έδειξαν ξεκάθαρα ότι η προσωπικότητα αποτελεί σίγουρα παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Ορισμένοι ερευνητές, μάλιστα, υποστήριξαν ότι ενδέχεται να υπάρχει ακόμα και γενετική προδιάθεση για το αν κάποιος θα έλκεται ή όχι από την εργασία (Arvey, Bouchard, Segal & Abraham, 1989).

Δύο χαρακτηριστικά της **προσωπικότητας** φαίνεται να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησης: η **έδρα ελέγχου** (locus of control) και η **αρνητική επιρροή** (negative affectivity).

Η έδρα ελέγχου είναι μία γνωστική μεταβλητή που αντιπροσωπεύει τη γενικευμένη πίστη ενός ατόμου στην ικανότητά του να ελέγχει τις θετικές και αρνητικές ενισχύσεις στη ζωή του. Ένας «εξωτερικός» πιστεύει στον έλεγχο από εξωτερικές δυνάμεις ή άλλους ανθρώπους. Ένας «εσωτερικός» πιστεύει ότι ο ίδιος είναι ικανός να επηρεάζει τις ενισχύσεις. Οιπίστεις σχετικά με τον έλεγχο των ενισχύσεων μπορεί να επιδρούν στις εργασιακές στάσεις.

Η έδρα ελέγχου βρέθηκε ότι συσχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση (O'Brien, 1983-Spector, 1982). Τα περισσότερα «εσωτερικά» άτομα τείνουν να εκδηλώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Για τον τομέα της εργασίας, ο Spector ανέπτυξε την κλίμακα Work Locus of Control Scale, η οποία συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση σε ένα υψηλότερο επίπεδο από ό,τι η κλασσική κλίμακα του Rotter.

Πολλοί είναι οι μηχανισμοί που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ έδρας ελέγχου και εργασιακής ικανοποίησης. Ο Spector (1982) παρατήρησε ότι οι «εσωτερικοί» τείνουν να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους καλύτερα από ό,τι οι «εξωτερικοί». Επομένως,

⁵¹ Johns, G. (1996). *Organizational behavior .Understanding and managing life at work*. Harper Collins College Publishers.

εάν η εργασιακή απόδοση σχετίζεται με τις αμοιβές, τότε ενδέχεται να προκύψει και εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, οι «εσωτερικοί» εκδηλώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, γιατί επωφελούνται από τις αμοιβές που λαμβάνουν λόγω της καλύτερης απόδοσής τους. Επίσης, είναι πιθανόν οι «εξωτερικοί» να βρίσκονται σε χειρότερες εργασίες από τους «εσωτερικούς», γεγονός που αιτιολογεί και τις διαφορές που προκύπτουν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπλέον, εάν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι ένα καθήκον απαιτεί ικανότητες που ο ίδιος αξιολογεί θετικά και θεωρεί ότι διαθέτει, τότε η επιτυχία θα είναι σύμφωνη (consonant) με την εικόνα που έχει για τον εαυτό του κι έτσι θα βιώσει εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, η αποτυχία είναι ασύμφωνη με την εικόνα του εαυτού και συνοδεύεται από εργασιακή δυσαρέσκεια. Από την άλλη πλευρά, εάν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι το καθήκον αυτό δεν απαιτεί ικανότητες, που ο ίδιος αξιολογεί και θεωρεί ότι διαθέτει, τότε το επίπεδο της απόδοσής του είναι μη σχετικό με την εικόνα του εαυτού του⁵².

Η αρνητική επιρροή (negative affectivity) ή αλλιώς NA είναι μία μεταβλητή της προσωπικότητας που αντανakλά την τάση του ατόμου να βιώνει αρνητικά συναισθήματα, όπως άγχος ή κατάθλιψη, σε ένα ευρύ πεδίο καταστάσεων. Οι Watson, Pennebaker και Folger (1986) υπέθεσαν ότι τα άτομα με υψηλό NA βιώνουν γενικά την εργασία με αρνητικό τρόπο, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση. Η Moyle (1995) θεωρεί ότι οι άνθρωποι με υψηλό NA τείνουν να προσλαμβάνουν την εργασιακή τους κατάσταση ως αρνητική και γι' αυτό βιώνουν εργασιακή δυσαρέσκεια. Η ομάδα του Schaubroeck (1994) υποστήριξε ότι η άνθρωποι με χαμηλό NA κάνουν καλύτερες εργασιακές επιλογές και έχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, επειδή βρίσκονται σε καλύτερες δουλειές.

Όσον αφορά το φύλο των εργαζομένων και την επαγγελματική ικανοποίηση, οι Hulin & Smith (1964), Brief & Oliver (1985), Weaver (1967), Thempre, Rigny & Haccoun (1985), δεν έχουν εντοπίσει στατιστικώς σημαντικές διαφορές, ιδιαίτερα όταν ένας αριθμός άλλων μεταβλητών ελέγχεται στατιστικά, όπως για παράδειγμα η αμοιβή, οι ευκαιρίες προαγωγής κ.λ.π. Καθώς όλο και περισσότερες γυναίκες εισέρχονται στον εργασιακό στίβο και σε δουλειές που παραδοσιακά θεωρούνται αντρικές, παρουσιάζει ενδιαφέρον να κατανοήσουμε τις διαφορές μεταξύ των **δύο φύλων** ως προς τις εργασιακές τους στάσεις. Τα αποτελέσματα των ερευνών είναι αντιφατικά και παρουσιάζουν άλλοτε τις γυναίκες να είναι περισσότερο ικανοποιημένες επαγγελματικά και άλλοτε το αντίθετο. Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις

⁵² Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 147

ότι οι γυναίκες εστιάζουν σε διαφορετικές πλευρές της εργασίας απ' ό,τι οι άνδρες. Είναι λογικό εξάλλου να αναμένονται διαφορετικές πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης από τις γυναίκες που επιλέγουν να κάνουν καριέρα (εδώ οι ικανοποιήσεις είναι παράλληλες με αυτές των ανδρών που εργάζονται σε επιχειρήσεις) και από τις γυναίκες που αναγκάζονται να εργαστούν για να συνεισφέρουν στο οικογενειακό εισόδημα. Γενικότερα, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν είναι το φύλο των εργαζομένων που σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά μάλλον μια ομάδα παραγόντων που διαφοροποιείται με το φύλο (Schultz, 1982)⁵³.

Οι περισσότερες πάντως μελέτες που συνέκριναν άνδρες και γυναίκες όσον αφορά στη γενική εργασιακή ικανοποίηση βρήκαν ελάχιστες έως ανύπαρκτες διαφορές. Το πιο εντυπωσιακό πάντως, στα αποτελέσματα αυτά είναι ότι οι γυναίκες και οι άνδρες δεν έχουν τις ίδιες δουλειές. Για παράδειγμα οι Greenhaus, Parasuraman και Wormley (1990) δεν βρήκαν διαφορές μεταξύ των φύλων όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση, παρόλο που οι γυναίκες στις μελέτες τους ήταν πιο απίθανο να έχουν διοικητικές θέσεις, ενώ τις περισσότερες φορές κατείχαν χαμηλόμισθες υπαλληλικές θέσεις σε σχέση με τους άντρες⁵⁴. Προσπαθώντας να εξηγήσουν τα ευρήματα αυτά κάποιοι υποστήριξαν ότι οι γυναίκες διαφέρουν ως προς τις προσδοκίες τους. Περιμένοντας λιγότερα οι γυναίκες ικανοποιούνται με λιγότερα. Άλλοι θεωρούν ότι τα δύο φύλα έχουν διαφορετικές αξίες και διαφορετική θεώρηση της αντίληψης της ισότητας, βλέποντας τη δικαιοσύνη στην διανομή των μισθών από άλλη οπτική γωνία. Καμία από αυτές τις εξηγήσεις πάντως δεν ρίχνει φως στα συγκεκριμένα ευρήματα.

Κατά βάση, οι παράγοντες που καθορίζουν τις εργασιακές στάσεις ανδρών και γυναικών είναι οι ίδιοι. Παρόλα αυτά, το γεγονός ότι οι γυναίκες εκδηλώνουν ένα πιο μεγάλο εύρος εργασιακών στάσεων, ενδεχομένως να προέρχεται από το ότι έχουν τη δυνατότητα να κάνουν μία επιπλέον επιλογή για τη ζωή τους. Ενώ οι περισσότεροι άνδρες θεωρούν δεδομένο ότι θα δουλεύουν μία ζωή, οι γυναίκες εξετάζουν αυτό το ενδεχόμενο ως μία ακόμα εναλλακτική, καθώς δεν θεωρείται αφύσικο να επιλέξουν να μην εργαστούν⁵⁵.

Ένα ερώτημα που απασχόλησε τους ερευνητές είναι η ύπαρξη ή μη αλλαγών στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης κατά την πάροδο του χρόνου. Η **ηλικία** είναι ένας καθοριστικός παράγοντας στις δραστηριότητες του ατόμου, ο οποίος

⁵³ Jewell, L.N. & Siegall, M. (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology*. 2nd edition. West Publishing Company.

⁵⁴ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 28

⁵⁵ Herzberg, F., Mausner, R., Peterson, O. and Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological service of Pittsburgh. Σελ. 15

συχνά καθορίζει το ρόλο και το status του. Σύμφωνα με έρευνες η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να μειώνεται στη διάρκεια των πρώτων χρόνων της απασχόλησης, αγγίζοντας το χαμηλότερο σημείο γύρω στις ηλικίες 26 με 31. Από το σημείο αυτό και μετά η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται σταθερά με την ηλικία.

Είναι δύσκολο να καθορίσουμε πότε ακριβώς ξεκινά και τελειώνει αυτό το φαινόμενο. Το σίγουρο είναι ότι αυτές οι ηλικίες είναι διαφορετικές γι' αυτούς που έπιασαν δουλειά αμέσως μετά το σχολείο και γι' αυτούς που ξεκίνησαν μετά από ανώτερες σπουδές. Επίσης, είναι πιθανό να μην υπάρξει μείωση της εργασιακής ικανοποίησης για άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις που πιάνουν δουλειά μετά από μία μακρά περίοδο προετοιμασίας ή μαθητείας. Διαφορετική μπορεί να είναι η ροπή της εργασιακής ικανοποίησης και για τα άτομα που έχουν περάσει μία ζωή σε μία και μόνη επιχείρηση σε σχέση με αυτούς που έχουν μετακινηθεί από επιχείρηση σε επιχείρηση. Όπως έχει παρατηρηθεί στις περιπτώσεις που κάποιος μένει πολλά χρόνια σε μία εργασία εμφανίζεται αρχικά μία πτώση στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία, όμως, στη συνέχεια ακολουθείται από σταδιακή ανάκαμψη⁵⁶.

Συνοπτικά, σύμφωνα με τις περισσότερες έρευνες η πορεία έχει ως εξής: στην ηλικία των 20 ετών η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αυξημένη καθώς επικρατεί ακόμα μία ονειρική πραγματικότητα και μειώνεται (μετά την ηλικία των 25 ετών) καθώς αρχίζουν να εμφανίζονται ασυμφωνίες μεταξύ ιδανικών και πραγματικότητας όσον αφορά την εργασία και μια συγκεκριμένη εργασία συμβάλλει σε αυτό. Καθώς το άτομο προσαρμόζεται σε αυτή την πραγματικότητα και ξεκινά να πραγματοποιεί επαγγελματικούς στόχους, η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται και τελικά κορυφώνεται γύρω στα τέλη της τρίτης και αρχές της τέταρτης δεκαετίας του ατόμου (30-40 έτη). Ύστερα ακολουθεί η «κρίση στο μέσο της καριέρας» γύρω στα 45 με 50 έτη. Η επαγγελματική ικανοποίηση επανακάμπτει καθώς αυτή η κρίση επιλύεται, αλλά αρχίζει να μειώνεται πάλι καθώς το άτομο προετοιμάζεται για τη συνταξιοδότηση⁵⁷.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα του Super σχετικά με τις εργασιακές στάσεις στη μέση και τη μεγάλη ηλικία, όπου διαπιστώνεται μία ελαφριά πτώση στους εργαζομένους άνω των 50 ετών. Ο εργαζόμενος σε αυτή την ηλικία αντιμετωπίζει πολλά σύνθετα προβλήματα προσαρμογής, καθώς η σύνταξη είναι προ των πυλών. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αυτοί είναι λιγότερο ευέλικτοι και κινητικοί, καθώς όσοι έχουν παραμείνει σε έναν εργοδότη για πολλά χρόνια έχουν επενδύσει σε ένα συγκεκριμένο «συνταξιοδοτικό μέλλον», το οποίο θα έθεταν σε κίνδυνο εάν

⁵⁶ Herzberg, F., Mausner, R., Peterson, O. and Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological service of Pittsburgh. Σελ. 7-8

⁵⁷ Jewell, L.N. & Siegall, M (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology*. 2nd edition. West Publishing Company.

άλλαζαν δουλειά. Όπως προκύπτει από στοιχεία οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι παρουσιάζουν λιγότερα ατυχήματα και εκδηλώνουν λιγότερες ασθένειες σε σχέση με τους νεότερους. Παρόλα αυτά εάν αρρωστήσουν ή αν πάθουν ατύχημα θα είναι πιο σοβαρά από ό,τι οι νεότεροι. Επίσης, οι εργαζόμενοι αυτής της ηλικίας κάνουν λιγότερες απουσίες.

Η πτώση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης στα πρώτα χρόνια της απασχόλησης θα μπορούσε να θεωρηθεί λογική, καθώς πρόκειται για μία περίοδο μεγάλης έντασης. Επιπρόσθετα, σε αυτό το στάδιο οι νέοι αντιμετωπίζουν προβλήματα που προέρχονται από την αντίθεση μεταξύ του σχολείου και του εργασιακού περιβάλλοντος. Στο σχολείο τα υποκείμενα είχαν εναλλαγές παραστάσεων και μάθαιναν καινούρια πράγματα, ενώ στη δουλειά είναι υποχρεωμένοι να εργάζονται σε ένα απλό και μονοσήμαντο αντικείμενο με τους ίδιους ανθρώπους. Κι ενώ στο σχολείο η ανταμοιβή για την καλή προσπάθεια είναι ξεκάθαρη, στο εργασιακό περιβάλλον τα κριτήρια για προαγωγή είναι σπανίως σαφώς καθορισμένα και η επιβεβαίωση της βελτίωσης είναι πιο αργή και ακανόνιστη από ό,τι στο σχολείο.

Καθώς ο εργαζόμενος μεγαλώνει και αποκτά περισσότερη εμπειρία τα ενδιαφέροντά του διευρύνονται, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο επίπεδο γενικής ικανοποίησης. Παράλληλα, ένας παράγοντας που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός για την εργασιακή ικανοποίηση είναι η ασφάλεια. Η ασφάλεια αυξάνεται στις περισσότερες περιπτώσεις με την ηλικία γι' αυτούς τους εργαζομένους που παραμένουν σε μία εταιρεία και αποκτούν προνόμια και δικαιώματα λόγω αρχαιότητας.

Στις σύγχρονες κοινωνίες το εργατικό δυναμικό είναι πλέον πολυπολιτισμικό, ενώ συχνά οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν εγκαταστάσεις σε διαφορετικές χώρες και απασχολούν ντόπιο προσωπικό. Για να μπορέσουν οι οργανισμοί να αξιοποιήσουν ικανοποιητικά αυτό το διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό, πρέπει να καταλάβουν πώς οι **άνθρωποι διαφορετικών εθνικών, φυλετικών και πολιτισμικών καταβολών** αισθάνονται για τη δουλειά τους⁵⁸.

«Έχει βρεθεί πως η φυλή επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση (Campbell et al, 1976; Weaver, 1977; 1978) και πιο συγκεκριμένα ότι η λευκή φυλή δηλώνει περισσότερο επαγγελματικά ικανοποιημένη από άλλες φυλές. Ωστόσο, όταν οι εσωγενείς αμοιβές της εργασίας ελεγχθούν στατιστικά η σχέση αυτή δεν είναι στατιστικώς σημαντική (King, Murray & Atkinson, 1982)»⁵⁹.

⁵⁸ Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice* (Second Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc. Σελ. 212

⁵⁹ Σταματέλου Ε., 2002

Δυστυχώς δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τις διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των διαφόρων εθνικών ομάδων που συνθέτουν μία κοινωνία. Κάποιες έρευνες έδειξαν ότι οι έγχρωμοι έχουν ελαφρώς χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990-Tuch & Martin, 1991), παρόλα αυτά η ομάδα του Brush (1987) στο επίπεδο της μετα-ανάλυσης 21 μελετών δεν βρήκε τέτοιου είδους φυλετικές διαφορές. Σύμφωνα με τους Saenger και Gordon η εργασιακή ικανοποίηση είναι χαμηλότερη στις μειονοτικές ομάδες και είναι στο χαμηλότερο σημείο στους έγχρωμους. Μεταξύ όλων των μειονοτικών ομάδων, τα άτομα που εκδήλωσαν τη χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτά που υπήρξαν προσωπικά θύματα φυλετικών διακρίσεων⁶⁰.

Η πλειοψηφία των ερευνών που αναφέραμε μέχρι τώρα μελετούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του ατόμου ξεχωριστά. Κάποιες μελέτες προχώρησαν, όμως, και στη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων της εργασίας και του ατόμου για να διαπιστώσουν, εάν συγκεκριμένοι τύποι ανθρώπων ανταποκρίνονται διαφορετικά σε συγκεκριμένους τύπους εργασίας. Αυτή η θεωρία του **ταιριάσματος εργασίας-ατόμου** υποστηρίζει ότι εκδηλώνεται εργασιακή ικανοποίηση όταν τα χαρακτηριστικά της εργασίας ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά του ατόμου (Edwards, 1991)⁶¹.

Η διαφορά που προκύπτει μεταξύ του «έχω» και του «θέλω» του εργαζομένου αντιπροσωπεύει το μέγεθος του ταιριάσματος του ατόμου στη δουλειά (πχ. πόση αυτονομία έχω και πόση αυτονομία θέλω να έχω). Οι μελέτες έδειξαν ότι όσο μικρότερη ασυμφωνία υπάρχει μεταξύ του «έχω» και του «θέλω» τόσο μεγαλύτερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Edwards, 1991).

Μία άλλη προσέγγιση για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εργασίας και ατόμου είναι να κοιτάσουμε το ρόλο που παίζει η αλληλεπίδραση των δύο αυτών παραγόντων στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης. Με αυτό τον τρόπο οι ατομικοί παράγοντες χρησιμοποιούνται ως moderators⁶² στη σχέση μεταξύ των εργασιακών μεταβλητών και της εργασιακής ικανοποίησης. Κάποιος μπορεί να βρει ότι μία συγκεκριμένη εργασιακή μεταβλητή σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση για τους ανθρώπους που εκδηλώνουν μία ατομική μεταβλητή σε ένα επίπεδο Α, κι όχι για τους ανθρώπους που εκδηλώνουν αυτή την ατομική μεταβλητή σε ένα επίπεδο Β. Για παράδειγμα, μπορεί για τους άντρες να υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ μιας εργασιακής συνθήκης και της εργασιακής ικανοποίησης και για τις

⁶⁰ Herzberg, F., Mausner, R., Peterson, O. and Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological service of Pittsburgh. Σελ. 26

⁶¹ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ.53

⁶² Μία moderator μεταβλητή επηρεάζει τη σχέση μεταξύ δύο άλλων μεταβλητών.

γυναίκες όχι. Σε αυτή την περίπτωση το φύλο αποτελεί τον moderator στη σχέση μεταξύ της εργασιακής συνθήκης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Πολλές μελέτες επιχειρούν να βρουν τα είδη των ανθρώπων που θα αντιδρούσαν θετικά σε δουλειές με ευρύ αντικείμενο (high-scope jobs). Ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που προέρχεται από τους Hackman & Oldham (1976) είναι η υποθετική μεταβλητή της ισχύς της ανάγκης για ανάπτυξη (**Growth Need Strength**). Αυτό το χαρακτηριστικό αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να ικανοποιήσει υψηλότερες ανάγκες όπως η αυτονομία και η επίτευξη. Οι άνθρωποι που εκδηλώνουν υψηλό GNS θα είναι ικανοποιημένοι με high-scope δουλειές κι όχι με low-scope εργασίες. Αντίθετα το εύρος (scope) της εργασίας δεν είναι σημαντικό για τα άτομα με χαμηλό GNS, η ικανοποίηση των οποίων παραμένει σταθερή ασχέτως εύρους⁶³.

Σε ότι αφορά το **μορφωτικό επίπεδο** έχει βρεθεί (σύμφωνα με τους υποστηρικτές της θεωρίας της ισότητας) ότι επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Αν δυο άτομα διαφορετικής μορφωτικής στάθμης κατέχουν την ίδια θέση εργασίας, με τις ίδιες αποδοχές, τις ίδιες ευθύνες, με τα ίδια καθήκοντα, το άτομο που θα είναι περισσότερο μορφωμένο αναμένεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένο επαγγελματικά διότι θεωρεί ότι συνεισφέρει πολύ περισσότερο στη δουλειά από το συνάδελφό του και παρόλα αυτά αμείβεται το ίδιο με αυτόν. Η συνειδητοποίηση αυτής της ανισότητας φέρνει επαγγελματική δυσαρέσκεια (Chairs, 1983). Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η εκπαίδευση έχει αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση δεδομένου ότι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο δημιουργεί υψηλότερες προσδοκίες στον εργαζόμενο, ο οποίος βιώνει δυσαρέσκεια όταν εκτελεί εργασίες ρουτίνας. Από την άλλη πλευρά το νοητικό επίπεδο, που σχετίζεται με το μορφωτικό, δε φαίνεται να επιδρά αυτό καθαυτό στην επαγγελματική ικανοποίηση ενώ σε συνδυασμό με το είδος της εργασίας φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης (Schultz, 1982).

ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλές συμπεριφορές και αποτελέσματα από την πλευρά των υπαλλήλων που θεωρούνται ως τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης ή της εργασιακής δυσαρέσκειας. Κάτι τέτοιο δεν περιλαμβάνει μόνο μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασία όπως είναι η επίδοση στην εργασία και η παραίτηση αλλά

⁶³ Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice* (Second Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc. Σελ. 213-214

και μεταβλητές που δεν σχετίζονται με αυτή όπως είναι η υγεία και η ικανοποίηση από την ζωή. Πολλές από αυτές τις πιθανές επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης έχει αποδειχθεί ότι συνδέονται με αυτή. Αυτό που παραμένει, ωστόσο, αδιευκρίνιστο είναι ότι οι σχέσεις είναι κατ'ουσίαν αιτιώδεις⁶⁴.

Ένας σημαντικός αριθμός οργανωτικά σχετικών συμπεριφορών θεωρούνται ως το αποτέλεσμα εργασιακής ικανοποίησης ή εργασιακής δυσαρέσκειας. Πολλοί ερευνητές έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μία συμπεριφορά που επιδρά σημαντικά στην ευημερία των οργανώσεων. Τρεις από αυτές τις συμπεριφορές είναι η επίδοση στην εργασία, η παραίτηση και η απουσία των υπαλλήλων. Τα τελευταία χρόνια, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται σημαντική καθώς έχει σημαντικές επιπτώσεις σε μεταβλητές που αφορούν πιο πολύ τους υπαλλήλους απ' ό,τι τις οργανώσεις. Ιδιαίτερο δε είναι το ενδιαφέρον που παρουσιάζει η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την υγεία με την ευημερία⁶⁵.

Η εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να συνδέεται με την **επίδοση**. Ένας ευτυχισμένος υπάλληλος άλλωστε συνιστά έναν παραγωγικό υπάλληλο. Παρότι υπάρχει η γενικότερη αντίληψη ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι σημειώνουν και καλύτερες επιδόσεις, τα δεδομένα απλά δεν στηρίζουν μία τέτοια θέση⁶⁶.

Πολλές έρευνες έχουν υπογραμμίσει το γεγονός ότι η συσχέτιση ανάμεσα στις δύο παραπάνω μεταβλητές είναι τουλάχιστον μετριοπαθής. Το μέγεθος της συσχέτισης ανάμεσα στην επίδοση στην εργασία και στην εργασιακή ικανοποίηση είναι αναπάντεχα χαμηλό. Είναι όμως πολύ πιθανό η εργασιακή ικανοποίηση να οδηγεί σε εργασιακή επίδοση, καθώς αποδεικνύεται ότι άνθρωποι που είναι ευτυχισμένοι με την εργασία τους φαίνεται να έχουν περισσότερα κίνητρα, να εργάζονται πιο σκληρά καθώς και να αποδίδουν πολύ καλύτερα. Μία πιο ισχυρή ένδειξη που επιβεβαιώνει τα παραπάνω αποτελεί το γεγονός ότι οι άνθρωποι που σημειώνουν καλύτερες αποδόσεις αρέσκονται περισσότερο στην εργασία τους εξαιτίας των αμοιβών που συχνά συνδέονται με την καλή επίδοση⁶⁷.

Κάτι που είναι λιγότερο ξεκάθαρο είναι ο λόγος για τον οποίο η ικανοποίηση δε σχετίζεται με την επίδοση (Fisher, 1980). Υπάρχει μία άποψη σύμφωνα με την οποία οι εργασιακές στάσεις δε συνδέονται με την επίδοση. Μία άλλη θέση υποστηρίζει η ικανοποίηση και η επίδοση συνδέονται αλλά υπό ορισμένες συνθήκες (όταν δηλαδή

⁶⁴ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 55

⁶⁵ Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice (Second Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc. Σελ. 214

⁶⁶ McCormick, Ernest J. and Ilgen Daniel (1985). *Industrial and Organizational Psychology (8th Edition)*. New Jersey: Englewood Cliffs. Σελ. 316

⁶⁷ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 55-56

η επίδοση δεν περιορίζεται και δεν ελέγχεται). Ο Herman (1973) σημειώνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση θα πρέπει να συνδέεται με την επίδοση (και με κάθε άλλη συμπεριφορά) μόνο όταν εκλείπουν άλλες επιρροές στη συμπεριφορά. Σύνθετες συμπεριφορές, όπως είναι εκείνες που αναπαριστώνται από την εργασιακή επίδοση, συχνά επηρεάζονται από άλλους παράγοντες χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση δε διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επίδοση⁶⁸. Όπως αναφέρει και ο Vroom, ο μόνος λόγος για τον οποίο συχνά οι εργαζόμενοι καταβάλουν προσπάθειες για να σημειώσουν καλύτερες επιδόσεις είναι προκειμένου να μην απολυθούν⁶⁹.

Ένας από τους λόγους για τη μικρή αυτή συσχέτιση ίσως να έχει να κάνει με τις διαθέσιμες μετρήσεις της επίδοσης της εργασίας σε πολλές έρευνες. Οι περισσότερες έρευνες στηρίζονται σε αξιολογήσεις της επίδοσης από τη μεριά των επιβλεπόντων, οι οποίες υπόκεινται σε πολλούς περιορισμούς. Οι επιβλέποντες συχνά προβαίνουν σε λάθη αξιολόγησης, ειδικά στην περίπτωση κατά την οποία οι αξιολογήσεις γίνονται για οργανωτικούς σκοπούς. Κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλέσει ανακρίβεια σε ότι αφορά τα πορίσματα των αξιολογήσεων της επίδοσης, η οποία με τη σειρά της εισάγει επιπλέον στατιστικά λάθη. Οι σχέσεις της ικανοποίησης με την επίδοση είναι ισχυρότερες όταν χρησιμοποιούνται πιο ακριβείς μετρήσεις της επίδοσης.

Παρότι είναι ξεκάθαρο ότι η επίδοση και η ικανοποίηση συνδέονται, υπάρχουν δύο αντικρουόμενες ερμηνείες. Πρώτα απ' όλα, η ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει στην επίδοση. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι που τους αρέσει η δουλειά τους εργάζονται πιο σκληρά και κατ' επέκταση σημειώνουν καλύτερες επιδόσεις. Έπειτα, η επίδοση ίσως να οδηγεί στην ικανοποίηση καθώς οι άνθρωποι που αποδίδουν καλύτερα είναι αυτοί που επωφελούνται από αυτή την επίδοση, και τα οφέλη αυτά είναι σε θέση να ενισχύσουν την ικανοποίηση. Ένα άτομο που έχει ικανοποιητική επίδοση έχει περισσότερες πιθανότητες να λάβει αναγνώριση και αμοιβές, πράγμα που μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση. Η ικανοποίηση οδηγεί στην προσπάθεια, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην επίδοση και τέλος, η επίδοση οδηγεί σε αμοιβές οι οποίες οδηγούν στην ικανοποίηση.

Οι Jacobs και Solomon (1977) σημείωσαν ότι η συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής επίδοσης είναι υψηλότερη σε εργασίες όπου η καλή επίδοση αμείβεται ενώ σε εργασίες που δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο είναι πολύ χαμηλή. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι υπάλληλοι που αποδίδουν λαμβάνουν

⁶⁸ McCormick, Ernest J. and Ilgen Daniel (1985). *Industrial and Organizational Psychology (8th Edition)*. New Jersey: Englewood Cliffs. Σελ.316

⁶⁹ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 181-182

αμοιβές και οι αμοιβές με τη σειρά τους οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση. Βάσει των προβλέψεών τους, οι Jacobs και Solomon ανακάλυψαν ότι η επίδοση στην εργασία και η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονταν περισσότερο στην περίπτωση κατά την οποία οι οργανώσεις έκαναν χρήση των αμοιβών συνεπεία της καλής επίδοσης⁷⁰.

Οι Caldwell και O'Reilly (1990) εξασφάλισαν έμμεσα στοιχεία που καταδεικνύουν ότι η επίδοση στην εργασία μπορεί να οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση. Έδειξαν ότι η ανταπόκριση ενός υπαλλήλου στις απαιτήσεις της εργασίας αποτελεί ένα ακόμη στοιχείο ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης. Στο σημείο αυτό αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι οι άνθρωποι που είναι σε θέση να διεκπεραιώσουν με σωστό τρόπο την εργασία τους και αποδίδουν σε ικανοποιητικό βαθμό, έχουν την τάση να σημειώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση υποκινείται από την επίδοση στην εργασία παρά το γεγονός ότι αυτή η σχέση ερμηνεύεται καλύτερα από τη χορήγηση αμοιβών σε άτομα που αποδίδουν καλά⁷¹.

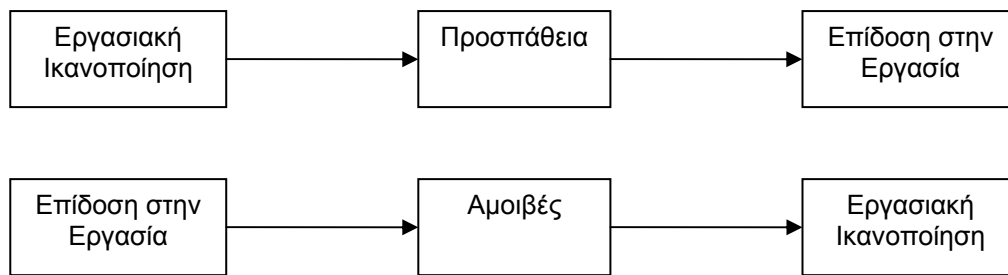
Η ικανοποίηση από την εργασία δεν έχει βρεθεί να συνδέεται με την παραγωγικότητα. Οι ερμηνείες που δίνονται για το φαινόμενο αυτό είναι ποικίλες. Η παραγωγικότητα πολλές φορές έχει να κάνει με εξωτερικούς προς το άτομο παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή του. Η απόδοση, για παράδειγμα, ενός πωλητή έχει σε μεγάλο βαθμό σχέση με την κίνηση της αγοράς και το κόστος ζωής και όχι με τις δικές του ικανότητες πειθούς ή τον ενθουσιασμό που έχει για τη δουλειά του. Σε πολλές περιπτώσεις, επίσης, η αποδοτικότητα στην εργασία και ο ρυθμός εργασίας του μεμονωμένου ατόμου έχουν άμεση σχέση με την αποδοτικότητα και το ρυθμό εργασίας άλλων εργαζομένων στον ίδιο χώρο, έτσι το άτομο δεν μπορεί να θέσει τα δικά του πρότυπα, ιδίως αν έχουν καθιερωθεί κάποιοι άτυποι κοινωνικοί κανόνες, όπως έδειξαν οι μελέτες Χώθορν.

Μια άλλη σημαντική παρατήρηση (Locke, 1976; Locke & Latham, 1990β) υπογραμμίζει το γεγονός ότι είναι πολύ πιθανό να μην είναι η ικανοποίηση που οδηγεί στην παραγωγικότητα αλλά η παραγωγικότητα να οδηγεί στην ικανοποίηση, κάτι που είναι περισσότερο σύμφωνο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση⁷².

⁷⁰ Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice (Second Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc. Σελ. 214

⁷¹ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 55-56

⁷² Κάντας, Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία (Μέρος 1^ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. Σελ. 111-112



Ένα από τα πιο συνεκτικά ευρήματα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση έγκειται στο ότι συσχετίζεται αρνητικά με την **κινητικότητα προσωπικού** (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Ορισμένες από τις καλύτερες έρευνες σε αυτό τον τομέα πραγματοποιήθηκε από τον Hulin (1966, 1968). Στην έρευνά του το 1966, ο Hulin σύγκρινε υπαλλήλους που παραιτήθηκαν με υπαλλήλους που δεν παραιτήθηκαν. Οι μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης αποκτήθηκαν και από τα δύο δείγματα πριν το διάστημα παραίτησης του ενός εκ των δύο. Η παραίτηση συνδέθηκε ξεκάθαρα (αρνητικά) με την εργασιακή ικανοποίηση. Σε μία έρευνα που ακολούθησε αργότερα (το 1968), ο Hulin προέβη σε κάποιες αλλαγές στις εργασίες προκειμένου να διορθώσει ορισμένους από τους παράγοντες δυσαρέσκειας που αναφέρθηκαν από εκείνους που παραιτήθηκαν. Αυτές οι αλλαγές οδήγησαν σε σημαντική μείωση της παραίτησης⁷³.

Όταν υπάρχει προσφορά εργασίας, πολλοί εργαζόμενοι θα αναζητήσουν καλύτερη αμοιβή ή διαφορετικές συνθήκες εργασίας ή ακόμα και διαφορετικό περιεχόμενο εργασίας. Αντίστροφα, σε περιόδους μεγάλης ύφεσης, ακόμα και όταν υπάρχει δυσαρέσκεια, ο εργαζόμενος είναι πολύ πιθανό να παραμείνει σε μια εργασία που δεν τον ικανοποιεί, γιατί αδυνατεί να βρει εναλλακτική λύση. Όπως αναφέρει και ο Vroom (1964), για να εγκαταλείψει ένας εργαζόμενος την εργασία του σημαίνει ότι ορισμένοι εκ των στόχων του δεν επιτυγχάνονται εκεί και γι αυτό θα πρέπει να προχωρήσει σε αλλαγή εργασιακού χώρου⁷⁴. Σύμφωνα με τους Porter και Steers (1973), τα αίτια της αποχώρησης από τη δουλειά θα πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπλήρωση των προσδοκιών που είχε ο εργαζόμενος από τη δουλειά του και η απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση θα πρέπει να θεωρείται διαδικασία εξισορρόπησης ανάμεσα στις οιοδήποτε είδους αμοιβές που πήρε και σε αυτές που προσδοκούσε, επιθυμούσε ή δυνητικά μπορούσε να πάρει.

⁷³ McCormick, Ernest J. and Ilgen Daniel (1985). *Industrial and Organizational Psychology (8th Edition)*. New Jersey: Englewood Cliffs. Σελ. 314-315

⁷⁴ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 175-178

Από τις πρώτες σκέψεις για αποχώρηση μέχρι την τελική πραγματοποίησή της φαίνεται ότι μεσολαβούν αρκετά στάδια:

1. Ο εργαζόμενος αρχίζει να κάνει σκέψεις για πιθανή αποχώρηση. Σκέψεις για πιθανές εναλλακτικές μορφές αποχώρησης – όπως, π.χ. να δείξει αδιαφορία και παθητικότητα.
2. Στην επόμενη φάση το άτομο αρχίζει να ζυγίζει το όφελος που μπορεί να αποκομίσει από την αναζήτηση νέας εργασίας, καθώς και το κόστος που μπορεί να έχει για αυτόν η πιθανή αποχώρηση.
3. Αν οι παραπάνω νοητικές διεργασίες τον κάνουν να επιμείνει στην απόφασή του για αποχώρηση, είναι πιθανό να διαμορφώσει μια καταρχήν πρόθεση για αποχώρηση που μπορεί να τον οδηγήσει σε διερευνητικές ενέργειες για νέα εργασία⁷⁵.

Το μοντέλο της κινητικότητας του προσωπικού τοποθετεί την εργασιακή ικανοποίηση στο κέντρο μίας σύνθετης διαδικασίας που εμπλέκει παράγοντες τόσο εντός όσο και εκτός της οργάνωσης. Αν το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης είναι χαμηλό, το άτομο θα αναπτύξει μία συμπεριφορική πρόθεση εγκατάλειψης της εργασίας του. Αυτή η πρόθεση μπορεί να οδηγήσει σε δραστηριότητες αναζήτησης νέας εργασίας, οι οποίες αν είναι επιτυχείς θα οδηγήσουν διαδοχικά στην παραίτηση. Εναλλακτικές ευκαιρίες πρόσληψης είναι σημαντικές επειδή ακριβώς ένα άτομο δεν είναι πιθανό να παραιτηθεί χωρίς να υπάρχει προηγουμένως μία άλλη προσφορά εργασίας.

Σε ορισμένες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε υπαλλήλους από τους Carsten και Spector (1987) αποδείχθηκε ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια συνδέεται πιο πολύ με την παραίτηση κατά τη διάρκεια περιόδων όπου το επίπεδο ανεργίας ήταν χαμηλό απ' ότι κατά τη διάρκεια περιόδων όπου το επίπεδο ανεργίας ήταν υψηλό. Η ερμηνεία που δίνεται είναι ότι οι δυσανεσθημένοι υπάλληλοι που επιθυμούν να παραιτηθούν το κάνουν μόνο όταν είναι πιθανό να βρουν μία εναλλακτική εργασία⁷⁶.

Οι Spencer και Steers (1981) εντόπισαν ισχυρή αρνητική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της παραίτησης μόνο στην περίπτωση νοσοκομειακών υπαλλήλων που διακρίνονται για τη σχετικά χαμηλή τους επίδοση. Αυτοί οι συγγραφείς ανέφεραν ότι οι υπάλληλοι που σημείωναν υψηλές επιδόσεις και που δυσανεστούνταν ενθαρρύνονταν να παραμείνουν λαμβάνοντας κίνητρα όσα κίνητρα απαιτούνταν για να τους αλλάξουν τα συναισθήματά τους. Σχετικά τώρα με τους υπαλλήλους που σημείωναν χαμηλές επιδόσεις, αυτοί αντίθετα δεν λάμβαναν τέτοιου

⁷⁵ Κάντας, Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία (Μέρος 1^ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. Σελ.112-113

⁷⁶ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 62-65

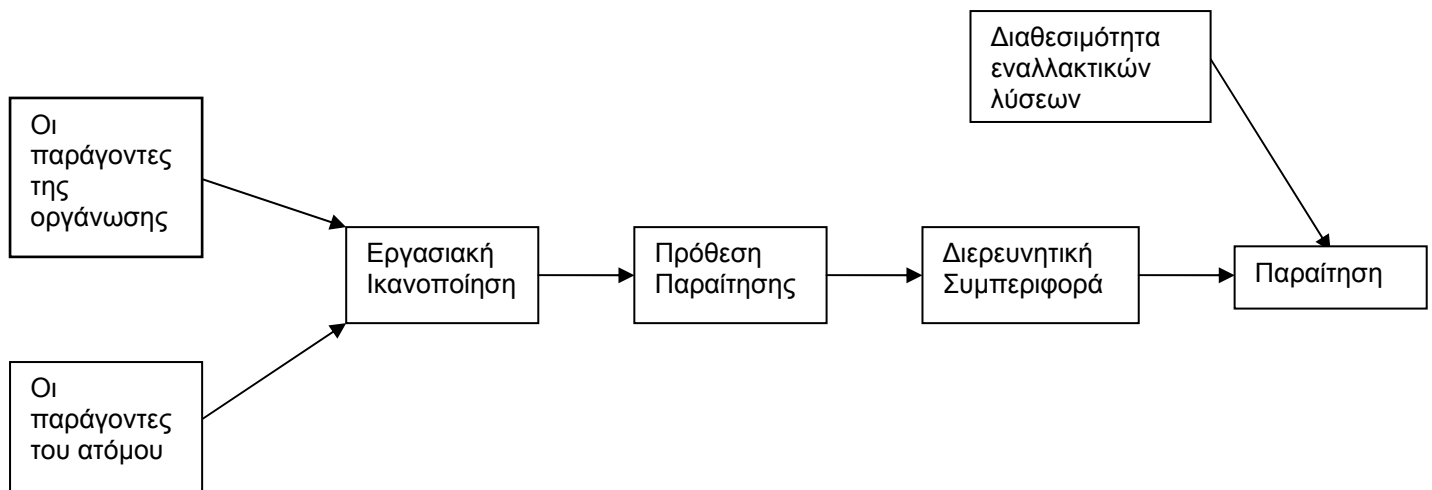
είδους ενίσχυση' έτσι λοιπόν, οι εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται πιο πολύ με την παραίτηση στην περίπτωση τους παρά στην περίπτωση όσων σημειώνουν υψηλές επιδόσεις.

Τέλος, υπάρχει μία τάση αμφισβήτησης της άποψης ότι η παραίτηση συνιστά πάντα μία κατάσταση η οποία θα πρέπει να αποφεύγεται. Όπως και η απουσία έτσι και η παραίτηση θεωρείται πολύ επιζήμια για μία οργάνωση γι αυτό και γίνονται προσπάθειες μείωσής της. Οι Dalton, Krackhardt και Porter (1981) σημείωσαν, ωστόσο, ότι η παραίτηση αποτελεί έναν καλό τρόπο που δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους που δεν ενσωματώνονται σε μία οργάνωση να φύγουν και κατά συνέπεια να ανοίξουν νέες θέσεις για άλλους που ίσως να ενσωματωθούν καλύτερα. Συγκέντρωσαν επομένως δεδομένα από 1389 υπαλλήλους από τράπεζες της Καλιφόρνια. Ζητήθηκε από τους επιβλέποντες να αξιολογήσουν την επίδοση αυτών των υπαλλήλων και να κρίνουν το βαθμό στον οποίο έκριναν ότι κάθε υπάλληλος θα μπορούσε να αντικατασταθεί. Οι ερευνητές χώρισαν σε δύο κατηγορίες εκείνους που είχαν καλές επιδόσεις και που θα ήταν δύσκολο να αντικατασταθούν συνιστώντας δυσλειτουργικές παραιτήσεις καθώς και εκείνους που δεν είχαν καλές επιδόσεις και που θα ήταν εύκολο να αντικατασταθούν συνιστώντας λειτουργικές παραιτήσεις⁷⁷.

Μέχρι τώρα η παραίτηση έχει προσεγγιστεί ως μία αντίδραση των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον. Πάνω στη βάση της εργασίας, ο Weitz (1953) διατύπωσε την υπόθεση ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν θετικές τάσεις που αντανακλώνται σε μία γενικότερη τάση τους που σχετίζεται με την ικανοποίησή τους από τη ζωή, δυσκολεύονται περισσότερο στο χειρισμό μιας δυσάρεστης εργασίας και έχουν πιο πολλές πιθανότητες να παραιτηθούν απ' ότι κάποιος που είναι πιο συνηθισμένος σε μία δυσάρεστη και αρνητική συναισθηματική κατάσταση. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγε, τα υψηλότερα επίπεδα παραίτησης σημειώθηκαν στην περίπτωση των θετικών ανθρώπων που αντιπαθούσαν όμως τη δουλειά τους, ενώ τα χαμηλότερα επίπεδα παραίτησης σημειώθηκαν στην περίπτωση των θετικών ανθρώπων που είχαν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση⁷⁸.

⁷⁷ McCormick, Ernest J. and Ilgen Daniel (1985). *Industrial and Organizational Psychology (8th Edition)*. New Jersey: Englewood Cliffs. Σελ. 314-315

⁷⁸ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 62-65



Η **απουσία** από την εργασία αποτελεί ένα υποπροϊόν εργασιακής δυσαρέσκειας των υπαλλήλων. Οι άνθρωποι που αντιπαθούν τη δουλειά τους έχουν περισσότερες πιθανότητες να απουσιάσουν από τους ανθρώπους που την αγαπούν. Πολλές μετά-αναλύσεις έχουν δείξει ότι η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην απουσία δεν είναι συνεκτική και συχνά είναι ελάχιστη. Στο σημείο αυτό αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η απουσία και η ικανοποίηση συνδέονται στενότερα υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Οι Hackett και Guion (1985) εντόπισαν ότι η απουσία σχετίζεται πιο πολύ με ορισμένους τομείς ικανοποίησης⁷⁹.

Εάν δηλαδή, σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, η αποχή από την εργασία παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον από την παρουσία στον εργασιακό χώρο, τότε ο εργαζόμενος είναι βέβαιο ότι θα απουσιάσει⁸⁰.

Το πρόβλημα με τη μελέτη των απουσιών είναι να οριστεί τι ακριβώς αποτελεί αυθαίρετη απουσία, αφού ένα μεγάλο μέρος των απουσιών του προσωπικού παρουσιάζονται ως δικαιολογημένες (ασθένειες κ.τ.λ.), ενώ στην ουσία δεν είναι. Ο Nicholson και οι συνεργάτες του πιστεύουν ότι τα αίτια της αυθαίρετης απουσίας από την εργασία δεν πρέπει να αναζητηθούν στο ίδιο το άτομο και στο βαθμό της ικανοποίησης που νιώθει, αλλά σε κανονιστικά πρότυπα στο χώρο εργασίας. Με άλλα λόγια, υπάρχουν χώροι εργασίας όπου, για κάποιο λόγο, έχει άτυπα καλλιεργηθεί μια «κουλτούρα απουσιών», ενώ σε άλλους χώρους οι απουσίες αποδοκιμάζονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους και, κατά συνέπεια, αποφεύγονται. Οι Latham και Frayne (1990) πιστεύουν ότι είναι πιο αξιόπιστη ως μέθοδος η μέτρηση των παρουσιών και όχι των απουσιών και προτείνουν ως αίτιο των απουσιών στο επίπεδο του ατόμου τη μειωμένη αυτεπάρκειά του. Με κατάλληλη

⁷⁹ Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice (Second Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc. Σελ. 215

⁸⁰ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 178-180

άσκηση στη διαχείριση του εαυτού (self-management) κατόρθωσαν να αυξήσουν το δείκτη παρουσιών⁸¹.

Η απουσία είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να μειώσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μέσω της αύξησης του εργασιακού κόστους. Σε πολλές εργασίες, απαιτούνται αντικαταστάτες για κάθε υπάλληλο που απουσιάζει. Ο υπάλληλος, όμως, εξακολουθεί να πληρώνεται γεγονός που καταλήγει στην αύξηση του κόστους καθώς απαιτείται να πληρωθούν και οι αντικαταστάτες. Με άλλα λόγια, όταν τα επίπεδα απουσίας στα πλαίσια των εργαζομένων είναι υψηλά, το ίδιο συμβαίνει και με τα επίπεδα του κόστους για την κάλυψή τους. Αυτός ακριβώς είναι και ο λόγος για τον οποίο οι οργανώσεις ενδιαφέρονται τόσο για την απουσία.

Και η απουσία τείνει να φανερώνει μία αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση η οποία ευτυχώς δεν είναι ισχυρή. Ένας από τους λόγους για τους οποίους η σχέση ανάμεσα στην απουσία και την εργασιακή ικανοποίηση είναι ελάχιστη συνίσταται στο ότι οι συνθήκες που επηρεάζουν την ικανοποίηση διαφέρουν από εκείνες που επηρεάζουν την απουσία (Ilgen & Hollenback, 1977)⁸².

Οι θεωρίες που στηρίζονται στην απουσία υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση παίζει έναν εξέχοντα ρόλο στην απόφαση ενός υπαλλήλου να απουσιάσει (Steers & Rhodes, 1978). Τα άτομα που αντιπαθούν την εργασία τους αναμένεται να αποφεύγουν να παραστούν στον εργασιακό τους χώρο. Κάτι τέτοιο βέβαια σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν απουσιάζει ποτέ καθώς, υπό ορισμένες συνθήκες, το όφελος της απουσίας αντισταθμίζει την αποχή από την εργασία για μία ή δύο εργάσιμες μέρες. Παρόλα αυτά, οι συσχετίσεις ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απουσία στα πλαίσια πολλών ερευνών αποδεικνύονται ως μη συνεκτικές⁸³.

Παρά το γεγονός ότι οι συσχετίσεις ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απουσία είναι συνήθως περιορισμένες, συχνά οι ερευνητές έχουν εντοπίσει εκτενέστερες συναφείς συσχετίσεις. Για παράδειγμα, στην έρευνά της η Tharenou (1993) χρησιμοποίησε πολύπλοκες στατιστικές διαδικασίες για τη διερεύνηση της αιτιότητας. Τα αποτελέσματά της υπογραμμίζουν ότι η απουσία, που εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από τον υπάλληλο, έχει περισσότερες πιθανότητες να προκαλέσει να εργασιακή ικανοποίηση από το να προκαλέσει εργασιακή δυσάρεσκα. Η ερμηνεία που δίνει είναι ότι τα υποκείμενα που απουσιάζουν κάνουν αρνητικές αποδόσεις για τους προϊσταμένους τους προκειμένου να δικαιολογήσουν

⁸¹ Κάντας, Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία (Μέρος 1^ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. Σελ. 112

⁸² McCormick, Ernest J. and Ilgen Daniel (1985). *Industrial and Organizational Psychology (8th Edition)*. New Jersey: Englewood Cliffs. Σελ. 315-316

⁸³ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 178-180

τη συμπεριφορά τους. Για να εκλογικεύσουν δηλαδή την απουσία τους, εστιάζουν στις αρνητικές πτυχές της εργασίας όπως είναι για παράδειγμα η άδικη μεταχείριση. Κάτι τέτοιο είναι σε θέση να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση με έναν αρνητικό τρόπο.

Ο λόγος για τον οποίο η συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην απουσία είναι μικρή έγκειται στο ότι η απουσία είναι μία σύνθετη μεταβλητή που περιλαμβάνει πολλαπλές αιτίες (Kohler & Mathieu, 1930). Ένας άνθρωπος μπορεί να απουσιάζει είτε γιατί ο ίδιος είναι άρρωστος είτε γιατί κάποιο από τα μέλη της οικογενείας του είναι άρρωστα είτε γιατί είναι κουρασμένος είτε γιατί έχει να διεκπεραιώσει προσωπικές του υποθέσεις είτε γιατί πολύ απλά δεν επιθυμεί να πάει στη δουλειά του. Οι τέσσερις πρώτοι λόγοι ίσως να σχετίζονται αλλά και ίσως να μη σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως και να' χει, είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστεί ο λόγος της απουσίας για την καλύτερη κατανόηση του ρόλου της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι Dalton και Mesch (1991) κατέταξαν την απουσία σε δύο κατηγορίες: α/ στην απουσία που αποδίδεται σε ασθένεια και β/ στην απουσία που αποδίδεται σε άλλους λόγους. Στη συνέχεια, συσχέτισαν τις δύο αυτές κατηγορίες με πολλές μεταβλητές. Η απουσία που αποδίδεται σε ασθένεια σημείωσε υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ η απουσία που αποδίδεται σε άλλους λόγους δεν σημείωσε καμία τέτοια συσχέτιση καθώς συνδέθηκε με τις πολιτικές της απουσίας και τη διάρκειά της. Όσο λιγότερο περιοριστική είναι η πολιτική και όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια, τόσο περισσότερες απουσίες σημειώνονται.

Η εργασιακή ικανοποίηση ίσως να έχει παίξει σημαντικό ρόλο στη διερεύνηση της απουσίας, τα τελευταία χρόνια όμως έχει αντικατασταθεί από άλλες σημαντικότερες μεταβλητές. Οι Goff, Mount και Jamison (1990) εντόπισαν ότι το να έχει κανείς στην ευθύνη του τη φροντίδα ενός παιδιού προβλέπει με καλύτερο τρόπο την απουσία απ' ότι η εργασιακή ικανοποίηση. Το να πρέπει κάποιος να φροντίσει παιδιά αποτελεί ένα λόγο απουσίας που είναι πολύ πιο σημαντικός από την απλή δυσαρέσκεια που μπορεί να νιώσει για την εργασία του. Οι Haccoun και Jeanrie (1995) ανέφεραν μεγαλύτερες συσχετίσεις ανάμεσα στην απουσία και στις στάσεις ανοχής της απουσίας από αυτές που εντοπίζονται στην εργασιακή ικανοποίηση.

Ένας επιπλέον λόγος που μπορεί να οδηγήσει στην απουσία είναι αυτός που οι Nicholson και Johns (1985) αποκαλούν η κουλτούρα της απουσίας μιας οργάνωσης ή μιας εργασιακής ομάδας. Όταν οι κανόνες μιας ομάδας στηρίζουν την απουσία, τότε θα υπάρξουν περισσότερες απουσίες. Αντίθετα, όταν οι κανόνες της ομάδας αποθαρρύνουν την απουσία, τότε θα υπάρξουν λιγότερες απουσίες. Πολλές έρευνες υποστηρίζουν την άποψη ότι οι οργανώσεις διαθέτουν κουλτούρες που καθορίζουν

την απουσία. Για παράδειγμα, οι Mathieu και Kohler (1990) υποστηρίζουν ότι τα άτομα τείνουν να απουσιάζουν περισσότερο στην περίπτωση κατά την οποία ανήκουν σε εργασιακές ομάδες όπου τα μέλη απουσιάζουν συχνά. Οι Harrison και Shaffer (1994) αναφέρουν ότι ο υπολογισμός των απουσιών των συναδέλφων του από την πλευρά του υπαλλήλου, προβλέπει τις απουσίες που πρόκειται να κάνει και ο ίδιος. Τέλος, ο Martocchio (1994) έδειξε ότι οι αναφορές που σχετίζονται με τα κόστη και τα οφέλη της απουσίας των συναδέλφων προβλέπουν τις απουσίες των υποκειμένων. Αυτές οι έρευνες στηρίζουν το γεγονός ότι η απόφαση ενός ανθρώπου να μην πάει στην εργασία του επηρεάζεται από τη γνώση του ατόμου για την ανάλογη συμπεριφορά του συναδέλφου του⁸⁴. Τέλος, σύμφωνα με τους Metzner και Mann (1953), τόσο οι στάσεις ενός εργαζομένου όσο και οι απουσίες που σημειώνει εξαρτώνται από το φύλο του καθώς επίσης, στην περίπτωση των ανδρών, εξαρτώνται και από τη φύση της εργασίας⁸⁵.

Ένας ακόμα τομέας με τον οποίο μπορεί να συνδέεται η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι και αυτός της υγείας και της ευημερίας των υπαλλήλων. Πράγματι, η εργασιακή δυσαρέσκεια συνιστά αφορμή σοβαρών ασθενειών ακόμα και θανάτου. Ορισμένες έρευνες δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με μεταβλητές υγείας καθώς οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι αναφέρουν περισσότερα προβλήματα υγείας, όπως είναι οι διαταραχές ύπνου και οι διαταραχές στομάχου, από τους ικανοποιημένους υπαλλήλους (Begley & Czajka, 1993; O'Driscoll & Beehr, 1994). Η δυσαρέσκεια συνδέεται επίσης με αρνητικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, όπως είναι το άγχος και η κατάθλιψη (Jex & Gudanowski, 1992; Thomas & Ganster, 1995). Αυτές οι αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις μπορεί να θεωρηθούν ως ενδεικτικές συναισθηματικής ευημερίας στον εργασιακό χώρο. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι τα στοιχεία που συνδέουν την έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης με πολύ σοβαρά προβλήματα υγείας, όπως είναι η καρδιοπάθεια, είναι πολύ δύσκολο να παραχθούν.

Τα άτομα που απεχθάνονται τη δουλειά τους, σύμφωνα με έρευνες, έχουν μειωμένο όριο ζωής (Palmore, 1969). Αν ισχύει κάτι τέτοιο, εύλογα η εργασιακή ικανοποίηση ανάγεται σε μία σημαντική κοινωνική προτεραιότητα. Πιο συγκεκριμένα, όπως προαναφέρθηκε, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με φυσικά ή ψυχοσωματικά συμπτώματα (π.χ. Begley & Czajka, 1993; Fox, Dwyer & Ganster, 1993; Lee, Ashford & Bobko, 1990; O'Driscoll & Beehr, 1994) αλλά και με

⁸⁴ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 59-62

⁸⁵ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 178-180

συναισθηματικές καταστάσεις άγχους (Jex & Gudanowski, 1992; Spector et al., 1988) και κατάθλιψης (Bluen, Barling & Burns, 1990; Schoubroeck et al., 1992)⁸⁶.

Σύμφωνα με τον Brief και τους συνεργάτες του (1988) καθώς και με τον Watson και τους συνεργάτες του (1986), οι άνθρωποι που έχουν αρνητικά συναισθήματα τείνουν να είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους και βιώνουν φυσικά συμπτώματα. Συμπερασματικά λοιπόν διαπιστώνουμε ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια δηλώνει ότι κάτι δεν πάει καλά για ένα άτομο στη δουλειά του και αν αυτό έχει διάρκεια, μακροπρόθεσμα μπορεί προκαλέσει δισεπίλυτα φυσικά και ψυχολογικά προβλήματα υγείας⁸⁷.

Στο σημείο αυτό, αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι, τα ατυχήματα που σημειώνονται στον εργασιακό χώρο προκαλούν και αυτά με τη σειρά τους εργασιακή δυσαρέσκεια καθώς συνιστούν ένα γεγονός που δημιουργεί άγχος και που μειώνει την ελκυστικότητα της εργασίας⁸⁸.

Το πώς οι εργασιακές στάσεις των ανθρώπων επηρεάζουν τη φυσιολογία τους απορρέει από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στη Σουηδία γύρω από το εργασιακό άγχος (Johansson, 1981). Στις περισσότερες περιπτώσεις, το άγχος συνδέεται σε γενικές γραμμές με προβλήματα και παρά το γεγονός ότι ένα μέτριο επίπεδο άγχους συνιστά μία πολύτιμη πηγή κινήτρων, ένα υψηλό επίπεδο άγχους συνήθως οδηγεί στη χειροτέρευση της επίδοσης ακόμα και σε δυσλειτουργία. Γι αυτόν ακριβώς το λόγο, ένα σημαντικό σημείο της ατομικής αλλαγής έγκειται στη διαχείριση του άγχους με τέτοιον τρόπο ώστε η ζωή να γίνεται ευχάριστη και γεμάτη (Quick, Murphy & Hurrell, 1992).

Παρότι ο καθένας γνωρίζει τι είδους συναισθήματα προκαλεί το άγχος και τι είδους επίδραση έχει στη συμπεριφορά και στα συναισθήματα, δεν υπάρχει ένας ξεκάθαρος και γενικός ορισμός του άγχους στη βιβλιογραφία της διοίκησης και της ψυχολογίας (Kahn & Byosiore, 1990). Το άγχος ορίζεται ως μία γενική αντίδραση σε μία ενέργεια ή σε μία κατάσταση που εγείρει ειδικές φυσικές και ψυχολογικές απαιτήσεις (ή και τα δύο) από το άτομο (Beehr & Franz, 1986; Ivancevich & Matteson, 1986). Οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά σε διάφορες απαιτήσεις. Έτσι λοιπόν, είναι δύσκολο να καθοριστεί ένα πρόγραμμα διαχείρισης άγχους στον εργασιακό χώρο που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των μελών της οργάνωσης, παρόλο που τέτοιου είδους παρεμβάσεις εστιάζονται στη μείωση των

⁸⁶ Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice (Second Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc. Σελ. 216

⁸⁷ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 66-67

⁸⁸ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 180-181

αρνητικών επιπτώσεων στρεσογόνων παραγόντων (Ivancevich, Matteson, Freedman & Philips, 1990).

Στην πλειοψηφία τους, τα προγράμματα διαχείρισης άγχους επικεντρώνονται σε άτομα, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι managers και υπάλληλοι (Ivancevich et al., 1990). Για παράδειγμα όταν στο χώρο της εργασίας κάνει αφόρητη ζέστη (στρεσογόνος παράγοντας), η οργάνωση θα εγκαταστήσει μηχανήματα κλιματισμού (παρέμβαση από την πλευρά της οργάνωσης) γεγονός που θα βελτιώσει την ποιότητα της εργασιακής ζωής (ατομικός παράγοντας) αλλά και την παραγωγικότητα (οργανωτικός παράγοντας) και θα ενισχύσει κατ' επέκταση την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι γυναίκες αποδεικνύονται πιο επιρρεπείς στο άγχος τη στιγμή που οι άνδρες φαίνεται να κλίνουν περισσότερο προς τη φυσική ασθένεια (Jick & Mitz, 1985). Πάνω στην ίδια βάση, οι έγχρωμοι επεξεργάζονται με καλύτερο τρόπο το άγχος απ' ότι οι λευκοί (Veroff, Douvan & Kulka, 1981) πράγμα που αναδεικνύεται ξεκάθαρα από τα ευρήματα των James, Hartnett και Kalsbeck (1983) καθώς και των James, Strogatz, Wing και Ramsey (1987).

Οι στρεσογόνοι παράγοντες ποικίλουν από κουλτούρα σε κουλτούρα. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τις μετρήσεις κουλτούρας του Hofstede, το μέλος μιας οργάνωσης ίσως να αγχώνεται όταν καλείται να μιλήσει μπροστά στους ανώτερους του ή της. Επομένως, αυτό που μπορεί να αγχώνει κάποιον που προέρχεται από μία κουλτούρα δε σημαίνει ότι αγχώνει το ίδιο και κάποιον άλλο που προέρχεται ενδεχομένως από μία διαφορετική κουλτούρα. Γι αυτόν ακριβώς το λόγο οι managers υποχρεούνται να ενημερώνονται διαρκώς τόσο για τη δική τους κουλτούρα όσο και για άλλες.

Οι οργανώσεις χρειάζονται υγιή και συμπονετικά άτομα. Τα προγράμματα υγείας και η ευζωίας βελτιώνουν τη γενικότερη υγεία (Bowne, Russell, Morgan, Optenberg & Clarke, 1984; Gebhardt & Grump, 1990), μειώνουν σημαντικά το κόστος που απαιτείται για τη φροντίδα της (Bly, Jones & Richardson, 1986; Gibbs, Mulvaney, Henes & Reed, 1985), αυξάνουν την επίδοση και το ηθικό της εργασίας (Gebhardt & Grump, 1990) και μειώνουν τις απουσίες (Bowne et al., 1984).

Σύμφωνα με τον Glasser (1976), για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που περιγράφηκαν παραπάνω καλό θα ήταν κάθε οργάνωση να εφαρμόσει τους ακόλουθους πέντε παράγοντες:

- ο Άσκηση (που συνίσταται στο περπάτημα, στο τρέξιμο κτλ.) η οποία πραγματοποιείται στο μεγαλύτερο μέρος της όντας κάποιος μόνος του.
- ο Άσκηση που δεν απαιτεί ιδιαίτερη πνευματική προσπάθεια.

- ο Άσκηση που γίνεται σε καθημερινή βάση για τουλάχιστον 30 λεπτά με μία ώρα.
- ο Άσκηση κατά την οποία αυτός που ασκείται πρέπει να πιστεύει ότι θα βελτιώσει την πνευματική και φυσική του κατάσταση και από την οποία εντοπίζει σημάδια βελτίωσης χωρίς τη συνδρομή κάποιου ειδικού.
- ο Άσκηση που δεν απαιτεί αυτοκριτική ή σύγκριση με την πρόοδο κάποιου⁸⁹.

Αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι ότι υπάρχει η γενικότερη τάση να ερευνάται η εργασία ως επί το πλείστον στον εργασιακό χώρο, οι υπάλληλοι, ωστόσο, επηρεάζονται από γεγονότα και καταστάσεις και εκτός του εργασιακού τους χώρου. Η ικανοποίηση από τη ζωή αναφέρεται στα συναισθήματα ενός ατόμου για τη ζωή σε γενικές γραμμές. Μπορεί με άλλα λόγια να υπολογιστεί με βάση συγκεκριμένους τομείς της ζωής όπως είναι η οικογένεια. Μπορεί όμως να υπολογιστεί και συνολικά, ως μία συνολική ικανοποίηση από τη ζωή. Επειδή ακριβώς η ικανοποίηση από τη ζωή αντανakλά συνολικά συναισθήματα που αφορούν τη ζωή, θεωρείται ως μία μέτρηση της συναισθηματικής ευημερίας.

Δεδομένου ότι η εργασία συνιστά έναν από τα συστατικά μέρη της ζωής υπαλλήλων, είναι προφανές ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από τη ζωή θα πρέπει να συνδέονται. Τρεις υποθέσεις έχουν συζητηθεί για το πώς συνδέονται η ικανοποίηση από την εργασία και από τη ζωή (Rain, Lane & Steiner, 1991). Σύμφωνα με μία πρώτη αντίληψη, τα συναισθήματα σε έναν τομέα της ζωής επηρεάζουν τα συναισθήματα και σε άλλους τομείς. Ένα άτομο που είναι ευχαριστημένο από τη δουλειά του είναι πιθανότατα ευχαριστημένο γενικά και από τη ζωή του (Weaver, 1978). Υπάρχει επίσης και η άποψη ότι οι άνθρωποι αναπληρώνουν τη δυσaréσκεια σε έναν τομέα της ζωής καλλιεργώντας ικανοποίηση σε έναν άλλο. Ένα υποκείμενο που διεκπεραιώνει μία δυσάρεστη εργασία θα διοχετεύσει σε μεγάλο βαθμό την ενέργειά του σε δραστηριότητες που δε σχετίζονται με την εργασία αυτή τη στιγμή που ένα υποκείμενο που έχει μία δυσάρεστη ζωή, εκτός εργασίας, θα καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία του. Τέλος, υπάρχει και η κατηγορία εκείνη των ανθρώπων που διαχωρίζουν την εργασία τους από την προσωπική τους ζωή⁹⁰.

Η πρώτη υπόθεση προβλέπει μία θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην ικανοποίηση από τη ζωή. Τα συναισθήματα σε έναν τομέα της ζωής επηρεάζουν άλλα, καταλήγοντας σε θετικές σχέσεις μεταξύ των δύο ειδών ικανοποίησης. Η δεύτερη υπόθεση προβλέπει το αντίθετο. Ένα άτομο που είναι

⁸⁹ Lawson, Robert B. and Shen, Zheng (1998). *Organizational Psychology: Foundations and Applications*. New York: Oxford University Press. Σελ. 245

⁹⁰ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 68-70

δυσανεστημένο σε έναν τομέα θα είναι ικανοποιημένο σε άλλους. Η τρίτη και τελευταία υπόθεση δεν προβλέπει καμία σχέση. Οι άνθρωποι διαχωρίζουν τους τομείς της ζωής έτσι ώστε η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από τη ζωή να μην σχετίζονται⁹¹.

Τα ευρήματα ερευνών γύρω από αυτό τον τομέα ευνοούν ξεκάθαρα την πρώτη υπόθεση. Πολλές έρευνες εντόπισαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από τη ζωή συσχετίζονται θετικά (π.χ. Judge & Watanabe, 1993; Lance, Lautenschlager, Sloan & Varca, 1989; Schaubroeck et al., 1992; Weaver, 1978). Είναι επομένως πολύ πιθανό η εργασιακή ικανοποίηση να προκαλεί ικανοποίηση από τη ζωή και το αντίθετο⁹².

Παρά τα όσα προαναφέρθηκαν, έχει δοθεί ελάχιστη προσοχή στην αλληλεπίδραση τόσο των χαρακτηριστικών της εργασίας όσο και των οικογενειακών προβλημάτων στις αντιδράσεις που απορρέουν από την εργασία.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό φαινόμενο, λοιπόν, της σύγχρονης εποχής, που απασχόλησε και απασχολεί επιστήμονες και μη, είναι ακριβώς η σχέση αυτή που αναπτύσσει ο άνθρωπος με την εργασία του και τα προβλήματα που ενδέχεται να ανακύψουν όταν αυτή η σχέση διαταραχθεί από τους όποιους παράγοντες. Η χρήση του όρου «**εξουθένωση**» (burnout) για το φαινόμενο αυτό, έκανε την εμφάνισή της με κάποια περιοδικότητα τη δεκαετία του 1970 στην Αμερική και αναφερόταν κυρίως σε όσους εργάζονταν στο χώρο των κοινωνικών υπηρεσιών. Συγγράμματα και μυθιστορήματα αναφέρουν φαινόμενα, όπως υπερβολική κούραση και απώλεια του ιδεαλισμού και του πάθους των ανθρώπων για τη δουλειά τους. Αυτό όμως που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι η σημασία της εξουθένωσης ως κοινωνικού προβλήματος αναγνωρίστηκε όχι μόνο από επαγγελματίες αλλά και από κοινωνικούς σχολιαστές προτού ακόμη γίνει αντικείμενο συστηματικής μελέτης από τους ερευνητές⁹³.

Οι ορισμοί που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί για την επαγγελματική εξουθένωση είναι πολλοί και σε ορισμένες περιπτώσεις αντιφατικοί μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς στόχους των ερευνητών ήταν να διαχωρίσουν την έννοια αυτή από το επαγγελματικό άγχος⁹⁴. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια ψυχολογική διαδικασία συναφής αλλά όχι ταυτόσημη με το επαγγελματικό άγχος, αν

⁹¹ Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice (Second Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc. Σελ. 216

⁹² Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 68-70

⁹³ Maslach, C. (1993). *Burnout: a multidimensional perspective* (στο W. B. Shaufeli, C. Maslach & Marek (eds) Professional Burnout. Recent developments in theory and research). London: Taylor & Francis.

⁹⁴ Κάντας, Α. (1996). *Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας*. Ψυχολογία, σελ. 71-85.

και είναι στενά συνδεδεμένη με αυτό. Στη σχέση άγχους κι επαγγελματικής εξουθένωσης θα αναφερθούμε στη συνέχεια, αφού πρώτα διευκρινίσουμε την έννοια του όρου επαγγελματική εξουθένωση.

Σύμφωνα με τη Maslach, της οποίας το όνομα εδώ και χρόνια έχει συνδεθεί με τη διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, πρόκειται για σύνδρομο που αποτελείται από τρεις επιμέρους διαστάσεις: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης (Maslach & Jackson, 1986). Το σύνδρομο αυτό θεωρήθηκε αρχικά ότι εμφανίζεται κυρίως σε άτομα που έχουν εργασία η οποία συνεπάγεται προσφορά υπηρεσιών σε άλλα άτομα (γιατροί, νοσοκόμοι, εκπαιδευτικοί κ.λ.π.), αλλά πρόσφατα η διερεύνηση του συνδρόμου αυτού έχει επεκταθεί και σε άλλα επαγγέλματα (Golembiewski, Muzenrider & Stevenson, 1986; Shirom, 1989; Cordes & Dougherty, 1993; Lee & Ashforth, 1993)⁹⁵.

Τη στιγμή που η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μία στάση, η εξουθένωση συνιστά περισσότερο ένα συναισθηματικό που αφορά την εργασία. Η θεωρία της εξουθένωσης προτείνει ότι ένα υποκείμενο που βρίσκεται σε μία κατάσταση εξουθένωσης βιώνει συμπτώματα συναισθηματικής εξάντλησης και χαμηλών εργασιακών κινήτρων.

Σύμφωνα με τους Maslach και Jackson (1981), η εξουθένωση περιλαμβάνει τρία συστατικά μέρη. Ειδικότερα, η *συναισθηματική εξάντληση* (emotional exhaustion) αναφέρεται στη μείωση των συναισθημάτων του ατόμου, με αποτέλεσμα να μη μπορεί πλέον να προσφέρει συναισθηματικά στους αποδέκτες των υπηρεσιών του. Ένα κοινό σύμπτωμα είναι να βλέπει το άτομο με δέος την προοπτική ότι την επόμενη μέρα θα πρέπει να πάει ξανά στη δουλειά του. Η δεύτερη διάσταση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, η *αποπροσωποποίηση* (depersonalization), αναφέρεται στην αρνητική, και πολλές φορές κυνική, αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών του, οι οποίοι πολλές φορές αντιμετωπίζονται σαν αντικείμενα. Κλασικά παραδείγματα είναι όταν γίνεται αναφορά στους ασθενείς με την ονομασία της ασθένειάς τους και όχι με άλλο τρόπο (π.χ. η «σκωληκοειδίτης» στο δωμάτιο 15), ή τα διαλείμματα και οι συζητήσεις την ώρα που κάποιοι περιμένουν με αγωνία. Ο γραφειοκράτης που χάνει την ουσία και ταλαιπωρεί κάποιον ψάχνοντας τα ψιλά γράμματα των κανονισμών δείχνει σημάδια αποπροσωποποίησης. Η τρίτη διάσταση του συνδρόμου, η *μειωμένη προσωπική επίτευξη*, αναφέρεται στην τάση του ατόμου, που πάσχει από το σύνδρομο, να κάνει

⁹⁵ Maslach, C. (1993). *Burnout: a multidimensional perspective* (στο W. B. Shaufeli, C. Maslach & Marek (eds) Professional Burnout. Recent developments in theory and research). London: Taylor & Francis. Σελ. 19-32.

αρνητική αξιολόγηση του εαυτού, ιδίως όσον αφορά τη δουλειά του με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του και σε ένα γενικότερο αίσθημα δυστυχίας και δυσαρέσκειας, όσον αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Τέλος, οι Lee και Ashforth (1993) υπογράμμισαν ότι η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί αντίδραση στα αρνητικά συναισθήματα ενός ατόμου όταν βρίσκεται σε μία δυσάρεστη γι αυτό εργασία. Όλα τα άλλα συστατικά μέρη της εξουθένωσης απορρέουν από τη συναισθηματική εξάντληση⁹⁶.

Το αντίθετο της υπάκουης συμπεριφοράς είναι η **αντιπαραγωγική συμπεριφορά**. Συνίσταται σε ενέργειες που προέρχονται από έναν υπάλληλο και οι οποίες θελημένα ή μη βλάπτουν την οργάνωση. Κάτι τέτοιο περιλαμβάνει επιθετικότητα προς τους συναδέλφους, προς τον εργοδότη, σαμποτάζ και κλοπή. Αυτές οι συμπεριφορές έχουν πολλές αιτίες, αλλά συχνά, συνδέονται με δυσαρέσκεια και απογοήτευση στην εργασία.

Πολλές έρευνες έχουν μελετήσει τις αιτίες της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς στην εργασία. Οι Chen και Spector (1992) σημείωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται σημαντικά με επιθετικές και αδόκιμες συμπεριφορές. Πάνω σε αυτή τη βάση οι Keenan και Newton (1984) υπογράμμισαν επίσης τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα επιθετικά συναισθήματα και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι δυσανεσθημένοι υπάλληλοι έχουν περισσότερες πιθανότητες από τους ικανοποιημένους υιοθέτησης τέτοιων συμπεριφορών.

Οι αντιπαραγωγικές συμπεριφορές δεν αποτελούν την τυπική αντίδραση στην εργασιακή δυσανεσσκεια, παρότι παρουσιάζουν συχνά εξαιρετικό ενδιαφέρον. Ένας σημαντικός παράγοντας που αφορά τέτοιου είδους συμπεριφορές είναι ο έλεγχος στον εργασιακό χώρο. Τα υποκείμενα που πιστεύουν ότι ελέγχουν τη δουλειά τους εκδηλώνουν σπανιότερα τέτοιες συμπεριφορές σε σχέση πάντα με εκείνους που πιστεύουν ότι δεν την ελέγχουν (Spector, 1997). Η προσβλητική συμπεριφορά χαρακτηρίζει κυρίως ανθρώπους που έχουν εξωτερική και όχι εσωτερική έδρα ελέγχου.

Ο,τιδήποτε μπορεί να κάνει μία οργάνωση για να βελτιώσει τον εργασιακό χώρο για τους υπαλλήλους της συνδράμει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και στη μείωση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Συχνά, ενέργειες που συνίστανται στην προσφορά λογικών εξηγήσεων στους υπαλλήλους αναφορικά

⁹⁶ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 65-66

με αποφάσεις που λαμβάνονται οδηγούν στη μείωση των αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (Greenberg, 1990)⁹⁷.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ... ΜΕ ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΜΑΤΙΑ

Η οργανωτική αφοσίωση (organizational commitment), είναι ένας οργανωτικός παράγοντας που κατά καιρούς έχει απασχολήσει -κυρίως- τους οργανωτικούς ψυχολόγους. Ο *αφοσιωμένος εργαζόμενος* είναι αυτός που θα “είναι” με την οργάνωση και στις καλές και στις κακές περιστάσεις, θα προσέρχεται για την εργασία του τακτικά, θα αφιερώνεται στην δουλειά όλη την ημέρα, θα προστατεύει τα κεφάλαια αυτής και θα συμμερίζεται τους στόχους της (Meyer & Allen, 1997). Η κάθε επιχείρηση -και ο κάθε εργοδότης- θέλει να έχει παραγωγικούς εργαζόμενους, έτσι ώστε να μπορεί να αυξάνει την αποδοτικότητα όλου του οργανισμού και ως συνέπεια αυτών, να αυξάνει τα καθαρά κέρδη αυτού. Το όλο σκεπτικό της μελέτης της αφοσίωσης των εργαζομένων με την δουλειάς τους και σε πιο γενικό πλαίσιο με την οργάνωση στην οποία ανήκουν, έχει να κάνει με το αν και κάτω από ποιες συνθήκες, η αφοσίωση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμα οφέλη για την επιχείρηση. Η οργανωτική αφοσίωση μετριέται με το Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) μια κλίμακα αυτό-αναφοράς με 15 items.

Κατά καιρούς, έχουν δημιουργηθεί πολλές θεωρητικές κατασκευές, οι οποίες - σε γενικό πλαίσιο - ανήκουν στην ευρεία έννοια της εργασιακής αφοσίωσης. Αυτές, είναι η οργανωτική πίστη (organizational loyalty), η αφοσίωση στην εργασιακή ομάδα (commitment to the work group), στον προϊστάμενο (commitment to the supervisor), στο έργο (commitment to the job), στην καριέρα (commitment to the career) και στην εργατική ένωση (commitment to the union)⁹⁸. Επίσης, η εμπλοκή με την εργασία (job involvement), εννοιολογικά “συγγενεύει” με την εργασιακή αφοσίωση, αλλά κυρίως αναφέρεται, στο βαθμό στον οποίο τα άτομα είναι ψυχολογικά προσκολλημένα στη δουλειά που εκτελούν και στο μέγεθος της σπουδαιότητας που έχει αυτή γενικότερα στη ζωή τους.

Η μελέτη την οργανωτικής αφοσίωσης - σε γενικό πλαίσιο -, ενδέχεται να πραγματοποιηθεί σε σχέση με την διασύνδεση της με τους ίδιους τους εργαζόμενους, τις οργανώσεις και γενικά την κοινωνία (Mowday, 1982). Οι εργαζόμενοι όσο

⁹⁷ Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications. Σελ. 67-68

⁹⁸ Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the Health Care field. *Human Resource Development Quarterly*, vol.12, no.4, Winter

περισσότερο αφοσιωμένοι είναι με την εργασία τόσο πιο εύκολο γίνεται για αυτούς, το να κερδίσουν εσωτερικές και ψυχολογικές αμοιβές. Η αφοσίωση, αν ιδωθεί από την πλευρά μιας οργανωτικής αξίας που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων, οδηγεί σε μείωση των τάσεων φυγής από την επιχείρηση και των καθυστερήσεων και επίσης, ευνοεί την εμπλοκή των εργαζομένων με τις “extra roles” συμπεριφορές, όπως είναι η δημιουργικότητα και η ανάπτυξη καινοτομιών. Σε ένα ακόμα ευρύτερο πλαίσιο, η κοινωνία μπορεί να επωφεληθεί από την ύπαρξη οργανωτικής αφοσίωσης, με τους χαμηλότερους ρυθμούς των μετακινήσεων των εργαζομένων από επιχείρηση σε επιχείρηση, την καλύτερη ποιότητα εργασίας και την αυξανόμενο ακαθάριστο εθνικό προϊόν⁹⁹.

Οι διάφορες εργασίες γύρω από την οργανωτική αφοσίωση, προσπαθούν να μελετήσουν τις διαφορές στην πρόσληψη (conceptualized) αυτής, σύμφωνα με την ψυχολογική κατάσταση που αντανακλάται στην αφοσίωση, με τα αίτια που οδηγούν στην ανάπτυξη της κάθε μίας και τέλος, με τις συμπεριφορές που αναμένονται - εκτός της παραμονής στην επιχείρηση, η οποία στη βιβλιογραφία βρίσκεται να έχει αρκετά μεγάλη σχέση με την οργανωτική αφοσίωση.

Οι μελέτες, άλλες φορές εστιάζονται στην *attitudinal commitment* - η οποία προσλαμβάνεται ως η *ψυχολογική κατάσταση* η οποία αντανακλάται στην σχέση των εργαζομένων με την επιχείρηση -, και άλλοτε στην *behavioral commitment*.

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ

Η οργανωτική αφοσίωση έχει παρόμοια στοιχεία με την εργασιακή ικανοποίηση από την στιγμή που και οι δυο εννοιολογικές κατασκευές εμπεριέχουν συναισθήματα σχετικά με την εργασία. Παρόλα αυτά, επειδή η οργανωτική αφοσίωση ασχολείται ειδικότερα με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση, συνήθως συνδέεται πιο άμεσα με τις αποχωρήσεις και τις απουσίες από ότι συνδέεται - με αυτές τις δυο μεταβλητές- η εργασιακή ικανοποίηση. Οι Mathieu & Zajac προσπάθησαν να καταδείξουν τις σχέσεις που έχει η οργανωσιακή αφοσίωση με διάφορες άλλες προσωπικές και οργανωτικές μεταβλητές. Οι δυο αυτοί συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή αφοσίωση και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν μια *συσχετιστική σχέση*. Με άλλα λόγια, θεωρούν, ότι δεν μπορούμε με ευκρίνεια να διαπιστώσουμε ποια από τις δύο αυτές μεταβλητές έχει θέση αιτίας και ποια θέση αιτιατού. Η μεγάλη θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής

⁹⁹ Mathieu, E.J., & Zajac, M.D. (1990). “A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”. *Psychological Bulletin*, Vol.108, no.2. Σελ. 171-194

αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης ($r=.49$) που βρέθηκε, δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό την παρόμοια σχέση που διατηρούν αυτές οι δυο εννοιολογικές κατασκευές με άλλες μεταβλητές. Κάλιστα αυτή η συσχέτιση θα μπορούσε να ειπωθεί ότι απορρέει από την ανάγκη του ατόμου να βρίσκεται σε μια κατάσταση γνωστικής ισορροπίας και την αντίστοιχη ανάγκη μείωσης της κατάστασης γνωστικής ασυμφωνίας που θα βίωνε στην περίπτωση που ενώ ένιωθε μια ικανοποίηση από την εργασία του θα δήλωνε ότι δεν είναι αφοσιωμένος με την οργάνωση μέσα στην οποία εργάζεται. Με άλλα λόγια, το ότι κάποιος παραμένει εντός μιας οργάνωσης παρά τις όποιες δυσκολίες ενδέχεται να παρουσιάζονται - άρα υπάρχει μια στάση οργανωτικής αφοσίωσης του ατόμου - είναι λογικό να οδηγεί το άτομο να σκεφτεί - με ένα εκλογικευτικό τρόπο που θα δώσει αξία στην συμπεριφορά του - ότι " Παραμένω στην επιχείρηση γιατί μου αρέσει αυτό που κάνω". Παρόλο που φαίνεται λογικό κάποιος παρόλο που είναι ικανοποιημένος με την εργασία του για κάποιους λόγους να μην αισθάνεται αφοσιωμένος με την οργάνωση, συνήθως οι συσχετίσεις είναι θετικές. Έρευνες που προσπάθησαν να βρουν την σχέση αιτίας και αιτιατού μεταξύ αυτών των δυο εννοιών οδηγήθηκαν σε αντίθετα αποτελέσματα. Έτσι ο O' Driscoll και οι συνεργάτες του (1992) βρήκαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει άμεσα το βαθμό της οργανωτικής αφοσίωσης, ενώ οι Becker & Billings (1993) βρήκαν ότι η οργανωτική αφοσίωση οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση .

Η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική αφοσίωση επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από παρόμοιους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες είναι το είδος και η φύση της εργασίας, η αυτονομία που έχει ο εργαζόμενος, ο βαθμός της υπευθυνότητας που σχετίζεται με την εργασία, η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου καθώς και οι δυνατότητες προαγωγής. Εντός αυτού του πλαισίου, η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη σχετικά με τις απολαβές του κάθε εργαζομένου που οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης έχει να κάνει άμεσα, με την αύξηση της οργανωτικής αφοσίωσης που οφείλεται στην ύπαρξη συμφωνίας των οργανωτικών αξιών - ύπαρξη ξεκάθαρης διαδικαστικής δικαιοσύνης - με τις ενέργειες που κάνει η οργάνωση - τήρηση των διαδικασιών αυτών- (Vandeberg & Lance, 1992).

Τα μεγέθη της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και της οργανωτικής αφοσίωσης έχει διαπιστωθεί ότι μπορούν να "προβλέψουν" το μέγεθος των αποχωρήσεων των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Έτσι, υπάρχουν έρευνες που καταδεικνύουν ότι ένας χαμηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης συνδέεται με υψηλό βαθμό αποχωρήσεων (Jenkins, 1993; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979), και έρευνες που διαπιστώνουν ότι με την σειρά τους τα χαμηλά επίπεδα οργανωτικής αφοσίωσης είναι προβλεπτικοί παράγοντες αρκετών αποχωρήσεων (Koslowsky, 1991; Shore,

Newton & Thorton, 1990). Ο Dwyer(1991) διαπίστωσε ότι για να διατηρηθούν αυξημένα τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι έχει κάποια επιρροή στα θέματα της επιχείρησης και ότι ο λόγος του “μετράει”. Εδώ είναι ξεκάθαρη η επίδραση των δομών της κάθε οργάνωσης, των καναλιών επικοινωνίας που έχει, της συμμετοχής που έχει το άτομο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και της αυτονομίας που δίνεται στο άτομο¹⁰⁰.

Κάποιοι άλλοι ερευνητές¹⁰¹ μελέτησαν την σχέση μεταξύ μεγέθους της οργανωσιακής αφοσίωσης και του είδους έδρασης ελέγχου των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι οι “εσωτερικοί” έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής αφοσίωσης και χαμηλά επίπεδα συνεχής αφοσίωσης, ενώ αντίθετα τα άτομα που πιστεύουν λιγότερο στις δυνάμεις έχουν υψηλότερη συνεχή απ’ ότι συναισθηματική αφοσίωση. Με άλλα λόγια, άτομα με διαφορετική γνωστική επεξεργασία έχουν και διαφορετικού τύπου αφοσίωσης. Ξέροντας ότι οι έρευνες έχουν καταδείξει ότι συνήθως οι “εσωτερικοί” είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τους “εξωτερικούς”, διαπιστώνουμε ένα κοινό στοιχείο της οργανωτικής αφοσίωσης - και συγκεκριμένα της συναισθηματικής - με την εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο κάποιος αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα και αυτά που του συμβαίνουν επηρεάζει κατά τον ίδιο τρόπο την στάση του σε επίπεδο ικανοποίησης και αφοσίωσης.

ΣΧΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η οργανωτική αφοσίωση έχει παρόμοια στοιχεία με την εργασιακή ικανοποίηση από την στιγμή που και οι δυο εννοιολογικές κατασκευές εμπεριέχουν συναισθήματα σχετικά με την εργασία. Παρόλα αυτά, επειδή η οργανωτική αφοσίωση ασχολείται ειδικότερα με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση, συνήθως συνδέεται πιο άμεσα με τις αποχωρήσεις και τις απουσίες από ότι συνδέεται - με αυτές τις δυο μεταβλητές- η εργασιακή ικανοποίηση (**Riggio**, ?). Οι Mathieu & Zajac (1990) προσπάθησαν να καταδείξουν τις σχέσεις που έχει η οργανωσιακή αφοσίωση με διάφορες άλλες προσωπικές και οργανωτικές μεταβλητές. Οι δυο αυτοί συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή αφοσίωση και η

¹⁰⁰ Riggio, Ronald E. (?). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology* (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall.

¹⁰¹ Coleman, F.D., Irving, P.G., & Cooper, L.C. (1999). “Another look at the locus of control - organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment”. *Journal of Organizational Behavior*, 20. Σελ. 995-1001

εργασιακή ικανοποίηση έχουν μια *συσχετιστική σχέση*. Με άλλα λόγια, θεωρούν, ότι δεν μπορούμε με ευκρίνεια να διαπιστώσουμε ποια από τις δύο αυτές μεταβλητές έχει θέση αιτίας και ποια θέση αιτιατού. Η μεγάλη θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης ($r=.49$) που βρέθηκε, δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό την παρόμοια σχέση που διατηρούν αυτές οι δυο εννοιολογικές κατασκευές με άλλες μεταβλητές.

Πολλοί ερευνητές έχουν βρει μια αρκετά υψηλή συσχέτιση μεταξύ της εννοιολογικής κατασκευής της οργανωτικής αφοσίωσης και της εργασιακής ικανοποίησης (Arnold & Feldman, 1982; Ο' Driscoll, Ilgen, & Hildren, 1992; Stumpf & Hartman, 1984). Κάλιστα αυτή η συσχέτιση θα μπορούσε να ειπωθεί ότι απορρέει από την ανάγκη του ατόμου να βρίσκεται σε μια κατάσταση γνωστικής ισορροπίας και την αντίστοιχη ανάγκη μείωσης της κατάστασης γνωστικής ασυμφωνίας που θα βίωνε στην περίπτωση που ενώ ένιωθε μια ικανοποίηση από την εργασία του θα δήλωνε ότι δεν είναι αφοσιωμένος με την οργάνωση μέσα στην οποία εργάζεται. Με άλλα λόγια, το ότι κάποιος παραμένει εντός μιας οργάνωσης παρά τις όποιες δυσκολίες ενδέχεται να παρουσιάζονται - άρα υπάρχει μια στάση οργανωτικής αφοσίωσης του ατόμου - είναι λογικό να οδηγεί το άτομο να σκεφτεί - με ένα εκλογικευτικό τρόπο που θα δώσει αξία στην συμπεριφορά του - ότι " Παραμένω στην επιχείρηση γιατί μου αρέσει αυτό που κάνω". Παρόλο που φαίνεται λογικό κάποιος παρόλο που είναι ικανοποιημένος με την εργασία του για κάποιους λόγους να μην αισθάνεται αφοσιωμένος με την οργάνωση, συνήθως οι συσχετίσεις είναι θετικές. Έρευνες που προσπάθησαν να βρουν την σχέση αιτίας και αιτιατού μεταξύ αυτών των δυο εννοιών οδηγήθηκαν σε αντίθετα αποτελέσματα. Έτσι ο Ο' Driscoll και οι συνεργάτες του (1992) βρήκαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει άμεσα το βαθμό της οργανωτικής αφοσίωσης, ενώ οι Becker & Billings (1993) βρήκαν ότι η οργανωτική αφοσίωση οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική αφοσίωση επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από παρόμοιους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες είναι το είδος και η φύση της εργασίας, η αυτονομία που έχει ο εργαζόμενος, ο βαθμός της υπευθυνότητας που σχετίζεται με την εργασία, η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου καθώς και οι δυνατότητες προαγωγής. Εντός αυτού του πλαισίου, η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη σχετικά με τις απολαβές του κάθε εργαζομένου που οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης έχει να κάνει άμεσα, με την αύξηση της οργανωτικής αφοσίωσης που οφείλεται στην ύπαρξη συμφωνίας των οργανωτικών αξιών - ύπαρξη ξεκάθαρης διαδικαστικής δικαιοσύνης - με τις ενέργειες που κάνει η οργάνωση - τήρηση των διαδικασιών αυτών- (Vandeberg & Lance, 1992).

Το φαινόμενο του downsizing μιας επιχείρησης είναι αρκετά συχνό στις πολυεθνικές εταιρίες και οδηγεί στην μείωση του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού. Οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με την επίδραση του στα επίπεδα οργανωτικής αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης (Taylor & Giannantonio, 1993) των ατόμων που παρέμειναν στην επιχείρηση, έδειξαν ότι συνήθως τα αισθήματα της αφοσίωσης και της ικανοποίησης δέχονται ένα ισχυρό πλήγμα, ειδικότερα όταν είτε αυτοί οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η θέση τους βρίσκεται σε κίνδυνο, είτε είχαν στενές σχέσεις με τα άτομα που απολύθηκαν. Σε τέτοιες περιπτώσεις είναι απαραίτητο να δοθούν οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την ενέργεια από πλευράς της διοίκησης έτσι ώστε τα επίπεδα προσπάθειας να παραμείνουν υψηλά.

Τα μεγέθη της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και της οργανωτικής αφοσίωσης έχει διαπιστωθεί ότι μπορούν να “προβλέψουν” το μέγεθος των αποχωρήσεων των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Έτσι, υπάρχουν έρευνες που καταδεικνύουν ότι ένας χαμηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης συνδέεται με υψηλό βαθμό αποχωρήσεων (Jenkins, 1993; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979), και έρευνες που διαπιστώνουν ότι με την σειρά τους τα χαμηλά επίπεδα οργανωτικής αφοσίωσης είναι προβλεπτικοί παράγοντες αρκετών αποχωρήσεων (Koslowsky, 1991; Shore, Newton & Thorton, 1990).

Οι Williams & Hazer (1986) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης οδηγεί σε αίσθημα οργανωτικής αφοσίωσης που με τη σειρά του επηρεάζει την απόφαση του ατόμου για παραμονή εντός του οργανισμού.

Ο Dwyer(1991) διαπίστωσε ότι για να διατηρηθούν αυξημένα τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής αφοσίωσης ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι έχει κάποια επιρροή στα θέματα της επιχείρησης και ότι ο λόγος του “μετράει”. Εδώ είναι ξεκάθαρη η επίδραση των δομών της κάθε οργάνωσης, των καναλιών επικοινωνίας που έχει, της συμμετοχής που έχει το άτομο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και της αυτονομίας που δίνεται στο άτομο¹⁰².

Οι Coleman, Irving και Cooper (1999) μελέτησαν την σχέση μεταξύ μεγέθους της οργανωσιακής αφοσίωσης και του είδους έδρασης ελέγχου των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι οι “εσωτερικοί” έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής αφοσίωσης και χαμηλά επίπεδα συνεχής αφοσίωσης, ενώ αντίθετα τα άτομα που πιστεύουν λιγότερο στις δυνάμεις έχουν υψηλότερη συνεχή απ’ ότι συναισθηματική αφοσίωση. Με άλλα λόγια, άτομα με διαφορετική γνωστική επεξεργασία έχουν και διαφορετικού τύπου αφοσίωσης. *Ξέροντας ότι οι έρευνες έχουν καταδείξει ότι συνήθως οι «εσωτερικοί» είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε*

¹⁰² Riggio, Ronald E. (?). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology* (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall.

σχέση με τους “εξωτερικούς”, διαπιστώνουμε ένα κοινό στοιχείο της οργανωτικής αφοσίωσης - και συγκεκριμένα της συναισθηματικής - με την εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο κάποιος αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα και αυτά που του συμβαίνουν επηρεάζει κατά τον ίδιο τρόπο την στάση του σε επίπεδο ικανοποίησης και αφοσίωσης

ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ

Ένα κοινό σφάλμα είναι η ταύτιση των κινήτρων εργασίας με τις μορφές συμπεριφοράς που εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, οι υποστηρικτές της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων συχνά χρησιμοποιούν τους όρους «επαγγελματική ικανοποίηση» και «κίνητρα» εναλλακτικά. Είναι σημαντικό να υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός ανάμεσα στις δυο έννοιες. Τα κίνητρα εργασίας έχουν οριστεί σε σχέση με την κατεύθυνση, το σθένος και την επιμονή που διακρίνουν τη συμπεριφορά ενός υπαλλήλου στο χώρο εργασίας. Αντιθέτως, οι εργασιακές συμπεριφορές αναφέρονται στις υποκειμενικές στάσεις και συναισθήματα του εργαζομένου για άτομα, πράγματα και καταστάσεις που έχουν σχέση με την εργασία. Όχι μόνο διαφέρουν οι δυο έννοιες μεταξύ τους (εργασιακά κίνητρα και εργασιακή συμπεριφορά), αλλά και η σχέση ανάμεσα στις στάσεις και τη συμπεριφορά είναι αρκετά περίπλοκη. Η τεράστια βιβλιογραφία σε σχέση με τις συμπεριφορές στο χώρο εργασίας θα απαιτούσε για την πλήρη συζήτηση και ανάλυση του θέματος αρκετά βιβλία. Θα κάνουμε μια απλή απόπειρα περιγραφής μιας από τις περισσότερο ερευνηθείσες μορφές συμπεριφοράς που εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας, την επαγγελματική ικανοποίηση.

Σε γενικές γραμμές, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο στάσεων που οι εργαζόμενοι έχουν απέναντι στη δουλειά τους, ή ως μια ψυχολογική προδιάθεση που περιλαμβάνει πολλές επιμέρους στάσεις και συναισθήματα για διάφορες όψεις της εργασίας (Schultz, 1982). Η σύγχρονη θεώρηση του ζητήματος συνδυάζει τις δυο παραπάνω απόψεις και υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια συνολική και ενιαία στάση, η οποία συγκροτείται από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία. Σε αυτή την περίπτωση, το πρόβλημα έγκειται στο να καθοριστούν τα στοιχεία αυτά που είναι κοινά για τα περισσότερα εργασιακά πλαίσια και τα οποία συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο αριθμός και το είδος των στοιχείων που χρησιμοποιούνται από έρευνα σε έρευνα ποικίλλει ανάλογα με τη φύση και το σκοπό της ερευνητικής προσπάθειας.

Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πραγματικές Περιπτώσεις

Με στόχο να προσδοθεί μια πιο πρακτική χροιά στα προαναφερθέντα, θα αναφερθούμε στις πρακτικές που ακολουθούνται καθώς και στη φιλοσοφία που διέπει δυο σύγχρονα τμήματα Η.Ρ, σχετικά με τον τρόπο μέτρησης και χειρισμού θεμάτων γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, κατόπιν διεξαγωγής συνεντεύξεων, θα γίνει εκτενής αναφορά στη γενικότερη φιλοσοφία, στις πολιτικές και την κουλτούρα δυο μεγάλων πολυεθνικών εταιριών, της KRAFT FOODS HELLAS και της SONY HELLAS. Στις ερωτήσεις, απάντησαν η κυρία Μαριλένα Αραμπατζή εκ μέρους της KRAFT και η κυρία Ελέανα Αλεξανδρίδη εκ μέρους της SONY.

❖ **Kraft Foods Hellas**

Η συγκεκριμένη εταιρία διενεργεί ετησίως έρευνες ικανοποίησης προσωπικού. Τα αποτελέσματα από τα tests εργασιακής ικανοποίησης μελετούνται και διασταυρώνονται κυρίως με μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο και ο βαθμός της υπευθυνότητας που έχει ο εργαζόμενος. Πολλές έρευνες γίνονται σε συνεργασία με την **Kinexa** η οποία συνεργάζεται και με άλλες εταιρίες. Σύμφωνα λοιπόν με τα πορίσματά της η KRAFT βρίσκεται αρκετά πάνω από την μέση τιμή αναφορικά με τις παραπάνω μεταβλητές. Σε ενέργειες της, που στοχεύουν «ανά-συγκρότηση» των ομάδων της (team building), η KRAFT χρησιμοποιεί το Personal Profile Analysis της Thomas International, το οποίο καταλήγει σε τέσσερα είδη προσωπικότητας. Ένα βασικό πρόβλημα που έχει διαπιστωθεί σχετικά με την χρήση αυτών των εργαλείων είναι το μέγεθος του δείγματος που πρέπει να είναι τέτοιο έτσι ώστε να μπορεί να τηρηθεί η εχεμύθεια των απαντήσεων και να μπορεί να οδηγήσει σε στατιστικά σημαντικές διαφορές. Επίσης η KRAFT χρησιμοποιεί διάφορα test δεξιοτήτων και ερωτηματολόγια που καλύπτουν θέματα όπως η διοίκηση, η κουλτούρα και η επικοινωνία και τα οποία μπορούν να οδηγήσουν με έμμεσο τρόπο στον εντοπισμό αιτιών που επηρεάζουν το μέγεθος της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η ισορροπία μεταξύ της εργασιακής και κοινωνικής ζωής (work-life balance) είναι ένα στοιχείο το οποίο προσπαθεί να δημιουργήσει και να καλλιεργήσει η εταιρία στους εργαζομένους της, έτσι ώστε με μεγαλύτερη ευκολία να «σπάσει» η ρουτίνα της καθημερινότητας και της συνήθειας. Η εταιρία βοηθάει τους εργαζομένους της με το να τους «δίνει» τα απαραίτητα εργαλεία έτσι ώστε να μπορούν να οργανώσουν την ημέρα αλλά και την εβδομάδα τους. Προς αυτή την κατεύθυνση, υπάρχουν

ευέλικτες επιλογές (flexible options) προκειμένου να διατηρηθεί η ψυχολογική ισορροπία του ατόμου. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος μπορεί να φύγει λίγο πιο νωρίς την Παρασκευή, εφόσον έχει εργαστεί κάποιες ώρες παραπάνω κατά την διάρκεια της εβδομάδας. Ακόμα, έχει δημιουργηθεί εστιατόριο και γυμναστήριο έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να προσέχει τόσο την υγεία όσο και τη σωματική του ευεξία καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας. Επίσης, μπορεί να χαλαρώσει με την βοήθεια διαφόρων δραστηριοτήτων - όπως γιόγκα - που οργανώνονται από την εταιρία. Εντός αυτού του πλαισίου, διοργανώθηκε προσφάτως και το 3^ο workshop υπό τον τίτλο "Stress Management life tools" το οποίο είχε διάρκεια δύο ωρών και στο οποίο συμμετείχε ψυχολόγος.

Για να νιώσει ο εργαζόμενος ότι προσφέρει γενικότερα στο κοινωνικό σύνολο και να εκπληρωθεί το κομμάτι της εργασιακής ικανοποίησης που πηγάζει ευρύτερα από τις κοινωνικές πτυχές της εργασίας του -αλλά και της συνειδητοποίησης του κοινωνικού ρόλου της εταιρίας- εκτός από την συμμετοχή της εταιρίας σε εκδηλώσεις που έχουν να κάνουν με θέματα παχυσαρκίας, γίνονται και αρκετές δέντροφυτεύσεις στο Δήμο της Μεταμόρφωσης, επισκέψεις σε Κ.Α.Π.Η. και σχολεία ενώ τέλος γίνονται και αρκετές χορηγίες σε εκθέσεις ζωγραφικής.

Σχετικά τώρα με το θέμα της ιδιαιτερότητας του κάθε ατόμου και του «προβλήματος» που δημιουργείται από τη συνύπαρξη διαφορετικών προσωπικοτήτων εντός της οργάνωσης, η KRAFT έχει ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες έτσι ώστε η κουλτούρα του ατόμου να εναρμονίζεται κατά το δυνατό με την κουλτούρα της εταιρίας και ως επακόλουθο αυτού, οι βαθμοί εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της εταιρίας που παραμένουν σε αυτήν να είναι υψηλοί. Εντός αυτού του πλαισίου, για την KRAFT είναι σημαντικό:

- ✓ Κατά την επιλογή και την διαδικασία ενσωμάτωσης του εργαζομένου να εντοπιστούν τα core skills που απαιτούνται. Κατά αυτό τον τρόπο να γίνει ξεκάθαρο στον υποψήφιο τι θέλει και χρειάζεται η επιχείρηση από αυτόν έτσι ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό ταίριασμα (job-person fit). Είναι λογικό πολλές φορές εξ' αρχής ο υποψήφιος να νιώθει ότι δεν ταιριάζει με το προφίλ της εταιρίας. Έτσι, στο τέλος της συνέντευξης κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει μια ανατροφοδότηση (feedback) έτσι ώστε να είναι εκ των προτέρων γνωστά και ξεκάθαρα κάποια πράγματα. Κατά αυτό τον τρόπο από την πρώτη στιγμή επικοινωνούνται κάποια πράγματα ενώ παράλληλα γίνεται σαφές στον υπάλληλο ότι «δεν σε επιλέγουμε μόνο εμείς αλλά μας επιλέγεις και εσύ».
- ✓ Να τυγχάνουν σωστού χειρισμού τα άτομα που λόγω κάποιων έμφυτων χαρακτηριστικών δυσκολεύονται να αισθανθούν ικανοποίηση από την

εργασία τους. Έτσι, υπάρχουν άτομα που θέλουν να τα «ελέγχουν» όλα, που έχουν μεγάλο βαθμό συγκεντρωτικότητας και δεν μοιράζουν τη γνώση και την πληροφόρηση στις κάτω βαθμίδες, που δεν έχουν ασκηθεί στην εκπλήρωση πολλών καθηκόντων και που είναι μονοδιάστατες προσωπικότητες (που δεν έχουν δηλαδή κάποιο ενδιαφέρον όταν φεύγουν από το εργασιακό χώρο). Γίνεται λοιπόν προσπάθεια σε επίπεδο συμβουλευτικό, όπου είναι απαραίτητη φυσικά η θέληση του εργαζομένου. Επιπλέον, η εταιρία βοηθά προσφέροντας τέτοιες δυνατότητες (time management, stress management κτλ) ώστε ο καθένας να έχει την ευκαιρία να «πάρει» κάποιες ιδέες και να μπορεί να καθορίσει με μεγαλύτερη ευκολία το πρόβλημα του. Με την βοήθεια επομένως της δικής του θέλησης μπορεί να υπάρχει καλύτερη προσαρμογή στο δύσκολο στάδιο της αλλαγής και του επαναπροσδιορισμού των γεγονότων που αλλάζουν γύρω του. Λόγω αυτής της διαφορετικότητας ενδέχεται κάποιες ενέργειες που γίνονται για την βελτίωση του αισθήματος εργασιακής ικανοποίησης να μην πετυχαίνουν στο σύνολο τους, αλλά σίγουρα θα υπάρχει μια *ιδέα* καθώς και ορισμένοι *τρόποι* που να προσανατολίζουν γύρω από το πώς θα επιτευχθούν κάποια πράγματα. Από εκεί και πέρα υπάρχει και η ατομική ευθύνη του κάθε εργαζομένου χωριστά (individual responsibility) σχετικά με το πώς μπορεί να εκμεταλλευτεί και να συνειδητοποιήσει κάποια πράγματα.

Άλλες *ενέργειες* που κάνει η KRAFT για να διατηρεί υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι οι ακόλουθες:

- Στην εταιρία υπάρχει διαφοροποίηση (diversity) και ίσες ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτου φύλου και ηλικίας.
- Υπάρχει ένα κουτί καινοτομιών στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να καταθέσει μια καινοτομική ιδέα και στη συνέχεια να επιβραβευθεί με αρκετούς intangible τρόπους.
- Ο εργαζόμενος μπορεί να αξιολογήσει και μόνος του την απόδοση του.
- Ανάλυση και εμπλουτισμός των προνομίων (benefits) σε ετήσια βάση.
- Η σύσταση της ομάδας γίνεται με την δέουσα προσοχή, έτσι ώστε τα άτομα να έχουν κίνητρα.
- Δεν υπάρχει προτίμηση (favoritism) σχετικά με το ποια άτομα θα πάρουν προαγωγή και ποια όχι.
- Σε κάποια *κρίσιμα* γεγονότα, όπως η αναδιοργάνωση, που είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσουν νεύρα, άγχος, φόβο και έλλειψη εμπιστοσύνης, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, δίνεται η δυνατότητα στο άτομο

να μιλήσει κάτι που διασφαλίζει το γεγονός ότι κάποια στιγμή θα εξωτερικεύσει αυτό που το βασανίζει. Όταν το πρόβλημα της ανασφάλειας ξεπεραστεί, είναι απαραίτητη η εκ νέου επικοινωνία προσκειμένου το άτομο να εντοπίσει τους λάθος χειρισμούς που ακολούθησαν από τη λανθασμένη αντίληψή του για τα πράγματα και τα γεγονότα και εν τέλει να μάθει από τα λάθη του.

- Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο εργαζόμενος βρίσκεται σε μια δύσκολη θέση (π.χ. έχει το παιδί του στο νοσοκομείο) γίνεται μεταβίβαση ευθυνών (delegation) μέχρις ότου βρεθεί μια λύση. Παρόμοια, όταν κάποιος βιώνει μια προσωπική τραγωδία και δεν αποδίδει σε κάποια συγκεκριμένη θέση, από τη στιγμή που το επιθυμεί, μετακινείται σε κάποια άλλη θέση και του δίνεται ένα εύλογο χρονικό διάστημα να προσαρμοστεί και να αρχίσει ξανά να αποδίδει.

- Υπάρχει εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment).

Κλείνοντας, αξίζει να τονίσουμε ότι η εταιρία αυτή έχει κερδίσει το βραβείο **BEST WORK PLACE**. Όπως μας τόνισε και η υπεύθυνη Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού «...οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που κάνουν το χώρο στο οποίο εργάζονται το καλύτερο χώρο εργασίας».

❖ Sony Hellas

Τα ερωτηματολόγια στην Sony Hellas χορηγούνται σε συνεργασία με την Sony Corporation και την Sony Europe μια φορά το χρόνο ή μια φορά κάθε 2 χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, διεξάγεται ένα open survey - σε συνεργασία με κάποιες διεθνείς εταιρείες - που καλύπτει ένα μεγάλο εύρος θεματικών ενοτήτων, όπως ικανοποίηση σε σχέση με το μισθό, με τα προνόμια (benefits) που δίνονται, με την εκπαίδευση, με το κλίμα και με την επικοινωνία. Ο σχεδιασμός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου έγινε από την Sony Europe - τα “main guide lines” προήλθαν από το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού της Sony Europe - και από εκεί και πέρα το κάθε τοπικό τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων έχει την ευελιξία να προσθέσει κάποια θέματα που χρήζουν ενδεχομένως μεγαλύτερης προσοχής. Στόχος αυτών των ερευνών είναι να αντιληφθεί η εταιρία ποια είναι τα προβλήματα των εργαζομένων, να γίνει η κατάλληλη εστίαση σε συγκεκριμένα προβλήματα έτσι ώστε να μπει σε λειτουργία ένα σχέδιο δράσης (action plan) για να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι και να διορθωθεί το κλίμα. Όπως μας ανέφερε η υπεύθυνη Ανθρωπίνου Δυναμικού της εταιρίας, σχετικά με τη χρήση αυτού του εργαλείου, το πρόβλημα που εντοπίστηκε είχε να κάνει με το ότι το ερωτηματολόγιο ήταν πολύ γενικό και για αυτό στο μέλλον χρειάζεται να γίνει πιο συγκεκριμένο μέσω της εστίασης σε καίριες μεταβλητές. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίστηκε πρόβλημα στην επικοινωνία και γι αυτό κρίθηκε απαραίτητη η εκ νέου χορήγηση ενός νέου ερωτηματολογίου. Με τη βοήθεια λοιπόν

αυτού του ερωτηματολογίου καθίσταται εφικτή η αξιολόγηση συγκεκριμένων μέτρων που έχουν ληφθεί για την επίλυση αυτού του θέματος.

Η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω internet. Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων στέλνει κάποιο e-mail στους εργαζομένους, οι οποίοι έχουν πρόσβαση σε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο και μπορούν να συμπληρώσουν. Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι η Sony Europe συνεργάζεται με την εταιρία ερευνών Zoomerang. Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων της Ευρώπης σε συνεργασία με τα τοπικά τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων της κάθε χώρας που χορήγησε το ερωτηματολόγιο. Από εκεί και πέρα, όταν εντοπιστούν κάποιες *προβληματικές καταστάσεις* που χρήζουν ιδιαίτερης μέριμνας, το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είτε δημιουργεί ομάδες εργαζομένων και συζητά το πρόβλημα είτε απευθύνεται στους υπεύθυνους των τμημάτων - οι οποίοι έχουν ήδη έρθει σε επαφή με τους υφισταμένους τους - και ενημερώνεται για την κατάσταση. Από τη χρήση των εργαλείων του Zoomerang κάποια σημαντικά προβλήματα που προέκυψαν σχετίζονταν με το ωράριο καθώς και με την αίσθηση ελλιπούς ενημέρωσης από πλευράς Sony Europe γύρω από κάποια θέματα, π.χ. πορεία πωλήσεων, ποια μοντέλα επρόκειτο να καταργηθούν. Στους υπαλλήλους δίνεται η δυνατότητα να συμπληρώσουν ο ερωτηματολόγιο εντός 10 ημερών, είναι ανώνυμο ενώ η συμπλήρωσή του δεν είναι υποχρεωτική. Για να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι να το συμπληρώσουν, εκτός από κάποιες υπενθυμίσεις, στέλνονται ηλεκτρονικά κάποια reminders καθώς επίσης γίνονται σχετικές συζητήσεις με σκοπό να γίνει κατανοητό ότι η συμπλήρωσή του είναι προς όφελός τους. Με αυτούς τους τρόπους, έχει επιτευχθεί ένα ποσοστό γύρω στο 80% συμπλήρωσής του από πλευράς των εργαζομένων.

Με στόχο την αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, η εταιρία έχει δημιουργήσει επίσης πολλά συστήματα επικοινωνίας. Ένα από αυτά είναι ένα Screen Saver το οποίο εμφανίζεται στην οθόνη των υπολογιστών των εργαζομένων και μέσα από το οποίο κάποιος μπορεί να ενημερωθεί για ποικίλα θέματα σε σχέση με την Sony Europe όπως για την πορεία των πωλήσεων καθώς και για διάφορες πολιτικές που ακολουθούνται. Επίσης, μια φορά το μήνα γίνεται ένα meeting με την παρουσία όλων των υπαλλήλων της εταιρίας και του Γενικού Διευθυντή με στόχο την ανταλλαγή απόψεων. Έτσι, ο εργαζόμενος μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να εκφράσει τα παράπονα του είτε στους υπεύθυνους του Ανθρώπινου Δυναμικού είτε απευθείας στο Γενικό Διευθυντή. Όπως μας ανέφερε η υπεύθυνη Ανθρώπινου Δυναμικού, λόγω του ότι η εταιρία απασχολεί μικρό αριθμό ατόμων η δυνατότητα για άμεση επικοινωνία είναι ευκολότερη και γι αυτό είναι ευκολότερη η διατήρηση της διαρκούς πληροφόρησης.

Σχετικά με τη σχέση που ενδέχεται να έχει ο μισθός με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, η Sony εξετάζει το θέμα από πλευράς σχετικών ερευνών αγοράς και αναφορικά με το βαθμό αντικειμενικότητας των προγραμμάτων αξιολόγησης. Αν βρεθεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόβλημα με το ύψος του μισθού τους τότε πρέπει να διερευνηθεί αν υπάρχει ορθή αντιστοιχία μεταξύ του μισθού και των αποτελεσμάτων της έρευνας αγοράς (σχετικά με τις πολιτικές μισθολόγησης άλλων εταιριών) καθώς και αν έχει γίνει επιτυχημένη αξιολόγηση του προσωπικού – δεδομένου ότι η αξιολόγηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις αυξήσεις ή μη των μισθών των εργαζομένων -. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ Σχετικά με το θέμα του ύψους των αμοιβών, διενεργούνται έρευνες αγοράς έτσι ώστε να διαπιστωθεί που ακριβώς «βρίσκεται» η αγορά σε σχέση με την Sony. Στόχος τους είναι να επιτευχθεί μια ισορροπία και η εταιρία να αγγίξει έστω το μέσο όρο της ελληνικής αγοράς με απώτερο σκοπό την όσο το δυνατόν ορθότερη διατήρηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της και τη μείωση της κινητικότητας.
- ✓ Οι αξιολογήσεις θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικότερες κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω του καθορισμού εξαρχής στόχων και της γνώσης, από την πλευρά του ατόμου, των τομέων γύρω από τους οποίους θα κριθεί. Επιπλέον, είναι εξίσου σημαντικό να γίνεται και σωστή εκπαίδευση στους υπεύθυνους των τμημάτων έτσι ώστε να γίνεται κατανοητή η ανάγκη και η σημασία της αντικειμενικότητας. Όσο πιο σωστοί είναι οι στόχοι και όσο πιο σωστά στοιχεία αναφορικά με τα αποτελέσματα έχει ένα πρόγραμμα αξιολόγησης τόσο το καλύτερο. Τα soft competences - όπως οι δεξιότητες γύρω από την επικοινωνία, τις διαπραγματεύσεις και τη λήψη αποφάσεων - είναι δύσκολο να εκτιμηθούν αντικειμενικά. Αντίθετα, το αν είναι κάποιος αποτελεσματικός είναι κάτι που μπορεί να αποδειχθεί με μεγαλύτερη ευκολία. Σε γενικές γραμμές, οι αξιολογήσεις πηγάζουν από την λογική της εταιρίας σύμφωνα με την οποία θα πρέπει να *διατηρηθούν οι διαφοροποιήσεις σε θέματα μισθών έτσι ώστε το άτομο να έχει κίνητρο*. Αν ο «καλός» και ο «κακός» εργαζόμενος έχει τις ίδιες απολαβές θα υπάρχει δυσaráσκεια και έλλειψη κινήτρων...

Άλλες ενέργειες στις οποίες προβαίνει η SONY για να διατηρεί υψηλά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι οι ακόλουθες:

- Οποιοδήποτε *προσωπικό πρόβλημα* προκύψει, αντιμετωπίζεται με την δέουσα κατανόηση και με την αρμόζουσα επικοινωνία. Υπάρχει γιατρός εργασίας

ο οποίος έχει και πτυχίο ψυχολογίας και μπορεί, μεταξύ άλλων, να παρέχει ψυχολογική υποστήριξη οποτεδήποτε χρειαστεί.

- Διεξάγονται αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού. Από τις αξιολογήσεις που γίνονται κάθε χρόνο εντοπίζονται τα weak και τα strong σημεία του κάθε εργαζομένου και έτσι προκύπτουν διάφορες εκπαιδευτικές ανάγκες. Τα weak σημεία «τονίζουν» μια εκπαιδευτική ανάγκη και συνδράμουν στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών σχεδίων.

- Γίνονται εκδρομές με στόχο το team building. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να βρεθούν όλοι μαζί και να συζητήσουν διάφορα θέματα που τους απασχολούν με μεγαλύτερη άνεση. Σε τέτοιου είδους εκδρομές βραβεύονται τα άτομα που έχουν παραμείνει το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην εταιρία.

- Όταν γίνεται η επιλογή προσωπικού είναι απαραίτητο εκτός από την μελέτη των δεξιοτήτων να εντοπιστεί και ο τύπος της προσωπικότητας του υποψηφίου έτσι ώστε να ταιριάζει με τη θέση για την οποία προορίζεται, θα πρέπει με άλλα λόγια να ταιριάζει με την ομάδα στην οποία θα ενσωματωθεί και γενικότερα με το κλίμα της εταιρίας (*job-person fit*).

- Ευέλικτο ωράριο.

Στη μελέτη του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης δεν πρέπει να λησμονούμε και το ρόλο που διαδραματίζουν τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Judge & Bono, 2001· Judge, Locke, Durjam & Kluger, 1998· Judge, Heller, Mount, 2002). Για παράδειγμα, οι Weiss και Cropanzano (1996) προτείνουν ότι η προσωπικότητα μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο, με τον οποίο το άτομο βιώνει συναισθηματικά σημαντικά συμβάντα στον εργασιακό χώρο, γεγονός το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Αφού ολοκληρώθηκε η περιγραφή των βασικών εννοιών της παρούσας έρευνας και των αντίστοιχων συσχετίσεών τους, προκύπτουν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- I. Άραγε, παράγοντες όπως η αμοιβή, οι δυνατότητες προαγωγής, η διοίκηση της εταιρείας, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες εργασίας και το ωράριο, συνδέονται με το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο και αν ναι, πόσο επηρεάζουν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης;
- II. Πόσο συναφείς είναι οι πέντε (5) διαστάσεις της προσωπικότητας (εσωστρέφεια, συνεργατικότητα, συναισθηματική σταθερότητα, ανοιχτός / ή σε νέες εμπειρίες, ευσυνειδησία) με όλους τους παραπάνω παράγοντες (ύψος της αμοιβής, δυνατότητες προαγωγής, διοίκηση της εταιρείας, συνάδελφοι, συνθήκες εργασίας, ώρες εργασίας) ως προς το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης;

ΜΕΘΟΔΟΣ

ο **Δείγμα**

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 102 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης, ιδιωτικών εταιρειών (ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ Ε.Π.Ε., ΔΕΛΤΑ, KRAFT FOODS και SONY HELLAS) από τους οποίους 33 είναι άνδρες και 69 γυναίκες. Η ηλικία των υποκειμένων κυμάνθηκε από 21 έως 53 έτη. Η θέση τους στην ιεραρχία της οργάνωσης ήταν κατώτερη, μέση και σε ορισμένες περιπτώσεις ανώτερη και οι μηνιαίες αποδοχές τους ξεκινούσαν με ποσά περίπου κάτω των 800€ και έφθαναν έως και 2.500€ (σύμφωνα πάντα με πληροφορίες που δόθηκαν στην ερευνήτρια από το τμήμα μισθοδοσίας των παραπάνω εταιρειών). Επιπλέον, όλα τα άτομα του δείγματος ήταν τουλάχιστον λυκειακής μόρφωσης έως και απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ποικιλία ως προς την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και την εργασιακή βαθμίδα.

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στο συγκεκριμένο δείγμα διότι ήταν διαθέσιμο. Λίγο πριν την επίσημη χορήγησή του, στα πλαίσια της πιλοτικής έρευνας, χορηγήθηκε σε ένα δείγμα δέκα (10) ατόμων προκειμένου να διαπιστωθεί, μεταξύ άλλων, από την ερευνήτρια κατά πόσο οι ερωτήσεις ήταν σαφείς. Το γεγονός ότι το δείγμα ελήφθη από τρεις μεγάλες εμπορικές εταιρείες, οι δύο εκ των οποίων είναι πολυεθνικές, μπορεί να αποκλείσει σε κάποιο βαθμό τη μονομέρεια στις απαντήσεις. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι αρκετά δύσκολο (και σε αρκετές περιπτώσεις αδύνατο) να ληφθούν τυχαία δείγματα (Παρασκευόπουλος, 1993). Οι συνθήκες που χρειάζονται για την εξασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας στη δειγματοληψία εξαρτώνται από δυο παράγοντες. Πρώτον, όλα τα μέλη που αποκτώνται για το δείγμα, από τον πληθυσμό στον οποίο θα γίνει η γενίκευση, πρέπει να είναι διαθέσιμα. Δεύτερον, τα μέλη αυτά θα πρέπει να είναι πρόθυμα να συμμετέχουν στην έρευνα. Συνήθως όμως, αυτό δε συμβαίνει στην πράξη και ο ερευνητής είναι αναγκασμένος να χρησιμοποιεί ένα δείγμα απλά και μόνο επειδή είναι διαθέσιμο (Κομίλη, 1994).

Στην παρούσα έρευνα όλα τα άτομα ήταν πρόθυμα να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Σημαντική παράμετρο επίσης αποτέλεσε το γεγονός ότι η ερευνήτρια είχε πραγματοποιήσει την πρακτική της άσκηση στην εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων «ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ Ε.Π.Ε.», είχε έρθει σε προηγούμενη επαφή με τις εταιρείες KRAFT FOODS HELLAS και SONY HELLAS,

στα πλαίσια διεξαγωγής ερευνητικών συνεντεύξεων, καθώς και το γεγονός ότι είχε συνεργαστεί στο παρελθόν με τον Προϊστάμενο Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας ΔΕΛΤΑ, πράγμα που λειτούργησε καταλυτικά για την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας. Εξίσου σημαντικό κίνητρο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε και το γεγονός της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων που διασφάλιζε την όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη και ειλικρινέστερη συμπλήρωσή τους από τον κάθε συμμετέχοντα καθώς, ο φόβος ότι οι απαντήσεις που θα έδιναν στα ερωτηματολόγια θα γίνονταν γνωστές, θα μπορούσε να επηρεάσει τόσο την εγκυρότητα όσο και την αξιοπιστία τους. Έτσι η ερευνήτρια διαβεβαίωνε κάθε άτομο χωριστά ότι τα ερωτηματολόγια αυτά αποτελούσαν μέρος της πτυχιακής της εργασίας, ήταν και θα παρέμεναν ανώνυμα και ότι κάθε πληροφορία θα παρέμενε απόρρητη και κανένα από τα προϊστάμενα άτομα δε θα είχε σε καμία περίπτωση πρόσβαση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Παράλληλα, η ερευνήτρια είχε καταστήσει σαφές ότι τα ερωτηματολόγια θα έπρεπε να παραδίδονται στην ίδια και μόνο σε αυτή από τον κάθε υπάλληλο τόσο για τη διασφάλιση του απορρήτου όσο και για να μη χαθούν.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πως η συμμετοχή τους στη διαδικασία και οι απαντήσεις τους δε θα αποτελέσουν μέτρο αξιολόγησης με κανένα τρόπο και ότι, αντίθετα, θα αποτελέσουν εργαλείο συγκέντρωσης πληροφοριών για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Ο χειρισμός των υποκειμένων υπήρξε σύμφωνος με τα κριτήρια της ερευνητικής δεοντολογίας. Δε δόθηκε κάποιο συγκεκριμένο κίνητρο συμμετοχής. Τέλος, οι συμμετέχοντες δέχθηκαν απλές ευχαριστίες από την ερευνήτρια.

ο Μέσα συλλογής δεδομένων

Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επελέγη η χρήση ενός αυτοσχέδιου ερωτηματολογίου¹⁰³ (βλ. σελ. 110) με ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου αντίστοιχα. Το ερωτηματολόγιο αυτό χωρίζεται σε τρεις (3) επιμέρους ενότητες και αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, την αξιολόγηση του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των υποκειμένων, την εμπλοκή τους με την εργασία τους καθώς και τα χαρακτηριστικά της ίδιας τους της προσωπικότητας.

Τα υποκείμενα σύμφωνα με τις οδηγίες που αναγράφονται στην αρχή του ερωτηματολογίου, καλούνται να απαντήσουν βάζοντας ένα Χ στην απάντηση που τα αντιπροσωπεύει ενώ στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου καλούνται είτε να δώσουν

¹⁰³ Στο αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν μεταξύ άλλων και ερωτήσεις βασισμένες στα ερωτηματολόγια Εργασιακής Ικανοποίησης, των P. Warr, J. Cook και T. Wall (1979), Εμπλοκής με την Εργασία του Shaufeli et al. (in press) και Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας (Big Five) του Warren Norman (1963).

περαιτέρω διευκρινήσεις για κάποια προηγούμενή τους απάντηση είτε να απαντήσουν ελεύθερα σύμφωνα με τις προσωπικές τους προτιμήσεις.

Στην πρώτη θεματική ενότητα με τίτλο «Δημογραφικά στοιχεία» (βλ. σελ. 112), ο εξεταζόμενος καλείται να δώσει κάποιες πληροφορίες αναφορικά με το φύλο του, την ηλικία του, τον τόπο γέννησής και διαμονής του, την οικογενειακή του κατάσταση, το μορφωτικό του επίπεδο και την εργασιακή του θέση. Η ενότητα αυτή αποτελείται από 8 ερωτήσεις.

Στο δεύτερο μέρος, το οποίο έχει τίτλο «Εργασιακή Ικανοποίηση», γίνεται χρήση 15 προτάσεων που αφορούν κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας. Το άτομο καλείται να επιλέξει το βαθμό ικανοποίησης του ως προς τις πλευρές της τωρινής του εργασίας μέσω μιας επταβάθμιας κλίμακας με την εξής διαβάθμιση: 1 = «Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η», 2 = «Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η», 3 = «Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η», 4 = «Δεν είμαι βέβαιος / η», 5 = «Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η», 6 = «Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η», 7 = «Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η» (βλ. σελ. 113).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου συνιστούν σύνθεση ερωτήσεων προερχόμενων από τα ερωτηματολόγια JOB SATISFACTION (P.Warr, J. Cook, T. Wall, 1979), JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI), JOB IN GENERAL SCALE (Irtonson et al., 1989) και MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ) (Weiss, Dawis, Lofquist, & England, 1966).

Το τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου το οποίο φέρει τον γενικό τίτλο «Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας» (βλ. σελ. 117), αποτελείται από ερωτήσεις που στηρίζονται σε ένα ευρέως διαδεδομένο ερωτηματολόγιο το οποίο κατασκευάστηκε από τον ψυχολόγο Warren Norman, το 1963. Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει τον τίτλο “Big Five Personality Test” και βασίζεται στη θεωρία των πέντε βασικών διαστάσεων της προσωπικότητας κάθε ανθρώπου. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες: 1) εξωστρέφεια vs εσωστρέφεια, 2) συνεργατικότητα vs ανταγωνιστικότητα, 3) ευσυνειδησία vs ασυνειδησία, 4) συναισθηματική σταθερότητα vs συναισθηματική αστάθεια και 5) άνοιγμα σε νέες εμπειρίες vs αποφυγή νέων εμπειριών.

Το ερωτηματολόγιο προσωπικότητας Big Five είναι ένα έγκυρο και αξιόπιστο μέσο, πράγμα που επιβεβαιώνεται από τη συχνή χρήση του σε αξιολογικές έρευνες και μελέτες. Αποτελείται από 30 ερωτήσεις κλειστού τύπου, στις οποίες το υποκείμενο καλείται να σημειώσει την απάντηση που το αντιπροσωπεύει. Κάθε ερώτηση βαθμολογείται με κλίμακα από 1 έως 5. Η ερευνήτρια, ωστόσο, λόγω δυσκολίας εύρεσης ενός αντίστοιχου ερωτηματολογίου, σταθμισμένου και συνάμα

μεταφρασμένου στα ελληνικά, προχώρησε σε μία αυτοσχέδια μετάφραση προσπαθώντας να αποδώσει τις ερωτήσεις με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο.

Τέλος, στην τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου (βλ. σελ. 120) υπάρχει μία ανοιχτή ερώτηση στην οποία οι συμμετέχοντες καλούνται να παραθέσουν τις παραμέτρους εκείνες που συνδράμουν στην απόλυτη ικανοποίησή τους από την εργασία τους.

ο **Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Αρχικά η ερευνήτρια ήρθε σε επαφή με τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού των τριών εταιρειών, τους ενημέρωσε σχετικά με τη φύση, το σκοπό και τη θεματική της συγκεκριμένης εργασίας και συμφώνησαν να διεξαχθεί η έρευνα. Στη συνέχεια, οι εκάστοτε προϊστάμενοι ήρθαν σε συνεννόηση με τους προϊσταμένους των άλλων τμημάτων προκειμένου η ερευνήτρια να μπορέσει να κάνει τη χορήγηση των ερωτηματολογίων.

Αφού υπήρξε συναίνεση όλων των προϊσταμένων ατόμων ξεκίνησε η διαδικασία χορήγησης των ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια στο κάθε άτομο χωριστά. Ο κάθε συμμετέχων ενημερωνόταν ότι η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν κομμάτι της πτυχιακής εργασίας της ερευνήτριας και δινόταν ιδιαίτερη έμφαση στη σημαντικότητα της συμβολής του / της στην έρευνα. Διευκρινιζόταν ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις και πως μοναδικό σημείο στο οποίο εφίστατο η προσοχή ήταν στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη ειλικρίνεια κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων προκειμένου αφενός να έχει και κάποιο νόημα η ίδια η κατανάλωση ενέργειας και χρόνου για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον ίδιο τον συμμετέχοντα και αφετέρου οι πληροφορίες να έχουν πρακτική χρησιμότητα για την ερευνήτρια. Ενθαρρυντικό προς αυτή την κατεύθυνση υπήρξε το γεγονός ότι είχε καταστεί κάτι περισσότερο από σαφές στους συμμετέχοντες πως κάθε πληροφορία θα παρέμενε ανώνυμη και για την ίδια την ερευνήτρια, εφόσον το ερωτηματολόγιο θα ήταν ανώνυμο και η ίδια θα χειριζόταν μόνο αριθμητικά τις πληροφορίες, αλλά και απόρρητη για οποιοδήποτε άλλο άτομο, πολύ περισσότερο δε για τα προϊστάμενα άτομα (καθώς οι πληροφορίες αφορούσαν τη γνώμη και τα συναισθήματα των εργαζομένων για τη δουλειά τους γεγονός που αν κοινοποιούνταν θα μπορούσε να επιφέρει κάλλιστα αρνητικές συνέπειες). Επιπλέον, υπήρξε σαφής καθοδήγηση των συμμετεχόντων ως προς τα εξής δυο πράγματα: α) ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα έπρεπε να γίνει από το κάθε άτομο μόνο του, χωρίς συζητήσεις με παριστάμενα άτομα κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης που θα μπορούσαν να επηρεάσουν ή και να μεταβάλλουν τις απαντήσεις τους και β) ότι θα πρέπει τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια να

παραδίδονται στα χέρια της ίδιας της ερευνήτριας και μόνο. Η τελευταία οδηγία αποσκοπούσε στο να καταστεί δυνατή από την ερευνήτρια η συλλογή των ερωτηματολογίων έγκαιρη και αποτελεσματική. Η διαδικασία χορήγησης διήρκεσε 1 περίπου μήνα δεδομένου ότι η χορήγηση έγινε σε τρεις (3) διαφορετικές εταιρείες, γεγονός που οδήγησε σε αρκετή καθυστέρηση την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Μια κάποια καθυστέρηση επέφερε στην ολοκλήρωση της όλης διαδικασίας η επιστροφή των ερωτηματολογίων από τους συμμετέχοντες μετά τη συμπλήρωση.

ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Πίνακας 1. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το φύλο και το βαθμό ικανοποίησής τους από το ύψος της αμοιβής τους για την εργασία τους.

Από το ύψος της αμοιβής μου για την εργασία μου:		Φύλο		Σύνολο
		Άνδρες	Γυναίκες	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	8	6	14
	%	24,2	8,7	13,7
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	2	9	11
	%	6,1	13,0	10,8
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	1	13	14
	%	3,0	18,8	13,7
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	2	3	5
	%	6,1	4,3	4,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	14	26	40
	%	42,4	37,7	39,2
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	4	11	15
	%	12,1	15,9	14,7
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	2	1	3
	%	6,1	1,4	2,9
Σύνολο	N	33	69	102
	%	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πρώτο πίνακα, παρατηρήθηκε οριακή συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από το ύψος της αμοιβής τους για την εργασία τους (Fisher's exact=11,118, **p=0,066**).

Στην προκειμένη περίπτωση αξίζει να σημειωθεί ότι οι άνδρες δηλώνουν πάρα πολύ δυσαρεστημένοι από την αμοιβή τους (βλ. **24,2%**) τη στιγμή που στην αντίστοιχη επιλογή οι γυναίκες συγκεντρώνουν πολύ χαμηλότερο ποσοστό (βλ. **8,7%**). Το αποτέλεσμα άλλωστε αυτό ενισχύεται ακόμα περισσότερο παρακάτω και πιο συγκεκριμένα στην επιλογή «Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η» όπου παρατηρείται σημαντική απόκλιση μεταξύ ανδρών και γυναικών. Πιο συγκεκριμένα, μόλις ένας άνδρας έχει επιλέξει αυτή τη φράση ως την αντιπροσωπευτικότερη για εκείνον αναφορικά με την αμοιβή του (βλ. **3,0%**) τη στιγμή που 13 γυναίκες δηλώνουν μέτρια δυσαρεστημένες (βλ. **18,8%**).

Πίνακας 2. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το φύλο και το βαθμό ικανοποίησής τους από τις δυνατότητες προαγωγής τους στην εργασία τους.

Από τις δυνατότητες προαγωγής μου στην εργασία μου:		Φύλο		Σύνολο
		Άνδρες	Γυναίκες	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	5	4	9
	%	15,2	5,8	8,8
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	5	5	10
	%	15,2	7,2	9,8
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	2	9	11
	%	6,1	13,0	10,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	7	21	28
	%	21,2	30,4	27,5
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	10	19	29
	%	30,3	27,5	28,4
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	4	9	13
	%	12,1	13,0	12,7
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	0	2	2
	%	,0	2,9	2,0
Σύνολο	N	33	69	102
	%	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 2, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις δυνατότητες προαγωγής τους στην εργασία τους (Fisher's exact=5,842, **p=0,435**).

Παρότι δεν προκύπτουν έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τις δυνατότητες προαγωγής τους, άξιο λόγου σε αυτή τη μέτρηση θα μπορούσε να θεωρηθεί το γεγονός ότι σε γενικές γραμμές άνδρες και γυναίκες δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής τους (βλ. **28,4%**).

Πίνακας 3. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το φύλο και το βαθμό ικανοποίησής τους από τη διοίκηση της εταιρείας τους.

Από τη διοίκηση της εταιρείας μου:		Φύλο		Σύνολο
		Άνδρες	Γυναίκες	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	2	5	7
	%	6,1	7,2	6,9
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	3	4	7
	%	9,1	5,8	6,9
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	6	8	14
	%	18,2	11,6	13,7
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	6	6	12
	%	18,2	8,7	11,8
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	10	28	38
	%	30,3	40,6	37,3
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	5	12	17
	%	15,2	17,4	16,7
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	1	6	7
	%	3,0	8,7	6,9
Σύνολο	N	33	69	102
	%	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 3, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τη διοίκηση της εταιρείας τους (Fisher's exact=4,578, **p=0,615**).

Όπως και στον προηγούμενο πίνακα έτσι και εδώ δεν προκύπτουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αυτό που, ωστόσο, παρατηρείται είναι ότι ανεξάρτητα από το φύλο τους οι περισσότεροι εργαζόμενοι προτίμησαν τη δήλωση «Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η» (βλ. **37,3%**).

Πίνακας 4. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το φύλο και το βαθμό ικανοποίησής τους από τους συναδέλφους τους.

Από τους συναδέλφους μου:		Φύλο		Σύνολο
		Άνδρες	Γυναίκες	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	1	1
	%	0,0	1,4	1,0
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	6	5	11
	%	18,2	7,2	10,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	1	2	3
	%	3,0	2,9	2,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	10	20	30
	%	30,3	29,0	29,4
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	14	31	45
	%	42,4	44,9	44,1
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	2	10	12
	%	6,1	14,5	11,8
Σύνολο	N	33	69	102
	%	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 5, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους (Fisher's exact=4,347, $p=0,500$).

Στην προκειμένη περίπτωση, αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες φαίνεται να εκφράζονται περισσότερο από τη δήλωση «Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η» σε ό,τι αφορά τους συναδέλφους τους (βλ. **44,1%**).

Πίνακας 5. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το φύλο και το βαθμό ικανοποίησής τους από τις συνθήκες εργασίας τους.

Από τις συνθήκες εργασίας μου:		Φύλο		Σύνολο
		Άνδρες	Γυναίκες	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	1	2	3
	%	3,0	2,9	2,9
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	2	2	4
	%	6,1	2,9	3,9
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	3	9	12
	%	9,1	13,0	11,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	0	4	4
	%	,0	5,8	3,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	15	28	43
	%	45,5	40,6	42,2
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	11	17	28
	%	33,3	24,6	27,5
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	1	7	8
	%	3,0	10,1	7,8
Σύνολο	N	33	69	102
	%	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 5, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους (Fisher's exact=4,674, **p=0,593**).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι τα οι εργαζόμενοι με ένα ποσοστό της τάξεως του **42,2%**, ανεξάρτητα από το φύλο τους, δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι.

Πίνακας 6. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το φύλο και το βαθμό ικανοποίησής τους από τις ώρες εργασίας τους.

Από τις ώρες εργασίας μου:		Φύλο		Σύνολο
		Άνδρες	Γυναίκες	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	3	0	3
	%	9,1	0,0	2,9
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	2	3	5
	%	6,1	4,3	4,9
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	5	6	11
	%	15,2	8,7	10,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	3	3	6
	%	9,1	4,3	5,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	7	20	27
	%	21,2	29,0	26,5
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	12	26	38
	%	36,4	37,7	37,3
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	1	11	12
	%	3,0	15,9	11,8
Σύνολο	N	33	69	102
	%	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 6, παρατηρήθηκε οριακή συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις ώρες εργασίας τους (Fisher's exact=11,197, **p=0,060**).

Πιο συγκεκριμένα, στη δήλωση «Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η» οι άνδρες συγκεντρώνουν μεγαλύτερο ποσοστό από τις γυναίκες (βλ. **15,2%** vs **8,7%**). Αντίθετα, οι γυναίκες φαίνεται να εκφράζονται περισσότερο από τη δήλωση «Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η» (βλ. **15,9%** vs **3,0%**).

Πίνακας 7. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους 102 εργαζόμενους της έρευνας ως προς το φύλο (t-test).

Διαστάσεις Προσωπικότητας	Φύλο				t-test		
	Άνδρες		Γυναίκες		t	df	P
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Εσωστρέφεια	2,9	0,85	2,6	0,85	1,739	100	0,085
Συνεργατικότητα	3,5	0,51	3,8	0,53	-2,092	100	0,039
Συναισθηματική σταθερότητα	3,3	0,69	3,0	0,65	2,067	100	0,041
Ανοιχτός/η σε νέες εμπειρίες	3,2	0,72	3,3	0,60	-0,966	100	0,337
Ευσυνειδησία	3,5	0,78	3,7	0,77	-0,960	100	0,340

Στον πίνακα 7 ο τρόπος μέτρησης είναι διαφορετικός. Αυτό που υπολογίζεται εδώ είναι ο μέσος όρος (M.O.) και η τυπική απόκλιση (T.A.) που συγκεντρώνουν άνδρες και γυναίκες ως προς τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας (εσωστρέφεια, συνεργατικότητα, συναισθηματική σταθερότητα, ανοιχτός / η σε νέες εμπειρίες και ευσυνειδησία).

Στη διάσταση της εσωστρέφειας παρατηρήθηκε οριακή συσχέτιση ($p=0,085$) ενώ στις διαστάσεις της συνεργατικότητας ($p=0,039$) και της συναισθηματικής σταθερότητας ($p=0,041$) αντίστοιχα σημειώθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Αξίζει δε εδώ να σημειωθεί ότι, παρότι δεν ήταν αναμενόμενο, οι άνδρες φαίνεται να είναι περισσότερο εσωστρεφείς από τις γυναίκες. Σε ό,τι αφορά τώρα τις διαστάσεις δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες ($p=0,337$) και της ευσυνειδησίας ($p=0,340$), δεν παρατηρείται καμία συσχέτιση.

Πίνακας 8. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς την ηλικία και το βαθμό ικανοποίησής τους από το ύψος της αμοιβής τους για την εργασία τους.

Από το ύψος της αμοιβής μου για την εργασία μου:		Ηλικία (έτη)						Σύνολο
		20-25	26-31	32-37	38-43	44-49	50-55	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	2	6	4	2	0	14
	%	0,0	6,7	20,0	23,5	25,0	0,0	13,7
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	4	4	3	0	0	0	11
	%	28,6	13,3	10,0	0,0	0,0	0,0	10,8
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	2	6	4	0	0	2	14
	%	14,3	20,0	13,3	0,0	0,0	66,7	13,7
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	0	3	0	2	0	0	5
	%	0,0	10,0	0,0	11,8	0,0	0,0	4,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	2	9	12	10	6	1	40
	%	14,3	30,0	40,0	58,8	75,0	33,3	39,2
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	4	6	4	1	0	0	15
	%	28,6	20,0	13,3	5,9	0,0	0,0	14,7
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	2	0	1	0	0	0	3
	%	14,3	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	2,9
Σύνολο	N	14	30	30	17	8	3	102
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 8, παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από το ύψος της αμοιβής τους για την εργασία τους (Pearson $\chi^2_{30}=49,868$, **p=0,013**).

Αυτό που προκύπτει εδώ είναι ότι τα άτομα που κυμαίνονται ηλικιακά μεταξύ 44 και 49 δηλώνουν πάρα πολύ δυσαρεστημένα από το ύψος της αμοιβής τους (βλ. **25,0%**). Εκείνοι που ανήκουν στην κατηγορία 20-25 δηλώνουν πολύ δυσαρεστημένοι (βλ. **28,6%**) ενώ εκείνοι που είναι μεταξύ των 50 και 55 χρόνων δηλώνουν μέτρια δυσαρεστημένοι (βλ. **66,7%**).

Δεν δηλώνουν βέβαιοι όσοι είναι μεταξύ 38 και 43 ετών (βλ. **11,8%**) ενώ μέτρια ικανοποιημένοι είναι αυτοί που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 44 με 49 ετών (βλ. **75,0%**). Τέλος, πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα φαίνεται να είναι όσοι είναι μεταξύ 20 και 25 ετών (βλ. **28,6%** και **14,3%**).

Πίνακας 9. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς την ηλικία και το βαθμό ικανοποίησής τους από τις δυνατότητες προαγωγής τους στην εργασία τους.

Από το ύψος τις δυνατότητες προαγωγής μου στην εργασία μου:		Ηλικία (έτη)						Σύνολο
		20-25	26-31	32-37	38-43	44-49	50-55	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	2	4	2	1	0	9
	%	0,0	6,7	13,3	11,8	12,5	0,0	8,8
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	4	5	1	0	0	10
	%	0,0	13,3	16,7	5,9	0,0	0,0	9,8
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	1	6	2	2	0	0	11
	%	7,1	20,0	6,7	11,8	0,0	0,0	10,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	6	6	6	8	2	0	28
	%	42,9	20,0	20,0	47,1	25,0	0,0	27,5
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	1	11	6	3	5	3	29
	%	7,1	36,7	20,0	17,6	62,5	100,0	28,4
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	4	1	7	1	0	0	13
	%	28,6	3,3	23,3	5,9	0,0	0,0	12,7
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	2	0	0	0	0	0	2
	%	14,3	0,0	0,0	,0	0,0	0,0	2,0
Σύνολο	N	14	30	30	17	8	3	102
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 9, παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις δυνατότητες προαγωγής τους στην εργασία τους (Pearson $\chi^2_{30}=52,173$, **p=0,007**).

Και σε αυτή την περίπτωση, πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα είναι όσοι είναι μεταξύ 20 και 25 ετών (βλ. **28,6%** και **14,3%**). Όσοι είναι κυμαίνονται από 32 έως 37 χρόνων είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι (βλ. **13,3%**) ενώ πολύ δυσαρεστημένοι είναι όσοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 32-37 (βλ.**16,7%**). Επιπλέον, μέτρια δυσαρεστημένοι δηλώνουν όσοι είναι από 26-31 χρόνων (βλ. **20,0%**).

Τέλος, μέτρια ικανοποιημένοι είναι όσοι είναι μεταξύ 44 και 49 ετών (βλ. **62,5%**) και όχι και τόσο βέβαιοι όσοι ανήκουν στην κατηγορία 38-43 (βλ. **47,1%**).

Πίνακας 10. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς την ηλικία και το βαθμό ικανοποίησής τους από τη διοίκηση της εταιρείας τους.

Από τη διοίκηση της εταιρείας μου:		Ηλικία (έτη)						Σύνολο
		20-25	26-31	32-37	38-43	44-49	50-55	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	1	1	4	1	0	0	7
	%	7,1	3,3	13,3	5,9	0,0	0,0	6,9
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	1	3	2	0	1	0	7
	%	7,1	10,0	6,7	0,0	12,5	0,0	6,9
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	0	7	5	2	0	0	14
	%	0,0	23,3	16,7	11,8	0,0	0,0	13,7
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	1	4	2	4	1	0	12
	%	7,1	13,3	6,7	23,5	12,5	0,0	11,8
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	5	7	11	8	5	2	38
	%	35,7	23,3	36,7	47,1	62,5	66,7	37,3
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	5	5	5	2	0	0	17
	%	35,7	16,7	16,7	11,8	0,0	0,0	16,7
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	1	3	1	0	1	1	7
	%	7,1	10,0	3,3	0,0	12,5	33,3	6,9
Σύνολο	N	14	30	30	17	8	3	102
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 10, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τη διοίκηση της εταιρείας τους (Pearson $\chi^2_{30} = 29,132$, $p=0,511$).

Αυτό που αξίζει όμως να επισημανθεί είναι ότι στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι κάθε ηλικίας (από 20-55) φαίνεται σε γενικές γραμμές να είναι μέτρια ικανοποιημένοι (βλ. 37,3%).

Πίνακας 11. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς την ηλικία και το βαθμό ικανοποίησής τους από τους συναδέλφους τους.

Από τους συναδέλφους μου:		Ηλικία (έτη)						Σύνολο
		20-25	26-31	32-37	38-43	44-49	50-55	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	0	1	0	0	0	1
	%	0,0	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	1,0
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	0	0	0	0	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	2	7	0	0	2	0	11
	%	14,3	23,3	0,0	0,0	25,0	0,0	10,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	0	2	1	0	0	0	3
	%	0,0	6,7	3,3	0,0	0,0	0,0	2,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	1	5	10	8	4	2	30
	%	7,1	16,7	33,3	47,1	50,0	66,7	29,4
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	7	13	13	9	2	1	45
	%	50,0	43,3	43,3	52,9	25,0	33,3	44,1
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	4	3	5	0	0	0	12
	%	28,6	10,0	16,7	0,0	0,0	0,0	11,8
Σύνολο	N	14	30	30	17	8	3	102
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 11, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους (Pearson $\chi^2_{25} = 33,548$, $p=0,118$).

Αυτό που ωστόσο διαφαίνεται εδώ είναι ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτου ηλικίας, είναι πολύ ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους (βλ. **44,1%**).

Πίνακας 12. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς την ηλικία και το βαθμό ικανοποίησής τους από τις συνθήκες εργασίας τους.

Από τις συνθήκες εργασίας μου:		Ηλικία (έτη)						Σύνολο
		20-25	26-31	32-37	38-43	44-49	50-55	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	1	2	0	0	0	3
	%	0,0	3,3	6,7	0,0	0,0	0,0	2,9
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	2	0	1	1	0	4
	%	0,0	6,7	0,0	5,9	12,5	0,0	3,9
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	3	3	4	2	0	0	12
	%	21,4	10,0	13,3	11,8	0,0	0,0	11,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	0	1	2	1	0	0	4
	%	0,0	3,3	6,7	5,9	0,0	0,0	3,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	3	11	14	8	4	3	43
	%	21,4	36,7	46,7	47,1	50,0	100,0	42,2
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	4	9	7	5	3	0	28
	%	28,6	30,0	23,3	29,4	37,5	0,0	27,5
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	4	3	1	0	0	0	8
	%	28,6	10,0	3,3	0,0	0,0	0,0	7,8
Σύνολο	N	14	30	30	17	8	3	102
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 12, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους (Pearson $\chi^2_{30} = 27,658$, **p=0,589**).

Στην ερώτηση λοιπόν κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους, οι εργαζόμενοι, στην πλειοψηφία τους, δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι (βλ. **42,2%**).

Πίνακας 13. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς την ηλικία και το βαθμό ικανοποίησής τους από τις ώρες εργασίας τους.

Από τις ώρες εργασίας μου:		Ηλικία (έτη)						Σύνολο
		20-25	26-31	32-37	38-43	44-49	50-55	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	1	1	1	0	0	3
	%	0,0	3,3	3,3	5,9	0,0	0,0	2,9
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	1	1	2	1	0	0	5
	%	7,1	3,3	6,7	5,9	0,0	0,0	4,9
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	1	3	6	1	0	0	11
	%	7,1	10,0	20,0	5,9	0,0	0,0	10,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	1	1	1	1	2	0	6
	%	7,1	3,3	3,3	5,9	25,0	0,0	5,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	3	9	7	6	2	0	27
	%	21,4	30,0	23,3	35,3	25,0	0,0	26,5
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	6	11	9	7	3	2	38
	%	42,9	36,7	30,0	41,2	37,5	66,7	37,3
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	2	4	4	0	1	1	12
	%	14,3	13,3	13,3	0,0	12,5	33,3	11,8
Σύνολο	N	14	30	30	17	8	3	102
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 13, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις ώρες εργασίας τους (Pearson $\chi^2_{30}=18,679$, **p=0,946**).

Ούτε και σε αυτή την περίπτωση δεν υφίσταται σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης από το ωράριο. Αυτό που είναι, όμως, άξιο λόγου είναι ότι με ένα ποσοστό **37,3%** δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι.

Πίνακας 14. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους 102 εργαζόμενους της έρευνας ως προς την ηλικία (Kruskal-Wallis Test).

Διαστάσεις Προσωπικότητας	Ηλικία (έτη)	N	M.O.	T.A.	p
Εσωστρέφεια	20-25	14	2,6	0,73	0,380
	26-31	30	2,7	0,94	
	32-37	30	2,6	0,88	
	38-43	17	3,0	0,72	
	44-49	8	2,5	0,88	
	50-55	3	2,1	1,01	
Συνεργατικότητα	20-25	14	3,6	0,62	0,248
	26-31	30	3,7	0,61	
	32-37	30	3,7	0,41	
	38-43	17	3,5	0,53	
	44-49	8	3,9	0,34	
	50-55	3	4,2	0,58	
Συναισθηματική σταθερότητα	20-25	14	3,1	0,42	0,341
	26-31	30	3,1	0,77	
	32-37	30	2,9	0,80	
	38-43	17	3,3	0,51	
	44-49	8	3,3	0,44	
	50-55	3	3,3	0,38	
Ανοιχτός/ή σε νέες εμπειρίες	20-25	14	3,4	0,72	0,824
	26-31	30	3,4	0,65	
	32-37	30	3,2	0,53	
	38-43	17	3,2	0,75	
	44-49	8	3,1	0,76	
	50-55	3	3,4	0,40	
Ευσυνειδησία	20-25	14	3,4	0,84	0,663
	26-31	30	3,6	0,81	
	32-37	30	3,7	0,74	
	38-43	17	3,6	0,77	
	44-49	8	3,5	0,62	
	50-55	3	4,3	0,98	

Σύμφωνα με τον πίνακα 14, παρατηρείται ότι για καμία από τις διαστάσεις της προσωπικότητας δεν διαδραματίζει κάποιο ρόλο η ηλικία.

Πιο συγκεκριμένα, εδώ διαπιστώνεται μία ποικιλία ως προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε ατόμου και την ηλικία του γεγονός που μας αποδεικνύει ότι παράγοντες όπως η εσωστρέφεια ($p=0,380$), η συνεργατικότητα ($p=0,248$), η συναισθηματική σταθερότητα ($p=0,341$), η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες ($p= 0,824$) και η ευσυνειδησία ($p=0,663$) δεν αποτελούν ίδιον μίας συγκεκριμένης ηλικιακής ομάδας.

Πίνακας 15. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το μορφωτικό επίπεδο και το βαθμό ικανοποίησής τους από το ύψος της αμοιβής τους για την εργασία τους.

Από το ύψος της αμοιβής μου για την εργασία μου:		Μορφωτικό επίπεδο				Σύνολο
		Δημοτικό	Γυμνάσιο Λύκειο	ΙΕΚ	ΤΕΙ ΑΕΙ	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	6	1	7	14
	%	0,0	31,6	6,3	10,6	13,7
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N	0	0	4	7	11
	%	0,0	0,0	25,0	10,6	10,8
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N	0	2	2	10	14
	%	0,0	10,5	12,5	15,2	13,7
Δεν είμαι βέβαιος / η	N	0	2	0	3	5
	%	0,0	10,5	0,0	4,5	4,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N	1	7	5	27	40
	%	100,0	36,8	31,3	40,9	39,2
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N	0	2	3	10	15
	%	0,0	10,5	18,8	15,2	14,7
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N	0	0	1	2	3
	%	0,0	0,0	6,3	3,0	2,9
Σύνολο	N	1	19	16	66	102
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 15, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από το ύψος της αμοιβής τους για την εργασία τους (Fisher's exact =19,384, **p=0,433**).

Διαπιστώνουμε ότι ανεξάρτητα από το μορφωτικό τους επίπεδο, οι εργαζόμενοι δηλώνουν σε γενικές γραμμές μέτρια ικανοποιημένοι από το ύψος της αμοιβής τους (βλ. **39,2%**).

Πίνακας 16. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το μορφωτικό επίπεδο και το βαθμό ικανοποίησής τους από τις δυνατότητες προαγωγής τους στην εργασία τους.

Από τις δυνατότητες προαγωγής μου στην εργασία μου:		Μορφωτικό επίπεδο				Σύνολο
		Δημοτικό	Γυμνάσιο Λύκειο	ΙΕΚ	ΤΕΙ ΑΕΙ	
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	N %	0 0,0	2 10,5	0 0,0	7 10,6	9 8,8
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	N %	0 0,0	1 5,3	3 18,8	6 9,1	10 9,8
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	N %	0 0,0	1 5,3	4 25,0	6 9,1	11 10,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N %	0 0,0	4 21,1	1 6,3	23 34,8	28 27,5
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N %	1 100,0	8 42,1	4 25,0	16 24,2	29 28,4
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N %	0 0,0	3 15,8	3 18,8	7 10,6	13 12,7
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N %	0 0,0	0 ,0	1 6,3	1 1,5	2 2,0
Σύνολο	N %	1 100,0	19 100,0	16 100,0	66 100,0	102 100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 16, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις δυνατότητες προαγωγής τους στην εργασία τους (Fisher's exact=22,445, **p=0,206**).

Αυτό που, ωστόσο, σημειώθηκε είναι ότι με ένα ποσοστό της τάξεως του **28,4%** οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτου επιπέδου μόρφωσης, φαίνεται να είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής που τους παρέχει η εργασία τους.

Πίνακας 17. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το μορφωτικό επίπεδο και το βαθμό ικανοποίησής τους από τη διοίκηση της εταιρείας τους.

Από τη διοίκηση της εταιρείας μου:		Μορφωτικό επίπεδο				Σύνολο
		Δημοτικό	Γυμνάσιο Λύκειο	ΙΕΚ	ΤΕΙ ΑΕΙ	
Είμαι πάρα πολύ δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	2 10,5	2 12,5	3 4,5	7 6,9
Είμαι πολύ δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	0 0,0	2 12,5	5 7,6	7 6,9
Είμαι μέτρια δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	0 0,0	2 12,5	12 18,2	14 13,7
Δεν είμαι βέβαιος / η	N %	0 0,0	2 10,5	2 12,5	8 12,1	12 11,8
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N %	0 0,0	11 57,9	3 18,8	24 36,4	38 37,3
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N %	1 100,0	1 5,3	5 31,3	10 15,2	17 16,7
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N %	0 0,0	3 15,8	0 0,0	4 6,1	7 6,9
Σύνολο	N %	1 100,0	19 100,0	16 100,0	66 100,0	102 100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 17, παρατηρήθηκε οριακή συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τη διοίκηση της εταιρείας τους (Fisher's exact=25,012, **p=0,073**).

Αυτό που διαπιστώνουμε εδώ είναι ότι πάρα πολύ δυσανεστημένοι, πολύ δυσανεστημένοι, όχι και τόσο βέβαιοι και πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα δηλώνουν στην πλειοψηφία τους οι απόφοιτοι των ΙΕΚ (βλ. **12,5%**, **12,5%**, **12,5%** και **31,3%**), μέτρια δυσανεστημένοι φαίνεται να είναι περισσότερο οι απόφοιτοι των ΤΕΙ και των ΑΕΙ (βλ. **18,2%**) ενώ μέτρια ικανοποιημένοι και πάρα πολύ ικανοποιημένοι είναι οι απόφοιτοι Γυμνασίου και Λυκείου (βλ. **57,9%** και **15,8%**).

Πίνακας 18. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το μορφωτικό επίπεδο και το βαθμό ικανοποίησής τους από τους συναδέλφους τους.

Από τους συναδέλφους μου:		Μορφωτικό επίπεδο				Σύνολο
		Δημοτικό	Γυμνάσιο Λύκειο	ΙΕΚ	ΤΕΙ ΑΕΙ	
Είμαι πάρα πολύ δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1 1,5	1 1,0
Είμαι πολύ δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0
Είμαι μέτρια δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	1 5,3	3 18,8	7 10,6	11 10,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N %	0 0,0	1 5,3	1 6,3	1 1,5	3 2,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N %	0 0,0	7 36,8	1 6,3	22 33,3	30 29,4
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N %	1 100,0	10 52,6	5 31,3	29 43,9	45 44,1
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N %	0 0,0	0 0,0	6 37,5	6 9,1	12 11,8
Σύνολο	N %	1 100,0	19 100,0	16 100,0	66 100,0	102 100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 18, παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους (Fisher's exact =25,690, **p=0,032**).

Αυτοί που φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένοι και μέτρια ικανοποιημένοι είναι οι απόφοιτοι Γυμνασίου και Λυκείου (βλ. **52,6%** και **36,8%**), πάρα πολύ ικανοποιημένοι, όχι και τόσο βέβαιοι και μέτρια δυσανεστημένοι αντίστοιχα είναι οι απόφοιτοι των ΙΕΚ (βλ. **37,5%**, **6,3%** και **18,8%**) ενώ κανείς δεν δήλωσε πολύ δυσανεστημένος.

Πίνακας 19. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το μορφωτικό επίπεδο και το βαθμό ικανοποίησής τους από τις συνθήκες εργασίας τους.

Από τις συνθήκες εργασίας μου:		Μορφωτικό επίπεδο				Σύνολο
		Δημοτικό	Γυμνάσιο Λύκειο	ΙΕΚ	ΤΕΙ ΑΕΙ	
Είμαι πάρα πολύ δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	1 5,3	0 0,0	2 3,0	3 2,9
Είμαι πολύ δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	1 5,3	1 6,3	2 3,0	4 3,9
Είμαι μέτρια δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	2 10,5	1 6,3	9 13,6	12 11,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N %	0 0,0	0 0,0	0 0,0	4 6,1	4 3,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N %	0 0,0	9 47,4	8 50,0	26 39,4	43 42,2
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N %	1 100,0	5 26,3	3 18,8	19 28,8	28 27,5
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N %	0 0,0	1 5,3	3 18,8	4 6,1	8 7,8
Σύνολο	N %	1 100,0	19 100,0	16 100,0	66 100,0	102 100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 19, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους (Fisher's exact=15,544, **p=0,863**).

Ωστόσο, στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, ανεξαρτήτου μορφωτικού επιπέδου δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους (βλ. **42,2%**).

Πίνακας 20. Κατανομή συχνότητας των 102 εργαζομένων της έρευνας ως προς το μορφωτικό επίπεδο και το βαθμό ικανοποίησής τους από τις ώρες εργασίας τους.

Από τις ώρες εργασίας μου:		Μορφωτικό επίπεδο				Σύνολο
		Δημοτικό	Γυμνάσιο Λύκειο	ΙΕΚ	ΤΕΙ ΑΕΙ	
Είμαι πάρα πολύ δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	1 5,3	1 6,3	1 1,5	3 2,9
Είμαι πολύ δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	2 10,5	0 0,0	3 4,5	5 4,9
Είμαι μέτρια δυσανεστημένος / η	N %	0 0,0	1 5,3	3 18,8	7 10,6	11 10,8
Δεν είμαι βέβαιος / η	N %	0 0,0	1 5,3	0 0,0	5 7,6	6 5,9
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	N %	0 0,0	6 31,6	5 31,3	16 24,2	27 26,5
Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	N %	1 100,0	4 21,1	6 37,5	27 40,9	38 37,3
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	N %	0 0,0	4 21,1	1 6,3	7 10,6	12 11,8
Σύνολο	N %	1 100,0	19 100,0	16 100,0	66 100,0	102 100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 20, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις ώρες εργασίας τους (Fisher's exact =17,220, **p=0,672**).

Και εδώ, ωστόσο, με ένα ποσοστό της τάξεως του **37,3%** οι εργαζόμενοι κάθε μορφωτικού επιπέδου δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από τις ώρες εργασίας τους.

Πίνακας 21. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους 102 εργαζόμενους της έρευνας ως προς το μορφωτικό επίπεδο (Kruskal-Wallis Test).

Διαστάσεις Προσωπικότητας	Μορφωτικό επίπεδο	N	M.O.	T.A.	p
Εσωστρέφεια	Δημοτικό	1	2,6		0,844
	Γυμνάσιο/Λύκειο	19	2,6	1,02	
	ΙΕΚ	16	2,6	0,79	
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	66	2,7	0,85	
Συνεργατικότητα	Δημοτικό	1	3,0		0,142
	Γυμνάσιο/Λύκειο	19	3,8	0,46	
	ΙΕΚ	16	3,8	0,53	
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	66	3,6	0,54	
Συναισθηματική σταθερότητα	Δημοτικό	1	3,3		0,859
	Γυμνάσιο/Λύκειο	19	3,1	0,48	
	ΙΕΚ	16	3,2	0,96	
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	66	3,1	0,66	
Ανοιχτός/ή σε νέες εμπειρίες	Δημοτικό	1	2,0		0,140
	Γυμνάσιο/Λύκειο	19	3,1	0,81	
	ΙΕΚ	16	3,2	0,50	
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	66	3,4	0,59	
Ευσυνειδησία	Δημοτικό	1	2,5		0,136
	Γυμνάσιο/Λύκειο	19	3,5	0,78	
	ΙΕΚ	16	4,0	0,67	
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	66	3,6	0,77	

Σύμφωνα με τον πίνακα 21, παρατηρείται ότι για καμία από τις διαστάσεις της προσωπικότητας δεν προκύπτει συσχέτιση με το μορφωτικό επίπεδο.

Αναλυτικότερα, διαπιστώνεται ποικιλία ως προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε ατόμου και το μορφωτικό του επίπεδο γεγονός που μας αποδεικνύει ότι παράγοντες όπως η εσωστρέφεια ($p=0,844$), η συνεργατικότητα ($p=0,142$), η συναισθηματική σταθερότητα ($p=0,859$), η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες ($p=0,140$) και η ευσυνειδησία ($p=0,136$) δεν αποτελούν ίδιον ατόμων ενός συγκεκριμένου μορφωτικού επιπέδου κάθε φορά.

Πίνακας 22. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους 102 εργαζόμενους της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από το ύψος της αμοιβής τους για την εργασία τους (Kruskal-Wallis Test).

Διαστάσεις Προσωπικότητας	Από το ύψος της αμοιβής μου για την εργασία μου:	N	M.O.	T.A.	p
Εσωστρέφεια	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	14	2,6	1,11	0,984
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	11	2,6	0,93	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	14	2,6	0,83	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	5	2,8	0,49	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	40	2,7	0,78	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	15	2,7	0,94	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	3	2,7	1,29	
Συνεργατικότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	14	3,6	0,55	0,604
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	11	3,4	0,72	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	14	3,7	0,58	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	5	3,8	0,33	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	40	3,7	0,49	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	15	3,7	0,53	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	3	3,9	0,19	
Συναισθηματική σταθερότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	14	3,0	0,67	0,514
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	11	3,0	0,56	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	14	3,0	0,69	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	5	3,5	0,58	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	40	3,2	0,58	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	15	3,0	0,87	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	3	3,8	1,18	
Ανοιχτός/ή σε νέες εμπειρίες	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	14	2,9	0,81	0,443
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	11	3,4	0,73	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	14	3,3	0,57	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	5	3,2	0,55	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	40	3,3	0,63	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	15	3,3	0,49	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	3	3,7	0,42	
Ευσυνειδησία	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	14	3,4	0,98	0,904
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	11	3,5	0,80	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	14	3,7	0,63	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	5	3,4	1,04	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	40	3,7	0,69	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	15	3,6	0,86	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	3	3,8	0,60	

Στον πίνακα 22 έχουμε μία διασταύρωση εξαρτημένων μεταβλητών για τη διερεύνηση του κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των πέντε (5) διαστάσεων της προσωπικότητας με το βαθμό ικανοποίησης των υποκειμένων από το ύψος της αμοιβής τους.

Αυτό που παρατηρείται εδώ είναι ότι δεν υφίσταται μία τέτοια συσχέτιση καθώς και εδώ επικρατεί ποικιλία ως προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε ατόμου

και το βαθμό ικανοποίησης του από την αμοιβή του γεγονός που μας αποδεικνύει ότι παράγοντες όπως η εσωστρέφεια ($p=0,984$), η συνεργατικότητα ($p=0,604$), η συναισθηματική σταθερότητα ($p=0,514$), η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες ($p= 0,443$) και η ευσυνειδησία ($p=0,904$) δεν επηρεάζονται από το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το ύψος της αμοιβής τους.

Πίνακας 23. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους 102 εργαζόμενους της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τις δυνατότητες προαγωγής τους στην εργασία τους (Kruskal-Wallis Test).

Διαστάσεις Προσωπικότητας	Από τις δυνατότητες προαγωγής μου στην εργασία μου:	N	M.O.	T.A.	p
Εσωστρέφεια	Είμαι πάρα πολύ δυσανεσθημένος / η	9	2,4	1,07	0,379
	Είμαι πολύ δυσανεσθημένος / η	10	2,6	0,89	
	Είμαι μέτρια δυσανεσθημένος / η	11	2,3	0,86	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	28	2,7	0,83	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	29	2,9	0,87	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	13	2,5	0,69	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	2	3,3	1,27	
Συνεργατικότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσανεσθημένος / η	9	3,6	0,49	0,331
	Είμαι πολύ δυσανεσθημένος / η	10	3,4	0,55	
	Είμαι μέτρια δυσανεσθημένος / η	11	3,9	0,63	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	28	3,6	0,42	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	29	3,7	0,61	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	13	3,7	0,48	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	2	4,3	0,18	
Συναισθηματική σταθερότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσανεσθημένος / η	9	2,8	0,41	0,381
	Είμαι πολύ δυσανεσθημένος / η	10	3,0	0,82	
	Είμαι μέτρια δυσανεσθημένος / η	11	3,1	0,82	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	28	3,0	0,53	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	29	3,2	0,75	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	13	3,4	0,67	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	2	3,0	0,71	
Ανοιχτός/ή σε νέες εμπειρίες	Είμαι πάρα πολύ δυσανεσθημένος / η	9	3,3	0,63	0,577
	Είμαι πολύ δυσανεσθημένος / η	10	3,3	0,67	
	Είμαι μέτρια δυσανεσθημένος / η	11	3,2	0,61	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	28	3,1	0,63	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	29	3,3	0,70	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	13	3,5	0,51	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	2	3,6	0,85	
Ευσυνειδησία	Είμαι πάρα πολύ δυσανεσθημένος / η	9	3,6	0,83	0,794
	Είμαι πολύ δυσανεσθημένος / η	10	3,5	0,82	
	Είμαι μέτρια δυσανεσθημένος / η	11	3,6	1,03	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	28	3,4	0,78	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	29	3,7	0,71	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	13	3,8	0,62	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	2	4,0	0,47	

Στον πίνακα 23 έχουμε πάλι μία διασταύρωση εξαρτημένων μεταβλητών για τη διερεύνηση του κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των πέντε (5) διαστάσεων της προσωπικότητας με το βαθμό ικανοποίησης των υποκειμένων από τις δυνατότητες προαγωγής τους.

Αυτό που παρατηρείται είναι ότι δεν υφίσταται μία τέτοια συσχέτιση καθώς και εδώ επικρατεί ποικιλία ως προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε ατόμου και

το βαθμό ικανοποίησης του από τις δυνατότητες προαγωγής του γεγονός που μας αποδεικνύει ότι παράγοντες όπως η εσωστρέφεια ($p=0,379$), η συνεργατικότητα ($p=0,331$), η συναισθηματική σταθερότητα ($p=0,381$), η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες ($p= 0,577$) και η ευσυνειδησία ($p=0,794$) δεν επηρεάζονται από το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τις δυνατότητες προαγωγής τους.

Πίνακας 24. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους 102 εργαζόμενους της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τη διοίκηση της εταιρείας τους (Kruskal-Wallis Test).

Διαστάσεις Προσωπικότητας	Από τη διοίκηση της εταιρείας μου:	N	M.O.	T.A.	p
Εσωστρέφεια	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	7	2,1	1,08	0,229
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	7	2,2	0,80	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	14	2,9	0,81	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	12	2,8	0,91	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	38	2,8	0,82	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	17	2,7	0,70	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	7	2,4	1,17	
Συνεργατικότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	7	3,8	0,65	0,413
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	7	3,8	0,61	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	14	3,6	0,50	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	12	3,4	0,62	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	38	3,7	0,50	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	17	3,8	0,52	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	7	3,9	0,30	
Συναισθηματική σταθερότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	7	2,7	0,76	0,307
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	7	2,8	0,82	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	14	2,9	0,64	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	12	3,3	0,63	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	38	3,1	0,68	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	17	3,2	0,57	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	7	3,3	0,71	
Ανοιχτός/ή σε νέες εμπειρίες	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	7	3,1	0,56	0,872
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	7	3,3	0,43	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	14	3,5	0,56	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	12	3,3	0,83	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	38	3,2	0,67	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	17	3,3	0,68	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	7	3,4	0,51	
Ευσυνειδησία	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	7	3,6	0,94	0,106
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	7	4,3	0,77	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	14	3,5	0,69	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	12	3,3	0,58	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	38	3,5	0,77	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	17	3,8	0,81	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	7	3,7	0,76	

Και στον πίνακα 24 η διασταύρωση εξαρτημένων μεταβλητών για τη διερεύνηση του κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των πέντε (5) διαστάσεων της προσωπικότητας με το βαθμό ικανοποίησης των υποκειμένων από τη διοίκηση της εταιρείας τους προκύπτει αρνητική.

Αυτό που παρατηρείται και εδώ είναι ότι επικρατεί ποικιλία ως προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε ατόμου και το βαθμό ικανοποίησης του από τη

διοίκηση της εταιρείας του γεγονός που μας αποδεικνύει ότι παράγοντες όπως η εσωστρέφεια ($p=0,229$), η συνεργατικότητα ($p=0,413$), η συναισθηματική σταθερότητα ($p=0,307$), η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες ($p= 0,872$) και η ευσυνειδησία ($p=0,106$) δεν επηρεάζονται από το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τη διοίκηση της εταιρείας τους.

Πίνακας 25. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους 102 εργαζόμενους της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τους συναδέλφους τους (Kruskal-Wallis Test).

Διαστάσεις Προσωπικότητας	Από τους συναδέλφους μου:	N	M.O.	T.A.	p
Εσωστρέφεια	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	1	1,0	.	0,519
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	0	.	.	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	11	2,8	1,03	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	3	2,2	0,92	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	30	2,6	0,81	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	45	2,7	0,85	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	12	2,7	0,85	
Συνεργατικότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	1	3,3	.	0,038
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	0	.	.	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	11	3,4	0,58	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	3	3,1	0,76	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	30	3,8	0,52	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	45	3,7	0,49	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	12	3,9	0,43	
Συναισθηματική σταθερότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	1	2,2	.	0,584
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	0	.	.	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	11	3,1	0,79	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	3	2,7	0,35	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	30	3,1	0,47	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	45	3,1	0,70	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	12	3,1	0,96	
Ανοιχτός/ή σε νέες εμπειρίες	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	1	3,0	.	0,473
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	0	.	.	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	11	3,1	0,62	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	3	3,7	01,03	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	30	3,4	0,66	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	45	3,2	0,63	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	12	3,5	0,54	
Ευσυνειδησία	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	1	2,3	.	0,053
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	0	.	.	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	11	3,3	0,95	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	3	3,4	0,19	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	30	3,8	0,64	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	45	3,5	0,77	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	12	4,2	0,69	

Σύμφωνα με τον πίνακα 25, προκύπτει συσχέτιση μεταξύ των πέντε (5) διαστάσεων της προσωπικότητας ως προς το βαθμό ικανοποίησης των υποκειμένων από τους συναδέλφους τους.

Πιο συγκεκριμένα, στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρατηρείται στη διάσταση της συνεργατικότητας ($p=0,038$) καθώς και σε αυτή της ευσυνειδησίας ($p=0,053$). Από την αυξητική τάση που σημειώνεται σε αυτές τις διαστάσεις προκύπτει ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο συνεργάσιμοι (3,8, 3,7, 3,9) και πιο ευσυνειδητοι (3,8, 3,5, 4,2) γίνονται.

Πίνακας 26. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους 102 εργαζόμενους της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τις συνθήκες εργασίας τους (Kruskal-Wallis Test).

Διαστάσεις Προσωπικότητας	Από τις συνθήκες εργασίας μου:	N	M.O.	T.A.	p
Εσωστρέφεια	Είμαι πάρα πολύ δυσανεσθημένος / η	3	2,3	1,67	0,334
	Είμαι πολύ δυσανεσθημένος / η	4	2,0	0,59	
	Είμαι μέτρια δυσανεσθημένος / η	12	2,7	0,82	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	4	2,1	0,72	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	43	2,6	0,85	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	28	2,8	0,83	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	8	3,0	0,88	
Συνεργατικότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσανεσθημένος / η	3	3,5	0,43	0,074
	Είμαι πολύ δυσανεσθημένος / η	4	3,8	0,72	
	Είμαι μέτρια δυσανεσθημένος / η	12	3,4	0,56	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	4	3,8	0,59	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	43	3,7	0,55	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	28	3,6	0,47	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	8	4,1	0,24	
Συναισθηματική σταθερότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσανεσθημένος / η	3	3,0	0,76	0,149
	Είμαι πολύ δυσανεσθημένος / η	4	3,4	0,75	
	Είμαι μέτρια δυσανεσθημένος / η	12	2,7	0,42	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	4	3,1	0,55	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	43	3,0	0,71	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	28	3,3	0,56	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	8	3,4	0,97	
Ανοιχτός/ή σε νέες εμπειρίες	Είμαι πάρα πολύ δυσανεσθημένος / η	3	2,9	0,23	0,861
	Είμαι πολύ δυσανεσθημένος / η	4	3,2	0,81	
	Είμαι μέτρια δυσανεσθημένος / η	12	3,3	0,83	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	4	3,5	0,84	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	43	3,3	0,65	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	28	3,3	0,57	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	8	3,3	0,57	
Ευσυνειδησία	Είμαι πάρα πολύ δυσανεσθημένος / η	3	2,7	0,67	0,345
	Είμαι πολύ δυσανεσθημένος / η	4	3,5	1,16	
	Είμαι μέτρια δυσανεσθημένος / η	12	3,4	0,82	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	4	3,6	0,69	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	43	3,8	0,73	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	28	3,5	0,73	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	8	3,8	0,84	

Σύμφωνα με τον πίνακα 26, προκύπτει συσχέτιση μεταξύ των πέντε (5) διαστάσεων της προσωπικότητας ως προς το βαθμό ικανοποίησης των υποκειμένων από τους συναδέλφους τους.

Πιο συγκεκριμένα, οριακή συσχέτιση παρατηρείται μόνο στη διάσταση της συνεργατικότητας ($p=0,074$). Και στην περίπτωση αυτή, από την αυξητική τάση που σημειώνεται σε αυτή τη διάσταση προκύπτει ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο συνεργάσιμοι (3,7, 3,6, 4,1).

Πίνακας 27. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους 102 εργαζόμενους της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από τις ώρες εργασίας τους (Kruskal-Wallis Test).

Διαστάσεις Προσωπικότητας	Από τις ώρες εργασίας μου:	N	M.O.	T.A.	p
Εσωστρέφεια	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	3	2,9	1,29	0,904
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	5	2,8	1,17	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	11	2,7	0,96	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	6	3,1	0,86	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	27	2,6	0,80	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	38	2,6	0,79	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	12	2,5	1,00	
Συνεργατικότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	3	2,9	0,29	0,101
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	5	3,3	0,52	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	11	3,9	0,47	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	6	3,7	0,56	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	27	3,7	0,54	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	38	3,7	0,50	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	12	3,8	0,53	
Συναισθηματική σταθερότητα	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	3	3,0	0,17	0,582
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	5	3,1	0,89	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	11	3,2	0,90	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	6	3,1	0,39	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	27	3,1	0,59	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	38	3,2	0,72	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	12	2,8	0,58	
Ανοιχτός/ή σε νέες εμπειρίες	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	3	2,6	0,20	0,273
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	5	2,9	1,06	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	11	3,2	0,63	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	6	3,3	0,67	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	27	3,3	0,66	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	38	3,4	0,60	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	12	3,4	0,54	
Ευσυνειδησία	Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η	3	3,4	0,10	0,167
	Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η	5	3,0	1,06	
	Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η	11	3,9	0,90	
	Δεν είμαι βέβαιος / η	6	3,3	0,98	
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η	27	3,5	0,59	
	Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η	38	3,7	0,80	
	Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η	12	3,9	0,65	

Σύμφωνα με τον πίνακα 27, η διασταύρωση εξαρτημένων μεταβλητών για τη διερεύνηση του κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των πέντε (5) διαστάσεων της προσωπικότητας με το βαθμό ικανοποίησης των υποκειμένων από τις ώρες εργασίας τους προκύπτει αρνητική.

Αυτό που παρατηρείται και εδώ είναι ότι επικρατεί ποικιλία ως προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε ατόμου και το βαθμό ικανοποίησης του από τη διοίκηση της εταιρείας του γεγονός που μας αποδεικνύει ότι παράγοντες όπως η εσωστρέφεια ($p=0,904$), η συνεργατικότητα ($p=0,101$), η συναισθηματική σταθερότητα ($p=0,582$), η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες ($p=0,273$) και η ευσυνειδησία ($p=0,167$) δεν επηρεάζονται από το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τις ώρες εργασίας τους.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της ύπαρξης ή μη, συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης με μία σειρά εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και η ηλικία ενώ ως εξαρτημένες οι πέντε (5) διαστάσεις της προσωπικότητας (εσωστρέφεια, συνεργατικότητα, συναισθηματική σταθερότητα, ανοιχτός / ή σε νέες εμπειρίες, ευσυνειδησία), το ύψος της αμοιβής, οι δυνατότητες προαγωγής, η διοίκηση της εταιρείας, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες εργασίας και οι ώρες εργασίας. Για το λόγο αυτό η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε ως ακολούθως:

Αρχικά έγινε κατανομή συχνότητας των **102** εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ως προς **α/** το φύλο, **β/** την ηλικία και **γ/** τη μόρφωση αντίστοιχα καθώς και το βαθμό ικανοποίησής τους από **ι/** το ύψος της αμοιβής τους, **ii/** τις δυνατότητες προαγωγής τους, **iii/** τη διοίκηση της εταιρείας τους, **iv/** τους συναδέλφους τους, **v/** τις συνθήκες εργασίας τους, **vi/** τις ώρες εργασίας τους και **vii/** τις πέντε (5) διαστάσεις της προσωπικότητάς τους.

Στη συνέχεια έγινε συσχέτιση των πέντε (5) επιμέρους διαστάσεων της προσωπικότητας για τους **102** εργαζόμενους της έρευνας ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους από **ι/** το ύψος της αμοιβής τους, **ii/** τις δυνατότητες προαγωγής τους, **iii/** τη διοίκηση της εταιρείας τους, **iv/** τους συναδέλφους τους, **v/** τις συνθήκες εργασίας τους και **vi/** τις ώρες εργασίας τους.

Ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, **κατά πόσο δηλαδή παράγοντες όπως η αμοιβή, οι δυνατότητες προαγωγής, η διοίκηση της εταιρείας, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες εργασίας και το ωράριο, συνδέονται με το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο και αν ναι, πόσο επηρεάζουν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης**, παρατηρήθηκε οριακή, κανονική αλλά και καθόλου συσχέτιση. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση του **φύλου** και του ύψους της **αμοιβής** παρουσιάστηκε οριακή συσχέτιση ($p=0,066$) παρατηρώντας σε γενικές γραμμές ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνονταν στις δηλώσεις «Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η» και «Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η» καθώς και ότι οι άνδρες φάνηκε να είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από τις γυναίκες. Οριακή επίσης συσχέτιση παρατηρήθηκε και στην περίπτωση του **φύλου** και των **ωρών εργασίας** ($p=0,060$) γεγονός που επιβεβαιώνει τα όσα υποστήριξε ο Macaron (1982) σχετικά με την επιρροή που ασκεί στην εργασιακή ικανοποίηση το εργασιακό ωράριο. Και σε αυτή την περίπτωση τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνονται στις δηλώσεις «Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η» και «Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος /

η» με τους άνδρες να είναι για ακόμα μία φορά πιο δυσαρεστημένοι από τις γυναίκες. Τέλος, κατά τη συσχέτιση του **φύλου** με τις **πέντε (5) διαστάσεις της προσωπικότητας**, σημειώθηκε οριακή συσχέτιση με αυτή της εσωστρέφειας ($p=0,085$), κανονική με αυτές τις συνεργατικότητας ($p=0,039$) και της συναισθηματικής σταθερότητας ($p=0,041$) και καθόλου με εκείνες της δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες ($p=0,337$) και της ευσυνειδησίας ($p=0,340$). Αυτό που αξίζει δε να σημειωθεί είναι ότι, παρόλο που δεν αναμενόταν, οι άνδρες φαίνεται να είναι περισσότερο εσωστρεφείς και συναισθηματικά σταθεροί από τις γυναίκες. Στην περίπτωση της μεταβλητής του φύλου βλέπουμε ότι επιβεβαιώνονται τα όσα υποστηρίζει ο Schultz (1982), ότι δηλαδή άλλοτε οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες επαγγελματικά και άλλοτε όχι και αυτό συμβαίνει γιατί δεν είναι το φύλο των εργαζομένων που σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά μία ομάδα παραγόντων που διαφοροποιείται με το φύλο. Γι αυτό και οι διαφορές που εντοπίζονται στη γενική εργασιακή ικανοποίηση είναι ελάχιστες έως ανύπαρκτες¹⁰⁴.

Από τη συσχέτιση τώρα μεταξύ της ηλικίας και των επτά (7) εξαρτημένων μεταβλητών προέκυψε ότι σχετίζονται κανονικά η **ηλικία** με το ύψος της **αμοιβής** ($p=0,013$) με τους εργαζόμενους ηλικίας από 38 – 49 ετών να δηλώνουν πιο ικανοποιημένοι. Κανονική επίσης συσχέτιση σημειώθηκε και στην περίπτωση της **ηλικίας** και των **δυνατοτήτων προαγωγής** ($p=0,007$) με περισσότερο ικανοποιημένους αυτούς που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 20 και 25 ετών και περισσότερο δυσαρεστημένους όσους είναι μεταξύ 32 και 37 ετών. Το γεγονός αυτό άλλωστε επιβεβαιώνεται και από τις περισσότερες έρευνες σύμφωνα με τις οποίες στην ηλικία των 20 ετών επικρατεί μία ονειρική πραγματικότητα η οποία μετά την ηλικία των 25 ετών, και κατόπιν της εμφάνισης ασυμφωνιών μεταξύ ιδανικών και πραγματικότητας, οδηγεί στη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης και στην αύξησή της στα τέλη της τρίτης και στις αρχές της τέταρτης δεκαετίας του ατόμου για να αρχίσει να μειώνεται πάλι, κατά τον Super, στους εργαζόμενους άνω των 50 ετών¹⁰⁵. Αναφορικά τώρα με το κομμάτι εκείνο της αμοιβής, αποδεικνύονται τα όσα στηρίζει ο Portugal σχετικά με τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται σε υψηλότερα επίπεδα καθώς συνιστά σύμβολο κατάστασης (status), επίτευξης και αναγνώρισης¹⁰⁶. Όσο για τις δυνατότητες προαγωγής, έχει βρεθεί ότι όταν αυτές είναι αρκετές αυξάνεται η

¹⁰⁴ Jewell, L.N. & Siegall, M. (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology*. 2nd edition. West Publishing Company.

¹⁰⁵ Jewell, L.N. & Siegall, M (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology*. 2nd edition. West Publishing Company.

¹⁰⁶ Jewell, L.N. & Siegall, M (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology*. 2nd edition. West Publishing Company.

επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων κι αυτό διότι οι προαγωγές περιέχουν έναν αριθμό σημαντικών ενδείξεων για την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου τόσο υλικές (όπως π.χ. μια συνοδευόμενη αύξηση μισθού) όσο και κοινωνικής φύσεως (όπως αναγνώριση εντός της επιχειρήσεως και αυξημένο κοινωνικό γόητρο)¹⁰⁷, κάτι που αναμφίβολα στηρίζεται και από τα παρόντα ερευνητικά αποτελέσματα.

Η εξαρτημένη μεταβλητή του **μορφωτικού επιπέδου** φάνηκε να συσχετίζεται οριακά με την ικανοποίηση από τη **διοίκηση της εταιρείας** ($p=0,073$) και κανονικά με την ικανοποίηση από τους **συναδέλφους** ($p=0,032$). Στη μεν πρώτη περίπτωση περισσότερο δυσαρεστημένοι διαπιστώθηκε ότι είναι οι απόφοιτοι των ΙΕΚ και περισσότερο ικανοποιημένοι αυτοί του Γυμνασίου και Λυκείου ενώ στη δεύτερη περίπτωση περισσότερο δυσαρεστημένοι φάνηκε να είναι οι απόφοιτοι των ΤΕΙ και των ΑΕΙ και περισσότερο ικανοποιημένοι για ακόμα μία φορά οι απόφοιτοι Γυμνασίου ή Λυκείου. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει τα όσα υποστήριξε ο Schultz (1982), ότι δηλαδή η εκπαίδευση έχει αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση δεδομένου ότι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο δημιουργεί υψηλότερες προσδοκίες στον εργαζόμενο, ο οποίος βιώνει δυσαρέσκεια όταν εκτελεί εργασίες ρουτίνας.

Αναφορικά τώρα με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, **πόσο συναφείς, δηλαδή, είναι οι πέντε (5) διαστάσεις της προσωπικότητας (εσωστρέφεια, συνεργατικότητα, συναισθηματική σταθερότητα, ανοιχτός / ή σε νέες εμπειρίες, ευσυνειδησία) με όλους τους παραπάνω παράγοντες (ύψος της αμοιβής, δυνατότητες προαγωγής, διοίκηση της εταιρείας, συνάδελφοι, συνθήκες εργασίας, ώρες εργασίας)** και εδώ παρατηρήθηκε οριακή, κανονική και καθόλου συσχέτιση. Αναλυτικότερα, κανονική συσχέτιση σημειώθηκε στην περίπτωση της διάστασης της **συνεργατικότητας** και του βαθμού ικανοποίησης από τους **συναδέλφους** ($p=0,038$). Αυτό που διαπιστώθηκε ήταν μία αυξητική τάση. Με άλλα λόγια, όσο πιο ικανοποιημένοι δήλωναν οι εργαζόμενοι τόσο πιο συνεργατικοί φαίνονταν να είναι. Οριακή ήταν η συσχέτιση μεταξύ της **ευσυνειδησίας** και του βαθμού ικανοποίησης από τους **συναδέλφους** ($p=0,053$) όπου παρατηρήθηκε η ίδια αυξητική τάση, όσο πιο ικανοποιημένοι δηλαδή δήλωναν οι εργαζόμενοι τόσο πιο ευσυνείδητοι ήταν. Τέλος, σημειώθηκε οριακή συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της **συνεργατικότητας** με το βαθμό ικανοποίησης από τις **συνθήκες εργασίας** ($p=0,074$) με τα υποκείμενα να είναι πιο συνεργάσιμα όταν είναι πιο ικανοποιημένα. Και σε αυτή την περίπτωση επιβεβαιώνεται, όπως διατείνονται και οι O'Brien (1983) και Spector (1982), ότι η έδρα ελέγχου σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή

¹⁰⁷ Johns, G. (1996). *Organizational behavior .Understanding and managing life at work*. Harper Collins College Publishers.

ικανοποίηση. Με άλλα λόγια, τα «εξωτερικά» άτομα είναι εκείνα που πιστεύουν στον έλεγχο από εξωτερικές δυνάμεις ή άλλους ανθρώπους και άρα εκείνα που επηρεάζονται από αυτά¹⁰⁸. Επομένως, διαπιστώνουμε ότι τα άτομα που επέλεξαν τις συγκεκριμένες δηλώσεις είναι άτομα «εξωτερικά».

Στο σημείο αυτό, αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι στην τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου που χορηγήθηκε υπήρχε και μία ανοιχτή ερώτηση την οποία καλούνταν οι συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ένα κείμενο περίπου 10 σειρών. Η ερώτηση αυτή ήταν η ακόλουθη **«Ποια στοιχεία κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να έχει μία εργασία για να σας ικανοποιεί απόλυτα;»** και προστέθηκε προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στην ερευνήτρια να συνάγει κάποια συνολικά συμπεράσματα αλλά και να κατευθύνει ορθότερα και πιο εμπειριστατωμένα τη στατιστική της ανάλυση.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν προέκυψε ότι οι σημαντικότερες παράμετροι που προσμετρώνται από έναν εργαζόμενο προκειμένου να χαρακτηρίσει την εργασία του ως απόλυτα ικανοποιητική είναι οι εξής: **το ύψος της αμοιβής, οι δυνατότητες προαγωγής, η διοίκηση της εταιρείας, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες εργασίας, οι ώρες εργασίας**. Αυτός ήταν και ο λόγος για τον οποίο η ερευνήτρια αποφάσισε να εστιάσει την έρευνά της σε αυτούς έξι (6) παράγοντες παρότι από το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης προέκυπταν πολύ περισσότεροι.

¹⁰⁸ Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Σελ. 147

ΑΠΛΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Σύμφωνα με τον Locke (1976) υπάρχουν κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο για την αύξηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων:

1. Η εργασία να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή.
2. Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα σε απόδοση και αμοιβή. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο.
3. Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο –δηλαδή, λεκτική αναγνώριση, έπαινο και άλλες επιπρόσθετες μη χρηματικές αμοιβές.
4. Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
5. Να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και βοήθεια προς αυτούς κατά την επιτέλεση του έργου τους.
6. Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ εποπτών και εργαζομένων.
7. Να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από την πλευρά της επιχείρησης που να επιδιώκει την υποβοήθηση των εργαζομένων στο έργο τους.
8. Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται στους εργαζομένους το αίσθημα ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους.
9. Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια.
10. Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά.
11. Να δύνεται κατά το δυνατόν, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.
12. Να υπάρχει σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει.

Από τη δεκαετία του '80 το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση άρχισε να ατονεί, καθώς η διερεύνησή της δεν φαινόταν να έχει άμεσο αντίκρυσμα στην παραγωγικότητα, που αποτελεί και το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων. Όπως αναφέραμε, όμως, και παραπάνω η διαπίστωση ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν σχετίζεται με την παραγωγικότητα αναφέρεται σε άμεση κι όχι έμμεση σχέση. Οδηγεί το άτομο στο να κάνει απλώς το καθήκον του και τίποτα παραπάνω. Κατά συνέπεια η προσπάθεια δημιουργίας επαγγελματικής ικανοποίησης, κυρίως μέσω του σωστού σχεδιασμού της εργασίας και της παροχής δευτερευουσών αμοιβών έχει

κυρίως αποτελέσματα τη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής των υπαλλήλων της επιχείρησης. Για τις επιχειρήσεις, δυστυχώς, το πρόβλημα είναι ότι κάθε προσπάθεια βελτίωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης συνεπάγεται άμεσα έξοδα, ενώ τα οφέλη που πιθανόν θα προκύψουν είναι μακροπρόθεσμα. Αυτό και μόνο το γεγονός αποτελεί ικανό ανασταλτικό παράγοντα για οποιαδήποτε προσπάθεια αύξησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οδηγίες

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης επιστημονικής έρευνας. Ακολουθούν κάποιες ερωτήσεις στις οποίες θα θέλαμε να απαντήσετε βάζοντας ένα Χ στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει ή απλά συμπληρώνοντας τα όποια κενά υπάρχουν. Σας παρακαλούμε να τις συμπληρώσετε ΟΛΕΣ χωρίς να αφήσετε κενά. Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

A1. Φύλο

1. Άνδρας []

2. Γυναίκα []

A2. Ηλικία.....

A3. Τόπος γεννήσεως

1. Χωριό []

2. Πόλη []

3. Μεγάλη πόλη []

A4. Τόπος διαμονής

1. Χωριό []

2. Πόλη []

3. Μεγάλη πόλη []

A5. Οικογενειακή κατάσταση

1. Παντρεμένος / η [] 2. Ανύπαντρος / η [] 3. Διαζευγμένος / η [] 4. Χήρος []

A6. Έχετε παιδιά

1. Ναι []

2. Όχι []

A7. Μορφωτικό επίπεδο

1. Δημοτικό []

2. Γυμνάσιο – Λύκειο []

3. Ιδιωτική – Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ) []

4. ΑΕΙ – ΤΕΙ []

A8. Επάγγελμα

1. Υπάλληλος [] 2. Γραμματέας [] 3. Προϊστάμενος / η [] 4. Διευθυντής / τρια []

B. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

B1. Από τις συνθήκες εργασίας μου είμαι:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η []
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η []
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η []
4. Δεν είμαι βέβαιος / η []
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η []
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η []
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η []

B2. Από την ελευθερία που έχω να επιλέγω ο / η ίδιος / α:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η []
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η []
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η []
4. Δεν είμαι βέβαιος / η []
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η []
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η []
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η []

B3. Από τους συναδέλφους μου:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η []
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η []
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η []
4. Δεν είμαι βέβαιος / η []
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η []
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η []
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η []

B4. Από την αναγνώριση που παίρνω για την απόδοσή μου:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η []
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η []
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η []
4. Δεν είμαι βέβαιος / η []

5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B5. Από τον / την άμεσα προϊστάμενό / η μου:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐
4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B6. Από το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που μου δίνονται:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐
4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B7. Από το μισθό μου:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐
4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B8. Από τη δυνατότητα που έχω να αξιοποιώ τις ικανότητές μου:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐

4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B9. Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζόμενους της εταιρείας μου:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐
4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B10. Από τις δυνατότητες προαγωγής μου:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐
4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B11. Από τον τρόπο που διοικώμαι:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐
4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B12. Από την προσοχή που δίνεται στις προτάσεις που κάνω:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐

3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐
4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B13. Από τις ώρες εργασίας μου

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐
4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B14. Από την ποικιλία της εργασίας μου

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐
4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

B15. Από τη σιγουριά που μου δίνει η εργασία μου (π.χ. ότι δεν θα απολυθώ ξαφνικά):

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος / η ☐
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος / η ☐
4. Δεν είμαι βέβαιος / η ☐
5. Είμαι μέτρια ικανοποιημένος / η ☐
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος / η ☐
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος / η ☐

Γ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι παρακάτω φράσεις αναφέρονται στην εικόνα που έχετε για τον εαυτό σας σε ποικίλες καταστάσεις. Διαβάστε κάθε φράση προσεκτικά και σημειώστε το σας αντιπροσωπεύει χρησιμοποιώντας μία κλίμακα από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Μην ξοδεύετε πολύ χρόνο για κάθε φράση, αλλά δώστε την απάντηση που περιγράφει τα συναισθήματά σας καλύτερα.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

Θεωρώ τον εαυτό μου σαν κάποιο που...

Γ1. ...δεν μιλάει ανοιχτά

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ2. ...παίρνει περισσότερα από όσα δίνει

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ3. ...σκέφτεται πάντα το χειρότερο

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ4. ...μιλάει λίγο

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ5. ...ταράζεται εύκολα

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ6. ...είναι πολύ οργανωτικός

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ7. ...βοηθά τους άλλους

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ8. ...είναι πολύ θεωρητικός

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ9. ...δεν του αρέσει να τραβά την προσοχή πάνω του

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ10. ...μιλά ανοιχτά και για τον εαυτό του και για τους άλλους

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ11. ...κρατά τις σκέψεις του για τον εαυτό του

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ12. ...βάζει τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές του

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ13. ...δεν εξοργίζεται εύκολα

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ14. ...δεν είναι οργανωτικός

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ15. ...μπορεί να κάνει τα πάντα για τους άλλους

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ16. ...είναι ορθολογιστής

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ17. ...χαρακτηρίζεται για τη φιλευσπλαχνία του

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Γ18. ...είναι εξωστρεφής

Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

- Γ19. ...είναι ακατάστατος
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ20. ...τον απορροφούν περισσότερο οι πνευματικές ενασχολήσεις
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ21. ...λειτουργεί πάντα βάσει προγράμματος
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ22. ...διακρίνεται για τις πνευματικές του ικανότητες
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ23. ...χρησιμοποιεί εκλεπτυσμένο λεξιλόγιο
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ24. ...είναι ανοιχτός σε νέες γνωριμίες
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ25. ...ορισμένες φορές γίνεται αντιπαθής
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ26. ...σπάνια ενοχλείται από διάφορα πράγματα
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ27. ...βάζει τον εαυτό του πάνω απ' όλα
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ28. ...του αρέσει η τάξη και η ακρίβεια
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ29. ...είναι πολύ ήρεμος
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ
- Γ30. ...αγχώνεται εύκολα
 Διαφωνώ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Συμφωνώ

Ποια στοιχεία κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να έχει μία εργασία για να σας ικανοποιεί απόλυτα;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Arnold, J. Cooper, C. L. (1998). *Understanding human behavior in the workplace*. Work Psychology.

Bartlett, K.R. (2001). "The relationship between training and organizational commitment: A study in the Health Care field". *Human Resource Development Quarterly*, vol.12, no.4, Winter.

Coleman, F.D., Irving, P.G., & Cooper, L.C. (1999). "Another look at the locus of control - organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment". *Journal of Organizational Behavior*, v. 20, p. 995-1001.

Cooper, C. L., Cooper, R. D. and Eaker, L. H. (1988). *Living with stress*. Harmonds - worth: Penguin.

DeMato, D.S., et. al. (April 2004). "Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look". *Professional School Counseling* v. 7, no. 4, p. 236-245.

Fisher D. Cynthia (2000). "Mood and Emotions while working: missing pieces of job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior* v. 21, p. 185-202.

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

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.

Herzberg, Mausner & Snyderman (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Herzberg, F., Mausner, R., Peterson, O. and Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological service of Pittsburgh.

Hoppock, R. (1957). *Occupational Information*. New York: Mc Grow- Hill.

Howell, William C. and Dipboye, Robert L. (1986). *Essentials of Industrial Organizational Psychology* (Third Edition). Chicago: The Dorsey Press.

Jewell, L.N. & Siegal, M (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology, 2nd edition*. West Publishing Company.

Johns, G. (1996). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. Harper Collins College Publishers.

Joule R., V. & Beauvois, J. L. (2001). *La soumission librement consentie*.

Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 3^ο. Διεργασίες ομάδας – Σύγκρουση, ανάπτυξη και αλλαγή – Κουλτούρα – Επαγγελματικό άγχος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1996). *Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας*. Ψυχολογία, σελ. 71-85.

Κάντας, Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία* (Μέρος 1^ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Lawler, E.E. III, & Porter, L. W. (1967). "The effect of performance on job satisfaction". *Industrial Relations*, v. 8, p. 20 – 28.

Lawson, Robert B. and Shen, Zheng (1998). *Organizational Psychology: Foundations and Applications*. New York: Oxford University Press.

Locke, E. A. (1976). *The nature and the causes of job satisfaction* (στο M. D. Dunnette (Ed.)). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.

Mathieu, E.J., & Zajac, M.D. (1990). "A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, v.108, no.2, p. 171-194.

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

Maslach, C. (1993). *Burnout: a multidimensional perspective* (στο W. B. Shaufeli, C. Maslach & Marek (eds)). Professional Burnout. Recent developments in theory and research. London: Taylor & Francis.

McCormick, Ernest J. and Ilgen Daniel (1985). *Industrial and Organizational Psychology* (8th Edition). New Jersey: Englewood Cliffs.

Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1990). *Στατιστική εφαρμοσμένη στις επιστήμες της συμπεριφοράς (τόμος Α')*. Περιγραφική στατιστική. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας (τόμος Β')*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1998). *Κλινική Ψυχολογία: Διάγνωση, πρόληψη και θεραπεία των ψυχικών διαταραχών*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Riggio, Ronald E. (1999). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology* (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications.

Spector, Paul E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice* (Second Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Vroom Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

ΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

- ❖ <http://firstmonday.org/issues/issue3.1/noble/index.html>
- ❖ <http://www.geteducated.com>
- ❖ www.heal-link.gr
- ❖ www.managementhelp.org
- ❖ en.wikipedia.org
- ❖ www.mayoclinic.com
- ❖ www.livescience.com
- ❖ www.careerkey.org
- ❖ www.quintcareers.com
- ❖ www.cnn.com
- ❖ www.management-issues.com
- ❖ www.sciencedaily.com
- ❖ www.inc.com
- ❖ www.mindtools.com
- ❖ www.questia.com
- ❖ www.apa.org

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ:

- ❖ Journal of Applied Psychology: An International Review.
- ❖ European Journal of Work and Organizational Psychology
- ❖ Journal of Behavioral and Applied Management
- ❖ International Journal of Human Resource Management
- ❖ Journal of Business Ethics
- ❖ Journal of Occupational and Organizational Psychology