



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Η επίδραση του HRM στην ικανοποίηση των εργαζομένων

Κολέτσος Μιχαήλ

Επιβλέπων καθηγητής: Τσιότρας Γεώργιος

Θεσσαλονίκη 2018

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλλαν σε αυτή.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν καθ'όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Γεώργιο Τσίοτρα, ο οποίος με την πολύτιμη καθοδήγηση του, τις καίριες συμβουλές του και παρατηρήσεις του συνέβαλε στην ολοκλήρωσή της.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες στην οικογενειά μου και τους φίλους μου για την έμπρακτη συμπαράστασή τους.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία ασχολείται με το ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων, επικεντρώνοντας στη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων αυτής. Ενώ σε θεωρητικό επίπεδο, οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανοποίηση εργαζομένων μπορούν να υποτεθούν γνωστοί, τα αντικρουόμενα εμπειρικά ευρήματα καθιστούν αδύνατο να αποσαφηνιστεί ποιοι παράγοντες και πώς διαμορφώνουν την ικανοποίηση εργαζομένων. Από τα εμπειρικά ευρήματα της παρούσας εργασίας προκύπτει ότι, σε συμφωνία με μέρος της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, η ικανοποίηση των εργαζόμενων δε συνδέεται σημαντικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η οικογενειακή κατάσταση. Παρόμοια, η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων δε διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίησή τους. Ως προς την ηγεσία, δεν προκύπτει ασφαλές συμπέρασμα για το αν και υπό ποιες προϋποθέσεις διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίηση. Αντίθετα, η ικανοποίηση εργαζομένων συνδέεται θετικά με την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, την ενδυνάμωση (συμμετοχή στις αποφάσεις και αυτονομία), τις υλικές και άυλες ανταμοιβές, την ομαδικότητα και το περιβάλλον εργασίας (διοικητικό επίπεδο θέσης και επικοινωνία εντός του οργανισμού). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δε διαφοροποιούνται ιδιαίτερα κατόπιν χρήσης διαφορετικών μεταβλητών για τη μέτρηση της ικανοποίησης. Ωστόσο, η μελλοντική διερεύνηση του ζητήματος θα έπρεπε να προσανατολιστεί προς την ερμηνεία της, έστω και περιορισμένης, επιρροής των διαφορετικών μέτρων ικανοποίησης στα σχετικά ευρήματα. Επιπρόσθετα, η μελλοντική διερεύνηση του ζητήματος μπορεί να κατευθυνθεί προς τη διενέργεια παρόμοιων εμπειρικών ερευνών βάσει δειγμάτων με μεγαλύτερη μεταβλητότητα αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των υποκειμένων έρευνας, κάτι που δε συμβαίνει στην παρούσα έρευνα. Τα ευρήματα τέτοιων ερευνών θα μπορούσαν να ενισχύσουν περαιτέρω τη γνώση επί των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης εργαζομένων και, ως εκ τούτου, να συμβάλλουν στη διαμόρφωση αποτελεσματικότερων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	1
Περίληψη.....	2
Περιεχόμενα.....	3
1. Εισαγωγή.....	5
1.1. Διατύπωση προβλήματος	5
1.2. Παρακίνηση και Ερευνητικοί Στόχοι	6
1.3. Μεθοδολογία	6
1.4. Διάρθρωση εργασίας	7
2. Ανασκόπηση Θεωρητικού Υπόβαθρου.....	8
2.1. Εννοιολογικά ζητήματα	8
2.2. Σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Ικανοποίησης Εργαζομένων	9
2.3. Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ικανοποίησης Εργαζομένων	11
2.3.1. Σύνοψη βασικών σχετικών θεωριών	11
2.3.2. Ανταμοιβές.....	16
2.3.3. Εκπαίδευση.....	19
2.3.4. Ενδυνάμωση.....	21
2.3.5. Ηγεσία.....	23
2.3.6. Ομαδικότητα	23
2.3.7. Δημογραφικά χαρακτηριστικά	24
2.3.8. Περιβάλλον εργασίας.....	27
2.3.9. Εργασιακή εμπειρία	28
2.4. Επιπτώσεις της Ικανοποίησης Εργαζομένων	29
3. Εμπειρική Διερεύνηση	30
3.1. Υποθέσεις έρευνας.....	30

3.2. Μεθοδολογία	31
3.2.1. Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων.....	31
3.2.2. Μέτρηση προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης εργαζομένων	34
3.2.3. Μέθοδοι ανάλυσης.....	35
3.3. Δείγμα	35
3.4. Ευρήματα	37
3.4.1. Περιγραφικά στατιστικά.....	37
3.4.2. Έλεγχος υποθέσεων.....	41
3.5. Συζήτηση.....	48
4. Συμπεράσματα και προτάσεις περαιτέρω διερεύνησης	53
Πηγές.....	55
Παραρτήματα.....	65
Παράρτημα 1	65
Παράρτημα 2	69
Παράρτημα 3	69
Παράρτημα 4	70

1. Εισαγωγή

1.1. Διατύπωση προβλήματος

Η σημασία των ανθρώπινων πόρων για την επιτυχία ενός οργανισμού μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη σε σημείο που οι άνθρωποι ενός οργανισμού να θεωρούνται οι πόροι «που κάνουν την διαφορά» (Donnelly κ.ά., 1992). Η συμβολή, ωστόσο, των ανθρώπινων πόρων στην επιτυχία δε μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη καθώς έχει διαπιστωθεί ότι οι μόνοι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν σε κρίσιμο βαθμό στην πραγμάτωση των στόχων των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται. (Greenberg και Baron, 2008). Ενδεικτικά, οι Davis και Wilson (2000) αποδεικνύουν ότι η ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά την καταβαλλόμενη προσπάθεια, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων ενώ, αντίθετα, οι απογοητευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στον οργανισμό όπως η αύξηση του κόστους, η μείωση των κερδών και η δυσαρέσκεια πελατών. Παρά την προφανή σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων, πρόσφατες έρευνες όπως αυτή της Κοινωνίας για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Society for Human Resource Management, 2017), καταδεικνύουν ότι τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων αναφορικά με τους σημαντικότερους παράγοντες «δέσμευσης» τους (engagement) με τους οργανωσιακούς στόχους είναι πολύ χαμηλά. Ενδεικτικά, στην προαναφερθείσα έρευνα αναφέρεται ότι μόλις το 38% των εργαζομένων δηλώνουν ικανοποιημένοι από την «διαχείριση με σεβασμό» (σημαντικότερος παράγοντας) ενώ το ποσοστό ικανοποιημένων εργαζομένων από την «αμοιβή» (δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας) είναι ακόμα χαμηλότερο (26%).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, ενώ η σημασία της ικανοποίησης εργαζομένων είναι δεδομένη, η επίτευξή της προσομοιάζει με άλυτο προς το παρόν γρίφο. Σε θεωρητικό επίπεδο, οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανοποίηση εργαζομένων είναι πολυάριθμοι και, αναλόγως του σχετικού θεωρητικού υπόβαθρου, περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η αμοιβή, η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας, η παρεχόμενη εκπαίδευση, η προοπτική εξέλιξης, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.ά. Σε εμπειρικό, ωστόσο, επίπεδο τα αντικρουόμενα ευρήματα, τα οποία θα αναφερθούν

εκτενώς στο κύριο σώμα της εργασίας, αποδεικνύουν ότι, αν και οι παράγοντες διαμόρφωσης της ικανοποίησης εργαζομένων είναι ή μπορούν να υποτεθούν γνωστοί, είναι πρακτικά αδύνατο να διατυπωθούν «κανόνες» ως προς το ποιοι παράγοντες και πώς διαμορφώνουν την ικανοποίηση εργαζομένων.

1.2. Παρακίνηση και Ερευνητικοί Στόχοι

Η παρακίνηση για την ενασχόληση με το υπό εξέταση ζήτημα προέρχεται αφενός από τη σημασία του ζητήματος, αφετέρου από το γεγονός ότι δεν έχουν, μέχρι στιγμής, δοθεί πειστικές και γενικεύσιμες απαντήσεις ως προς το «τι» ικανοποιεί ένα εργαζόμενο. Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι τα αντικρουόμενα εμπειρικά ευρήματα μπορούν να αποδοθούν, μεταξύ άλλων, στο εκάστοτε πλαίσιο μελέτης του ζητήματος, όπως ο χρονικός ορίζοντας, η υπό εξέταση οικονομία, η μεθοδολογία κ.ά.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι διττός. Αφενός, επιδιώκεται ο εντοπισμός των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης εργαζομένων σε ένα πλαίσιο το οποίο δεν έχει διερευνηθεί μέχρι στιγμής, ιδιαίτερα ως προς τη φύση των λειτουργιών του οργανισμού που εξετάζεται και την οικονομία εντός της οποίας λειτουργεί ο οργανισμός. Επιπρόσθετα, η παρούσα μελέτη στοχεύει στην παροχή αποδείξεων αναφορικά με τη διαφοροποίηση ή μη των συμπερασμάτων κατόπιν μεταβολής του μεθοδολογικού πλαισίου και, ειδικότερα, του ορισμού, υπό την έννοια της μέτρησης-ποσοτικοποίησης, της ικανοποίησης εργαζομένων.

1.3. Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που υιοθετείται στην παρούσα εργασία συνίσταται, αρχικά, στην ανασκόπηση του σχετικού θεωρητικού υπόβαθρου και των υφιστάμενων εμπειρικών ευρημάτων με στόχο τη διαμόρφωση ερευνητικών υποθέσεων. Στο εμπειρικό τμήμα της εργασίας, εφαρμόζεται τόσο περιγραφική όσο και ερμηνευτική Στατιστική. Ειδικότερα, τα πρώιμα συμπεράσματα βασίζονται σε περιγραφικά στατικά και παραμετρικούς ή/ και μη παραμετρικούς ελέγχους όπως, ενδεικτικά, ο

έλεγχος καλής προσαρμογής και ανεξαρτησίας με το κριτήριο χ^2 και ο έλεγχος για τη διαφορά των μέσων με το στατιστικό F (ανάλυση διακύμανσης).

1.4. Διάρθρωση εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο, κυρίως, μέρη. Στο πρώτο από αυτά παρατίθενται, αρχικά, μία σύντομη ανασκόπηση των θεωρητικών προσεγγίσεων για την ικανοποίηση των εργαζομένων στο πλαίσιο, κυρίως, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και, ακολούθως, αναλύονται οι σχετικοί προσδιοριστικοί παράγοντες. Το θεωρητικό τμήμα της εργασίας ολοκληρώνεται με τη σύνοψη σχετικών υφιστάμενων εμπειρικών ευρημάτων. Στο εμπειρικό τμήμα της εργασίας, διαμορφώνονται, βάσει της προηγηθείσας ανάλυσης, οι ερευνητικές υποθέσεις και στη συνέχεια περιγράφεται η μεθοδολογία ανάλυσης που εφαρμόζεται. Το εμπειρικό τμήμα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των ευρημάτων και συζήτηση επί αυτών. Στο τέλος της εργασίας, παρατίθενται τα βασικά συμπεράσματα και διατυπώνονται προτάσεις-κατευθύνσεις για τη μελλοντική διερεύνηση του ζητήματος.

2. Ανασκόπηση Θεωρητικού Υπόβαθρου

2.1. Εννοιολογικά ζητήματα

Η έννοια της ικανοποίησης εργαζόμενου (ή ικανοποίησης από την εργασία) εμφανίστηκε στις αρχές του 20ου αιώνα και ορίζεται κοινώς ως η αίσθηση του εργαζόμενου σχετικά με το αν του αρέσει η εργασία του και αν είναι ευτυχισμένος από αυτήν (Spector, 1997). Ένας από τους δημοφιλέστερους ορισμούς έχει διατυπωθεί από τον Locke (1976) και ορίζει την ικανοποίηση εργαζομένου ως «απολαυστική (pleasurable) ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εμπειριών από την εργασία». Οι Cranny κ.ά. (1992) ορίζουν την ικανοποίηση του εργαζόμενου ως «συναισθηματική αντίδραση κάποιου στην εργασία του». Η ικανοποίηση από την εργασία θα μπορούσε να οριστεί, επίσης, ως η εσωτερική ή εξωτερική συναισθηματική εκδήλωση που προσφέρει στον εργαζόμενο την αίσθηση ολοκλήρωσης ή ευτυχίας από την εργασία του. Υπό αυτήν την έννοια, όταν κάποιος εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, αισθάνεται καλά για αυτήν, την εκτιμά και, κατ' επέκταση του αρέσει (Sekar κ.ά., 2009)

Μία σημαντική εξέλιξη στη θεώρηση του υπό εξέταση θέματος ήταν η διαπίστωση ότι, η ικανοποίηση του εργαζόμενου μπορεί να περιλαμβάνει, εκτός των συναισθηματικών, γνωστικές αντιδράσεις όπως η αξιολόγηση και η κρίση οι οποίες αποτελούν τη «στάση κάποιου έναντι της εργασίας του (Weiss, 2002). Στη σύγχρονη εποχή, η ικανοποίηση του εργαζόμενου θεωρείται ότι αποτελείται από δύο «συστατικά», ήτοι την συναισθηματική ικανοποίηση και τη γνωστική ικανοποίηση. Η συναισθηματική ικανοποίηση αντιπροσωπεύει το «πώς αισθάνεται συνολικά κάποιος αναφορικά με την εργασία του» (Thompson και Phua, 2012). Σύμφωνα με κάποιους ερευνητές, πχ Spector (1997), αυτή η αίσθηση καλείται και «σφαιρική ικανοποίηση εργαζομένου». Η γνωστική ικανοποίηση εργαζόμενου βασίζεται σε συγκρίσεις που δεν περιλαμβάνουν ή επηρεάζονται από συναισθηματική κρίση αλλά από αξιολόγηση συνθηκών, ευκαιριών ή αποτελεσμάτων (Thompson και Phua, 2012). Σύμφωνα με τον Spector (1997), η γνωστική ικανοποίηση συνιστά πολύπτυχη προσέγγιση διότι

συνίσταται στη μέτρηση διάφορων πτυχών της εργασίας και, ως ορισμός, υπερτερεί της συναισθηματικής ικανοποίησης διότι παρέχει πιο λεπτομερή εικόνα για την ικανοποίηση που αισθάνεται κάποιος από την εργασία του.

Ο Rumman (2011) διατυπώνει έναν ορισμό που βρίσκεται «στη μέση» της συναισθηματικής και γνωστικής ικανοποίησης καθώς προσεγγίζει την ικανοποίηση ως θετική συναισθηματική αντίδραση που αφορά στην εργασία και προκύπτει συγκρίνοντας τα πραγματικά αποτελέσματα (επιτεύγματα) της εργασίας συγκριτικά με τα αναμενόμενα. Παρατηρούμε ότι, ενώ ο ορισμός περιλαμβάνει γνωστικά στοιχεία (σύγκριση αποτελεσμάτων), εξακολουθεί να επικεντρώνεται στα συναισθήματα που προκαλούνται από την εργασία και, πιο συγκεκριμένα, τη διαφορά ανάμεσα στα προσδοκώμενα και τα πραγματικά αποτελέσματά της.

2.2. Σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Ικανοποίησης Εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, η ύπαρξη ικανοποιημένων εργαζομένων είναι ένας εκ των σημαντικότερων παραγόντων επιτυχίας των οργανισμών. Για να υπάρχουν, όμως, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι απαιτούνται συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές για τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών ικανοποίησης. Οι εν λόγω πρακτικές αφορούν, αρχικά, στην «ένταξη» και την «αφομοίωση» του προσωπικού από τον οργανισμό.

Η «ένταξη» αναφέρεται στον σχεδιασμό, την προσέλκυση και την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και είναι απαραίτητη ώστε να ενταχθούν οι άνθρωποι πόροι που έχουν σημαντικά υψηλότερη πιθανότητα να εξυπηρετήσουν τους στόχους του οργανισμού και να ικανοποιηθούν από αυτά που ο οργανισμός θα τους προσφέρει. Η ένταξη ξεκινά με το σχεδιασμό των ανθρώπινων πόρων ο οποίος συνιστά το πρώτο βήμα για την ταύτιση των αναγκών (παρουσών και μελλοντικών) του οργανισμού με τα απαραίτητα προσόντα των ανθρώπινων πόρων. Η ένταξη συνεχίζεται με την προσέλκυση και την επιλογή. Η κατάλληλη προσέλκυση διασφαλίζει ότι ο οργανισμός θα μπορέσει να απευθυνθεί στους ανθρώπινους πόρους που πιο πιθανώς εξυπηρετούν την ταύτιση αναγκών-ικανοτήτων. Κατά την

προσέλκυση, αξιολογείται, αρχικά, το ενδιαφέρον των ανθρώπινων πόρων, αξιολογούνται οι εκδηλώσεις ενδιαφέροντος (αιτήσεις) και πραγματοποιούνται οι συνεντεύξεις. Σε αυτό το στάδιο μπορούν να διενεργηθούν διαγωνισμοί (τεστ), να αναζητηθούν συστάσεις και να συζητηθούν οι λεπτομέρειες της θέσης όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας και τα ωράρια. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την πρόσληψη των επιτυχόντων. Με την ολοκλήρωση της προσέλκυσης και επιλογής ξεκινά μία δοκιμαστική περίοδος (περίοδος «προσαρμογής»), συνήθως βάσει είτε ατομικής είτε συλλογικής συμφωνίας. Αυτή η περίοδος αφενός δίνει τη δυνατότητα στους εργοδότες να παρατηρήσουν το έργο και την επίδοση των νέων εργαζόμενων, αφετέρου επιτρέπει στους εργαζόμενους να ενσωματωθούν στο περιβάλλον εργασίας και να εξοικειωθούν με το αντικείμενό της (Koc και Cavus, 2014).

Η διαδικασία της «αφομοίωσης» δεν εξαντλείται πλήρως κατά την περίοδο «προσαρμογής» που αναφέρθηκε παραπάνω. Σημαντικό ρόλο σε αυτήν διαδραματίζουν δύο λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ειδικότερα η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και η αξιολόγηση της επίδοσης η οποία ακολουθείται από τις ανταμοιβές. Κατά τον Wilkinson (1995), οι οργανισμοί που λειτουργούν σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού οφείλουν να διδάσκουν στους ανθρώπινους πόρους τους την καινοτομία και τις εξελίξεις διότι έτσι μπορούν να παραμείνουν «κοντά» στις εξελίξεις και, σε μεγάλο βαθμό, στους πελάτες τους. Η ανάπτυξη-εκπαίδευση των εργαζόμενων, άρα και η επιτυχής έκβασή της, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η ψυχοσύνθεση των εργαζόμενων (συναισθήματα και αντιλήψεις), η πείρα (ή η έλλειψη αυτής) και το ατομικό συμφέρον. Οι Beatty και Schneier (1997) σημειώνουν ότι η επιτυχής έκβαση της διαδικασίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού προϋποθέτει ότι σχεδιάζεται βάσει εξατομικευμένων αναγκών, είναι απαλλαγμένη από τυπικότητες (άρα επικεντρωμένη στην ουσία), λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις των εργαζόμενων και προσφέρει τη δυνατότητα επιλογής μέσα από εναλλακτικά προγράμματα (υπό την έννοια ότι δεν είναι όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης κατάλληλα για όλους τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τους Koc και Cavus (2014), η αξιολόγηση της επίδοσης περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου που εκτελείται από τον εργαζόμενο, τις προοπτικές του και τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος εκτέλεσε ορθά το προσδοκώμενο έργο. Στόχος της ανάλυσης επίδοσης είναι η αποκάλυψη (καταγραφή) των αναγκών του εργαζόμενου για την επίτευξη της αναμενόμενης επίδοσης μέσω

της παροχής ανατροφοδότησης (feedback), ο προσδιορισμός της σχέσης επίδοσης-αμοιβής, η συζήτηση επί των αποτελεσμάτων και η λήψη αποφάσεων αναφορικά με την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού στο μέλλον. Ένα από τα σημαντικότερα συστατικά της αξιολόγησης επίδοσης είναι, σύμφωνα με τους Lee και Miller (1999), η αποκάλυψη των υλικών και ψυχικών αναγκών των εργαζόμενων οι οποίες πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού και να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των υλικών και ηθικών ανταμοιβών. Όπως θα γίνει εμφανές από την ανάλυση της επόμενης ενότητας, οι ανταμοιβές συνδέονται σημαντικά με την ικανοποίηση και, κατ' επέκταση, την παρακίνηση των εργαζόμενων και την ευθυγράμμισή τους με τις επιδιώξεις του οργανισμού.

2.3. Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ικανοποίησης Εργαζομένων

2.3.1. Σύνοψη βασικών σχετικών θεωριών

Η *θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow* (1943) είναι ίσως η δημοφιλέστερη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι κατατάσσουν τις ανάγκες τους σε σειρά προτεραιότητας την οποία τηρούν για να τις ικανοποιήσουν. Το βασικό σημείο της θεωρίας είναι ότι οι άνθρωποι πάντα επιδιώκουν να αποκτήσουν κάτι που δεν έχουν αναλόγως με αυτά που ήδη διαθέτουν. Σύμφωνα με τον Maslow, υπάρχουν 5 επίπεδα αναγκών ικανοποίηση σε καθένα από τα οποία αντιστοιχούν κάποιες ανάγκες.

- Το πρώτο επίπεδο αναγκών περιλαμβάνει τις βιολογικές ή φυσιολογικές (physiological) ανάγκες οι οποίες αποτελούν τις πρώτες που κάθε άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει. Οι εν λόγω ανάγκες περιλαμβάνουν την τροφή και το νερό, το καταφύγιο και την ένδυση τα οποία είναι και έχουν υπάρξει ανέκαθεν προαπαιτούμενα για την επιβίωση των ανθρώπων.
- Εφόσον ο άνθρωπος ικανοποιήσει τις ανάγκες του πρώτου επιπέδου, επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες που αφορούν στην ασφάλειά

του. Ο όρος «ασφάλεια» (security) αναφέρεται στο αίσθημα σιγουριάς που έχει την ανάγκη να αισθάνεται κάποιος στο πλαίσιο οργανωμένων ομάδων όπως είναι η οικογένεια ή η κοινωνία και να αισθάνεται προστατευμένος έναντι της βίας. Η ανάγκη για ασφάλεια εκδηλώνεται σε διάφορες εκφάνσεις της ανθρώπινης ζωής όπως είναι η εργασία, η υγεία, τα γηρατειά και η σωματική ανικανότητα.

- Το τρίτο επίπεδο αναγκών περιλαμβάνει τις κοινωνικές ανάγκες οι οποίες περιλαμβάνουν την αίσθηση της αγάπης, εκτίμησης, φιλίας κλπ.
- Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης ανήκουν στο τέταρτο επίπεδο αναγκών και αφορούν στην ανάγκη να βιώσει κάποιος την αίσθηση της μοναδικότητας, του αυτοσεβασμού και του σεβασμού τρίτων. Οι εν λόγω ανάγκες ικανοποιούνται, συνήθως, μέσω των επιτευγμάτων τα οποία εξασφαλίζουν αναγνώριση εκ μέρους του ίδιου του ατόμου και του περίγυρου του ενώ η αδυναμία κάλυψής τους μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα κατωτερότητας, απελπισία και αδυναμία.
- Το τελευταίο και ανώτατο στάδιο της ιεράρχησης αναγκών αναφέρεται στην ανάγκη αυτοπραγμάτωσης (self-actualization) η οποία προϋποθέτει ότι έχουν καλυφθεί οι ανάγκες των προηγούμενων επιπέδων. Ο όρος αυτοπραγμάτωση αναφέρεται στην κατάσταση κατά την οποία κάποιος αισθάνεται ότι έχει εκπληρώσει την «αποστολή» του ως άνθρωπο και, συνεπώς, είναι «ολοκληρωμένο» άτομο (Mullins, 2007).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ουσία της θεωρίας έγκειται στο ότι οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου προκύπτουν όταν οι ανάγκες κατώτερων επιπέδων ικανοποιούνται. Αυτό οφείλεται στο ότι η ικανοποίηση μίας ανάγκης μειώνει την ισχύ της με αποτέλεσμα η ικανοποίηση της εν λόγω ανάγκης να μη συνιστά πλέον ισχυρή επιδίωξη (Latham 2007). Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι ο Maslow δεν θεωρεί άκρως απαραίτητη την ικανοποίηση μίας ανάγκης προτού το άτομο επιδιώξει την ικανοποίηση μίας ανώτερης ανάγκης. Πιο απλά, δεν αποκλείεται η μερική ικανοποίηση μίας ανάγκης να είναι αρκετή ώστε ο άνθρωπος να επιδιώξει την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών. Ένα ακόμη σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η θεωρία του Maslow δεν υποστηρίζει σε καμία περίπτωση ότι όλοι οι άνθρωποι

επιδιώκουν να ικανοποιήσουν το σύνολο των αναγκών τους. Ο εν λόγω συγγραφέας απέδωσε τη διατύπωση αυτή με τη χρήση μία πυραμίδας (η οποία είναι πλέον γνωστή ως πυραμίδα του Maslow) στη βάση της οποίας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες και στην κορυφή η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Το γεγονός ότι η επιφάνεια του σχήματος αντιστοιχεί στις φυσιολογικές ανάγκες υποδεικνύει ότι αυτές η ικανοποίησης αυτών των αναγκών συνιστά επιδίωξη των περισσότερων (στην πραγματικότητα όλων) των ανθρώπων. Αντίθετα, ως ευρισκόμενη στην κορυφή της πυραμίδας, η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης καταλαμβάνει τη μικρότερη επιφάνεια συγκριτικά με τις υπόλοιπες ανάγκες υπονοώντας ότι ελάχιστοι άνθρωποι είναι αυτοί που θα επιδιώξουν να την ικανοποιήσουν. Σύμφωνα με τον McLeod (2007), μάλιστα, ο ίδιος ο Maslow ανέφερε ότι μόλις 1 στους 100 ανθρώπους νιώθει την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.

Η *θεωρία παρακίνησης / υγιεινής του Herzberg* (1959) ή αλλιώς θεωρία των δύο παραγόντων στηρίζεται στη θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow αλλά επικεντρώνεται στην παρακίνηση εργαζομένων. Εν συντομία, η θεωρία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα διαφορετικών παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απογοήτευσή τους. Οι εν λόγω παράγοντες κατατάσσονται σε δύο ομάδες, τους παράγοντες παρακίνησης και τους παράγοντες υγιεινής. Οι παράγοντες της πρώτης ομάδας προκαλούν μακροχρόνια και βαθύτερη ικανοποίηση ενώ εκείνοι της δεύτερης ομάδας οδηγούν μόνο σε προσωρινή και επιφανειακή ικανοποίηση.

Οι παράγοντες παρακίνησης είναι εκείνοι που σχετίζονται με τα βαθύτερα ή εσωτερικά (intrinsic) συναισθήματα και προκαλούν ικανοποίηση στον εργαζόμενο διότι αλλάζουν τη φύση της εργασίας υπό την έννοια ότι τον παροτρύνουν να αναπτύξει τα ταλέντα του και να εκπληρώσει την προοπτική του. Για παράδειγμα, ένα άτομο που μέχρι πρότινος ένιωθε στασιμότητα εξαιτίας των περιορισμένων καθηκόντων του, θα νιώσει παρακίνηση και θα επιδιώξει μεγαλύτερη επίδοση αν του ανατεθούν περισσότερες ευθύνες και ευκαιρίες μάθησης. Η αναγνώριση της αξίας, η προαγωγή και τα επιτεύγματα είναι, επίσης, παράγοντες ικανοποίησης. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό αυτών των παραγόντων είναι ότι η απουσία τους δεν προκαλεί απογοήτευση δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι δεν τους θεωρούν, σύμφωνα με τη θεωρία, δεδομένους (Bogardus, 2007). Για παράδειγμα, τα καθήκοντα των υπαλλήλων καθαριότητας των οδών είναι, σε μεγάλο βαθμό δεδομένα. Συνεπώς, η μη

ανάθεση σε έναν τέτοιο υπάλληλο άλλων καθηκόντων και ευθυνών, πχ να κάνει προτάσεις για τον καλλωπισμό των οδών που καθαρίζει, δεν αναμένεται να του προκαλέσει δυσφορία. Αν, όμως, κάτι τέτοιο συμβεί, είναι πολύ πιθανό ο υπάλληλος να νιώσει σημαντικός και να ικανοποιηθεί από το γεγονός ότι η γνώμη του θεωρείται χρήσιμη. Θα μπορούσαμε, συνεπώς, να πούμε ότι οι παράγοντες παρακίνησης φέρουν το στοιχείο της ευχάριστης έκπληξης για τους εργαζόμενους: δεν είναι αναμενόμενοι αλλά όταν εμφανίζονται έχουν θετικό αντίκτυπο.

Σε αντίθεση με τους παράγοντες παρακίνησης, οι παράγοντες υγιεινής δεν επιφέρουν ικανοποίηση όταν εμφανίζονται αλλά προκαλούν δυσαρέσκεια όταν απουσιάζουν. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι αμοιβές των εργαζομένων οι οποίες όταν βρίσκονται στο αναμενόμενο επίπεδο, δηλαδή στο ίδιο επίπεδο με τις αμοιβές που λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι για την ίδια εργασία, δεν προκαλούν ικανοποίηση αλλά όταν βρίσκονται κάτω από αυτό το επίπεδο προκαλούν δυσαρέσκεια. Άλλα παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι η ασφάλεια, υπό την έννοια της διασφάλισης, της εργασίας, η καταλληλότητα των συνθηκών εργασίας, οι ημέρες ανάπαυσης κ.ά. (Ellis 2005). Σε αντιστοιχία με τους παράγοντες ικανοποίησης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παράγοντες υγιεινής φέρουν το στοιχείο της δυσάρεστης έκπληξης για τους εργαζόμενους: θεωρούνται δεδομένοι αλλά όταν δεν εμφανίζονται έχουν αρνητικό αντίκτυπο.

Η **θεωρία προσδοκιών** θεμελιώθηκε από τον Vroom (1964) και στηρίζεται στην έννοια της πιθανότητας επίτευξης ενός αποτελέσματος μέσω συγκεκριμένων ενεργειών. Ο Vroom εξηγεί ότι όταν ένας άνθρωπος επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών με αβέβαια αποτελέσματα, η συμπεριφορά του επηρεάζεται όχι μόνο από τις προτιμήσεις του για τα αβέβαια αποτελέσματα αλλά και από το βαθμό στον οποίο πιστεύει ότι αυτά τα αποτελέσματα είναι πιθανά. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι κάποιος μπορεί να επιλέξει ένα πιο πιθανό αλλά λιγότερο επιθυμητό αποτέλεσμα από ένα λιγότερο πιθανό αλλά πιο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η προσδοκία, συνεπώς, προσδιορίζεται ως η χρηματική πεποίθηση που αφορά στην πιθανότητα ότι μία συγκεκριμένη πράξη θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Είναι προφανές ότι η προσδοκία επηρεάζεται από δύο παράγοντες: την αξία που αποδίδει το άτομο στο πιθανολογούμενο αποτέλεσμα και την πιθανότητα επίτευξης του αποτελέσματος μέσω συγκεκριμένων ενεργειών. Αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, ο Armstrong (2006) σημειώνει ότι αυτό που μπορεί να επηρεαστεί ευκολότερα είναι η

πεποίθηση του εργαζόμενου για την υποκειμενική πιθανότητα επίτευξης του αποτελέσματος. Αντίθετα, η αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στο αποτέλεσμα είναι καθαρά ατομικό ζήτημα (αποτέλεσμα των προσωπικών αξιών και των πιστεύω του, του χαρακτήρα του κλπ) και, ως τέτοιο, δεν επηρεάζεται εύκολα.

Το στοιχείο της πιθανότητας πραγματοποίησης που εισάγεται από τη θεωρία προσδοκιών είναι το στοιχείο που την καθιστά καινοτόμο συγκριτικά με τις δύο προηγούμενες, σε βαθμό που ο Green (1992) τη χαρακτηρίζει ως την πληρέστερη θεωρία παρακίνησης, καθώς δεν αποδέχεται την υπόθεση ότι ο εργαζόμενος μπορεί να παρακινηθεί απλώς με την παροχή αμοιβών, επιβραβεύσεων κλπ. Για να συμβεί αυτό, ο εργαζόμενος πρέπει να πειστεί ότι μπορεί, μέσω της εργασίας του, να επιτύχει τη λήψη των ανταμοιβών και αυτό, σύμφωνα με τον Green (1992), είναι συνάρτηση τριών πεποιθήσεων του εργαζόμενου: α) της πεποίθησης ότι μπορεί να πραγματοποιήσει το εγχείρημα που του ζητείται (προσπάθεια και απόδοση), β) της πεποίθησης ότι θα λάβει αυτό που του υποσχέθηκαν σε περίπτωση που επιτύχει (απόδοση και αποτελέσματα) και γ) της πεποίθησης ότι αυτό που θα λάβει θα τον ικανοποιήσει (αποτελέσματα και ικανοποίηση). Κατά τους Griffin και Moorhead (2007), δε νοείται παρακίνηση εφόσον δεν πληρούνται σε μεγάλο βαθμό αυτά τα τρία κριτήρια. Βάσει αυτής της προσέγγισης, τα κίνητρα μπορούν να λειτουργήσουν προς την αντίθετη κατεύθυνση όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι αδύνατον να τα λάβουν. Μία αδύνατη επιβράβευση που πρόκειται να ληφθεί λειτουργεί ως αντικίνητρο καθώς αποκλείει κάθε προσπάθεια για την επίτευξή της. Προφανώς, ένα έπαθλο δέκα εκατομμυρίων ευρώ για την ανάβαση στην κορυφή του Έβερεστ εντός μίας ώρας δεν έχει καμία παρακινητική δύναμη αλλά συνιστά μάλλον εμπαιγμό προς αυτόν στον οποίο προσφέρεται. Ακόμα και αν το χρηματικό ποσό είναι ικανοποιητικό (οπότε ικανοποιείται το κριτήριο «γ» που αναφέρθηκε παραπάνω) και βέβαιο ότι θα ληφθεί σε περίπτωση επιτυχίας (ικανοποίηση του κριτηρίου «β» που αναφέρθηκε παραπάνω), είναι πρακτικά αδύνατο να ληφθεί (μη ικανοποίηση του κριτηρίου «α» που αναφέρθηκε παραπάνω).

Η πεποίθηση για τη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια και την απόδοση μπορεί να πάρει δύο ακραίες τιμές. Πρώτον, να υπάρχει πεποίθηση ότι η προσπάθεια οδηγεί με βεβαιότητα στην απόδοση και, δεύτερον, ότι αποκλείεται η προσπάθεια να οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση. Στο μέσο αυτών των τιμών, παρατηρείται μέτρια πεποίθηση ότι η προσπάθεια εξασφαλίζει την επιθυμητή απόδοση. Παρόμοια, η

προσδοκία λαμβάνει τη μέγιστη τιμή της όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η προσπάθειά του εξασφαλίζει την επιθυμητή απόδοση και την ελάχιστη τιμή της όταν πιστεύει ότι ανεξαρτήτως των δικών του προσπαθειών, η επιθυμητή απόδοση δε μπορεί να επιτευχθεί. Με ανάλογο τρόπο ερμηνεύεται και η «μέση» προσδοκία. Είναι προφανές ότι η παρακίνηση είναι η μεγαλύτερη δυνατή στην πρώτη περίπτωση. Παρόμοια είναι και η ερμηνεία των σχέσεων απόδοσης-αποτελέσματος και αποτελέσματος-ικανοποίησης και των συνεπακόλουθων τιμών της προσδοκίας.

Εκτός των παραπάνω θεωριών, υπάρχουν *άλλες προσεγγίσεις* για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η θεωρία της καθαρής θέσης διατείνεται ότι η ικανοποίηση εργαζομένων είναι συνάρτηση των πραγμάτων που θυσιάζουν (εκροές) και των οφελών που αποκομίζουν (εισροών) από την εργασία τους συγκριτικά με τα αντίστοιχα μεγέθη που αφορούν σε δραστηριότητες πλην της εργασίας οι οποίες διαμορφώνουν τιμές-πρότυπα που χρησιμοποιούνται για τη σύγκριση (Lawler, 1973). Σύμφωνα με την θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας, η ικανοποίηση από την εργασία είναι απόρροια του εύρους των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να εκτελεστεί η εργασία, της «ταυτότητα» των καθηκόντων (αν τα αποτελέσματα του προς εκτέλεση έργου είναι ευδιάκριτα), της σημασίας (σπουδαιότητας) της εργασίας, της αυτονομίας της θέσης και της ανατροφοδότησης επί των πεπραγμένων του εργαζόμενου (Stein, 1983). Η θεωρία των εκροών (ή αποτελεσμάτων) της εργασίας υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι συνάρτηση των αποτελεσμάτων της και του τρόπου με τον οποίο αυτά γίνονται αντιληπτά από τον εργαζόμενο. Τα αποτελέσματα διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά και γίνονται αποδεκτά με θετικό, αρνητικό ή ουδέτερο τρόπο αναλόγως των προσωπικών χαρακτηριστικών του εργαζόμενου (Ivancevich κ.ά., 1990). Η θεωρία προσδοκιών υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από τα οφέλη που περιμένουν να αποκομίσουν από την εργασία τους και τα οφέλη που τελικώς αποκομίζουν. Όσο μικρότερη η απόσταση ανάμεσα στα δύο, τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση (Cowling και Mailer, 1998).

2.3.2. Ανταμοιβές

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι η παρακίνηση του εργαζόμενου επηρεάζεται, μεταξύ άλλων, από τις ανταμοιβές (αμοιβές / απολαβές)

που πιθανολογεί ότι θα λάβει. Η εργασία συνιστά μία εκ των πτυχών της ζωής ενός ανθρώπου που συμβάλλουν στην ικανοποίηση αναγκών. Επανερχόμενοι στη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες ικανοποιούνται με υλικά και μη υλικά μέσα. Για παράδειγμα, στη σύγχρονη εποχή η απόκτηση τροφής (φυσιολογική ανάγκη) προϋποθέτει την προσφορά χρήματος ενώ, αντίθετα, η αυτοπραγμάτωση δεν «αγοράζεται» δεδομένου ότι δεν «πωλείται», επίσης. Πιο απλά, για να ικανοποιήσει κάποιος την πείνα του αρκεί να διαθέτει χρήματα για να αγοράσει τροφή αλλά όσα χρήματα και να διαθέτει δεν πρόκειται να αισθανθεί αυτοπραγμάτωση αν δεν επιτύχει όσα θεωρεί ότι θα του την προσφέρουν εκτός αν πιστεύει ότι η κατοχή χρημάτων από μόνη της είναι συνώνυμη με την ολοκλήρωση της «αποστολής» του ως ανθρώπινο ον.

Ιστορικά, ο ρόλος των απολαβών ήταν η προσέλκυση, παρακίνηση, ανταμοιβή και διατήρηση του εργατικού δυναμικού και η επίτευξη της μέγιστης δυνατής ισότητας εντός του ίδιου οργανισμού (Berger, 2000). Πρέπει να τονιστεί ότι ο όρος «ισότητα» δεν υπονοεί ότι το σύνολο των εργαζόμενων λαμβάνει την ίδια αμοιβή αλλά ότι υπάρχει μία «αναλογική» ισότητα που εξασφαλίζει δικαιοσύνη. Σύμφωνα με το Berger (2000), το σύστημα ανταμοιβών πρέπει να είναι δίκαιο για το εσωτερικό του οργανισμού, ανταγωνιστικό ως προς το εξωτερικό του οργανισμού και παρακινητικό για το άτομο. Εξορισμού, οι όροι «ισότητα» και «δικαιοσύνη» ερμηνεύονται υποκειμενικά: αυτό που θεωρείται ίσο ή / και δίκαιο από κάποιον μπορεί να θεωρείται άνισο ή / και άδικο από κάποιον άλλο.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της τρέχουσας ενότητας, οι ανάγκες ικανοποιούνται μέσω υλικών (χρηματικών) και μη υλικών απολαβών. Η παροχή υλικών απολαβών πρέπει, σύμφωνα με τους Armstrong και Murlis (2007) να εξετάζεται βάσει τριών παραγόντων. Ο πρώτος από αυτούς είναι η αποτελεσματικότητα των υλικών ανταμοιβών ως δύναμη παρακίνησης. Εδώ το ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι αν «μπορούν οι υλικές απολαβές να παρακινήσουν». Ο δεύτερος παράγοντας συνίσταται στους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι ικανοποιούνται ή όχι από τις υλικές απολαβές τους. Το αντίστοιχο ερώτημα σε αυτήν την περίπτωση είναι «γιατί οι άνθρωποι ικανοποιούνται από τις υλικές απολαβές τους». Ο τρίτος παράγοντας αφορά στα κριτήρια με τα οποία παρέχονται οι υλικές απολαβές. Η συνηθέστερη υλική ανταμοιβή για την εργασία είναι, αναμφίβολα, το χρήμα, δηλαδή ή πληρωμή (αποζημίωση) του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τον Thomas (2002), το χρήμα είναι εξωτερικός παράγοντας παρακίνησης υπό την έννοια ότι δεν προέρχεται από την εργασία αυτή καθαυτή αλλά υποτίθεται ότι διασφαλίζει την ποιότητά της και την συμμόρφωση με τους κανόνες της. Βάσει της θεωρίας του Herzberg, το χρήμα συνιστά παράγοντα υγιεινής: η ύπαρξή του δεν προκαλεί ικανοποίηση (διότι εννοείται) αλλά η μη ύπαρξή του προκαλεί δυσαρέσκεια (Armstrong και Murlis, 2007). Ωστόσο, ο Locke (1976) υποστηρίζει ότι το χρήμα μπορεί να αποτελέσει παράγοντα ικανοποίησης, όταν το ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος υπερβαίνει το «αναμενόμενο» και το αντίστροφο. Για παράδειγμα, αν, κατά τη στιγμή πρόσληψής του, ένας εργαζόμενος αναμένει ότι θα αμείβεται με 1000 ευρώ μηνιαίως, μία αμοιβή των 1001 ευρώ αποτελεί παράγοντα υγιεινής: εφόσον υπάρχει δεν προσφέρει ικανοποίηση αλλά αν δεν υπήρχε θα προσέφερε απογοήτευση. Αντίθετα, μία μηνιαία αμοιβή των 2100 ευρώ ή, ορθότερα, η μη αναμενόμενη αμοιβή των 1100 ευρώ μηνιαίως αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης: εφόσον προκύπτει, προσφέρει ικανοποίηση αλλά αν δεν υπήρχε δε θα προσέφερε απογοήτευση.

Οι μη υλικές (μη χρηματικές) απολαβές επικεντρώνονται στις ανάγκες των ανθρώπων πλην εκείνων που ικανοποιούνται με χρήμα όπως η ανάγκη επιτυχίας (επίτευξης στόχων), η ανάγκη επιρροής άλλων, η επιθυμία για προσωπική εξέλιξη κλπ. Η πλειονότητα των μη υλικών απολαβών λειτουργεί ως εσωτερικός παράγοντας παρακίνησης υπό την έννοια ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος από το έργο που εκτελεί επιτυχώς (Thomas, 2002). Στην κατηγορία των μη υλικών απολαβών περιλαμβάνονται τα ευέλικτα ωράρια, τα εκτενή διαλλείματα από την εργασία και οι ημέρες άδειας (Stone 2003). Αυτές οι ανταμοιβές συνδέονται άμεσα και έμμεσα με τις ώρες εργασίας και είναι ιδιαίτερα σημαντικές διότι, σύμφωνα με τον Pors (2003), επηρεάζουν την ποιότητα ζωής του εργαζόμενου και τη σχέση του με την οικογένεια και, γενικά, τους οικείους του.

Σε θεωρητικό επίπεδο, αναμένεται θετική σχέση ανάμεσα στις ανταμοιβές και την ικανοποίηση εργαζομένων καθώς οι ανταμοιβές χρησιμεύουν στην κάλυψη των αναγκών. Είναι αξιοσημείωτο ότι τα εμπειρικά ευρήματα επιβεβαιώνουν την εν λόγω υπόθεση όπως φαίνεται παρακάτω:

- Howard και Frink (1996): τα (τραπεζικά) στελέχη με προοπτική προαγωγής είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία συγκριτικά με τους υπόλοιπους υπαλλήλους.
- Kamal και Hanif (2009): οι εξειδικευμένες στρατηγικές που σχετίζονται με τους μισθούς μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων
- Ahmed κ.ά. (2010): οι εργαζόμενοι αποδίδουν σημαντικότερο ρόλο, αναφορικά με τη διαμόρφωση της ικανοποίησής τους, σε παράγοντες όπως ο μισθός και η προαγωγή σε ανώτερη θέση
- Abdulla και Djebanvi (2011): υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και τους μισθούς και τα κίνητρα
- Saba κ.ά. (2013): εσωτερικοί (intrinsic) παράγοντες παρακίνησης, όπως οι ευκαιρίες καριέρας, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η επαγγελματική εξέλιξη και η θετική άποψη για τον οργανισμό συνδέονται σημαντικά με την ικανοποίηση, ενώ η υγιεινή, ως εξωτερικός παράγοντας, δεν έχει σημαντική επίπτωση στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.3.3. Εκπαίδευση

Οι σύγχρονοι οργανισμοί επενδύσουν σημαντικά στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους (Allen και Hartman, 2005) διότι θεωρούν την εκπαίδευση ζωτικής σημασίας για την συνολική ανταγωνιστικότητα τους (Birdi κ.ά., 2008) και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους (Li κ.ά., 2016). Η εκπαίδευση, γενικά, θεωρείται άκρως απαραίτητο στοιχείο ενός οργανισμού (Martensen και Gronholdt, 2001) και συνεπάγεται οφέλη σε διάφορα επίπεδά του όπως, ενδεικτικά, η ανάπτυξη ηγεσίας (Ladyshewsky, 2007), η εξοικείωση των εργαζομένων με την κουλτούρα του οργανισμού (Akdere και Schmidt, 2007), η προσαρμογή των εργαζομένων στα καθήκοντά τους (Anderson κ.ά., 1994) και η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής (Weber, 2007).

Σύμφωνα με τον Saks (1996), οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν εκπαίδευση αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από εκείνους που δεν εκπαιδεύονται διότι θεωρούν ότι, με αυτόν τον τρόπο, εξυπηρετείται ο σκοπός (ανάγκη) της προσωπικής

εξέλιξής τους. Αυτό οφείλεται στο ότι ένα από τα αποτελέσματα (εκροές) της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η απόκτηση ή ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων (Martensen και Gronholdt, 2001). Εκτός της αυτοεκτίμησης που αποκτούν για τους παραπάνω λόγους, υποστηρίζεται ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης, είναι σε θέση να αντιληφθούν επαρκέστερα τις ευκαιρίες καριέρας. Επιπρόσθετα, υπάρχει και το στοιχείο της ηθικής ικανοποίησης καθώς, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η παροχή εκπαίδευσης συνεπάγεται σημαντικό κόστος για τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, τα προγράμματα εκπαίδευσης γίνονται αντιληπτά από τους εργαζομένους ως πρόθεση του οργανισμού να επενδύσει «πάνω τους» κάνοντάς τους, έτσι, να αισθάνονται σημαντικό μέρος τους (Jun κ.ά, 2006).

Θεωρητικά, η εκπαίδευση εργαζομένων ενισχύει τον οργανισμό σε πολλά επίπεδα, μεταξύ των οποίων και η ικανοποίηση εργαζομένων. Όπως έχει, ήδη αναφερθεί, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης αισθάνονται ικανοποιημένοι επειδή βελτιώνουν τις δεξιότητές τους και εκτιμούν το γεγονός ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται επενδύει «πάνω τους». Από τη μελέτη των σχετικών εμπειρικών ευρημάτων, προκύπτει ότι η υπόθεση αυτήν επιβεβαιώνεται και στην πράξη. Ειδικότερα, προκύπτουν τα εξής ευρήματα:

- Teagarden κ.ά. (1992): η εκπαίδευση θεωρείται, εκ μέρους των εργαζομένων, ως ζωτικής σημασίας πλεονέκτημα, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν, εκ των πραγμάτων, πρόσβαση στην εκπαίδευση εκτός του εργασιακού χώρου .
- Burke (1995): η ικανοποίηση εργαζομένων συνδέεται θετικά με την εκπαίδευση και αποδίδουν αυτό το γεγονός στα ευεργετικά αποτελέσματα που έχει η εκπαίδευση στην εμπιστοσύνη που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους, την ενίσχυση της πεποίθησης τους αναφορικά με τις προοπτικές καριέρας και την εκτίμηση (υπό την έννοια της ευγνωμοσύνης) που αισθάνονται για την επένδυση που κάνει «πάνω τους» ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται.
- Saks (1996): στους οργανισμούς όπου πραγματοποιείται εκπαίδευση προσωπικού, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι υψηλότερη.

- Martensen και Gronholdt (2001): η εκπαίδευση ενισχύει τις ικανότητες των εργαζομένων και τη συγκαταβατικότητα (συμφωνία) τους σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στη Δανία.

2.3.4. Ενδυνάμωση

Ο όρος «ενδυνάμωση» (empowerment) χρησιμοποιείται για να αποδώσει διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, οι Conger και Kanungo (1988) ορίζουν την ενδυνάμωση ως την παρακινητική αντίληψη της αυτεπάρκειας (self-efficacy) ενώ οι Thomas και Velthouse (1990) επισημαίνουν ότι η «ενδυνάμωση», ως έννοια, είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και δεν μπορεί να αποδοθεί από μία μόνο διάσταση (αίσθηση). Οι εν λόγω συγγραφείς σημειώνουν, επίσης, ότι η ενδυνάμωση μπορεί να ενισχύσει την εσωτερική παρακίνηση για την προσήλωση στα καθήκοντα η οποία εξωτερικεύεται μέσω του νοήματος που οι εργαζόμενοι αποδίδουν στα καθήκοντά τους (δηλαδή πώς οι ίδιοι καθορίζουν τη σημαντικότητα των καθηκόντων τους), τις δεξιότητες, τον αυτοπροσδιορισμό και την επίδραση σε τρίτους. Μία ακόμα προσέγγιση, αυτή του Velthouse (1990), καθορίζει την ενδυνάμωση ως την «πρόσβαση» των εργαζομένων στην επιλογή, δηλαδή τη δυνατότητα να κάνουν οι ίδιοι επιλογές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Υπό αυτήν την σκοπιά, ο στόχος της ενδυνάμωσης, μέσω της παροχής δυνατότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι η ενίσχυση της ατομικής και συνολικής απόδοσης και η υποστήριξη των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων τους.

Οι Jun κ.ά. (2006) υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων τους βοηθά να αποκτήσουν, επίσης, τις ικανότητες που απαιτούνται ώστε να επιλύουν οι ίδιοι (πολλά από) τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ενισχύοντας, έτσι, το αίσθημα αυτεπάρκειάς τους. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι, πέραν των συναισθηματικών οφελών που συνεπάγεται η αυτεπάρκεια, υπάρχουν και απτά οφέλη τα οποία λαμβάνουν τη μορφή εξοικονόμησης πόρων λόγω της επίλυσης προβλημάτων από τον ίδιο τον εργαζόμενο χωρίς, δηλαδή, την παρέμβαση άλλων (κάτι που θα οδηγούσε σε ανάλωση πρόσθετων πόρων). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για την επίδραση της ενδυνάμωσης αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών. Οι Christen κ.ά. (2006) υποστηρίζουν ότι όσο περισσότερη διακριτική ευχέρεια (discretion) δίνεται στους

εργαζόμενους αναφορικά με την εξυπηρέτηση των πελατών, τόσο περισσότερο αυτοί παρακινούνται να την ολοκληρώσουν επιτυχώς.

Η ενδυνάμωση (empowerment) των εργαζομένων ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων διότι σχετίζεται θετικά με την αυτοεκτίμηση και την αυτεπάρκειά τους. Η παροχή της δυνατότητας στον εργαζόμενο να λειτουργεί αυτόνομα, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων ενισχύει τις ικανότητές του και συμβάλλει στην ικανοποίησή του. Ωστόσο, σε εμπειρικό επίπεδο, προκύπτουν μικτές αποδείξεις.

Θετική σχέση ανάμεσα στην ενδυνάμωση και την ικανοποίηση αναφέρεται από τους Ampofo-Boateng κ.ά. (1997) σύμφωνα με τους οποίους η ενδυνάμωση μπορεί να δημιουργήσει αξίες για τους εργαζόμενους διότι τους παρέχει τη δυνατότητα να εκτελέσουν την εργασία τους ανεξάρτητα και χωρίς διαρκείς παρεμβάσεις εκ μέρους της Διοίκησης. Παρόμοια, οι έρευνες των Laschinger κ.ά. (2001) και Seibert κ.ά. (2004) δείχνουν ότι, στις ανεπτυγμένες χώρες, η σταδιακή εμπλοκή, η θετική επιρροή και η αυτοδιάθεση των εργαζομένων επηρεάζει θετικά την αποδοχή των όρων απασχόλησης, προάγει την ενδυνάμωση και αυξάνει την ικανοποίησή τους. Στα ίδια συμπεράσματα οδηγούνται και οι Kamal και Hanif (2009) οι οποίοι συμπεραίνουν ότι οι εξειδικευμένες στρατηγικές που σχετίζονται με την πολιτική εμπλοκής των εργαζομένων στις αποφάσεις και τις προσλήψεις προσωπικού μπορούν να ενδυναμώσουν τους εργαζόμενους και, κατ'επέκταση, να ενισχύσουν την ικανοποίησή τους

Αντίθετα, οι Harrison και Hubbard (1998) και Robert κ.ά. (2000) αναφέρουν μικτά ευρήματα για την ενδυνάμωση εργαζομένων σε μεταποιητικές βιομηχανίες. Ενδεικτικά, προκύπτει ότι ενδυνάμωση σε χώρες όπως οι ΗΠΑ και το Μεξικό δεν έχει σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά επηρεάζει σημαντικά και θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Σε κάποιες περιπτώσεις (Ινδία), μάλιστα, προκύπτει ότι η σχέση ανάμεσα στην ενδυνάμωση και την ικανοποίηση είναι αρνητική (αν και όχι σημαντική).

2.3.5. Ηγεσία

Πριν προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάλυση, πρέπει να τονιστεί ότι το ζήτημα της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα εκτενές και, σε καμία περίπτωση, δε μπορεί να αναπτυχθεί επαρκώς στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Ωστόσο για τις ανάγκες ανάλυσης της επίδρασης της ηγεσίας στην ικανοποίηση του εργαζομένου, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε συνοπτικά στο περιεχόμενο του όρου «ηγεσία». Σύμφωνα με τον Northouse (1997), η ηγεσία είναι μία διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ατόμων ώστε να επιτευχθεί ένα κοινός στόχος. Ο εν λόγω συγγραφέας υποστηρίζει, επίσης, ότι υπάρχουν 3 βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (συμπεριφορές) που διαχωρίζουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες και τα οποία επικεντρώνονται στη διαδικασία με την οποία αμφότεροι επιδιώκουν την επίτευξη στόχων. Σε ατομικό επίπεδο, ο ηγέτης διαθέτει την ικανότητα να διαχειριστεί ή ακόμα και να επηρεάσει κατά το δοκούν (δηλαδή να «κυριαρχήσει» πάνω σε) γεγονότα. Σε συστημικό επίπεδο, ο ηγέτης επιτυγχάνει τους στόχους μέσω συνεργασίας με άλλους. Σε επίπεδο οργανισμού, αποτυπώνει την ηγεσία στην κουλτούρα, τις αξίες και το στυλ όλων των μελών του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Klein και House (1995), η ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση εργαζομένου όταν διασφαλίζει την επικοινωνία του οράματος του οργανισμού με ξεκάθαρο τρόπο, ενισχύει την πιθανότητα διαμόρφωση ομαδικών στόχων και παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη. Υπό αυτήν την έννοια, οι Eisenbach κ.ά. (1999) υποστηρίζουν ότι τα στυλ ηγεσίας που συνδέονται περισσότερο (θετικά) με την ικανοποίηση του εργαζομένου είναι το «μετασχηματιστικό» (transformational) και το «χαρισματικό».

2.3.6. Ομαδικότητα

Η σημασία της ομαδικότητας έχει τονιστεί κατά καιρούς τόσο σε διοικητικό επίπεδο, πχ ολοκλήρωση αλλαγών (Mabey και Salaman, 1995), εξαιτίας του γεγονότος ότι η ομάδα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή και την βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων προσφέροντας, έτσι, σημαντικά οικονομικά οφέλη (Oakland, 1989).

Σε επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου, οι Martensen και Gronholdt (2001) υποστηρίζουν ότι ενισχύοντας την ομαδικότητα, οι εργοδότες συνεισφέρουν

στην ενίσχυση / βελτίωση όχι μόνο του ηθικού των εργαζομένων (ως απόρροια του αισθήματος ότι ανήκουν «κάπου») αλλά και της εμπιστοσύνης, της επικοινωνίας και της αλληλεξάρτησης των ατόμων. Οι Eskildsen κ.ά. (2004) αποδίδουν την σύνδεση της ομαδικότητας και της ικανοποίησης εργαζομένου στο γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν την εγγενή τάση να αλληλοεπιδρούν με άλλους. Συνεπώς, η προαγωγή της αλληλεπίδρασης δημιουργεί μία δυναμική εντός της ομάδας η οποία ενισχύει την αποδοτικότητα της και, κατ' επέκταση, την ικανοποίηση εργαζομένου.

Η ομαδικότητα «στοχεύει» στο ηθικό των εργαζομένων καθώς η συμμετοχή σε ομάδα και η από κοινού λήψη αποφάσεων δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι η γνώμη του μετράει και ο ίδιος αποτελεί σημαντικό κομμάτι μίας ευρύτερης προσπάθειας. Από την έρευνα των Rahman και Bullock (2005) σε μεταποιητικές βιομηχανίες προκύπτει το συμπέρασμα ότι υπάρχει σημαντική και θετική σχέση ανάμεσα στο ηθικό των εργαζομένων και την ομαδικότητα (υπό την έννοια της χρήσης ομάδων για την εκτέλεση καθηκόντων). Παρόμοια ευρήματα αναφέρονται στην έρευνα των Hunjra κ.ά. (2010) όπου προκύπτει θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και τη συμπεριφορά της Διοίκησης υπό την έννοια της ομαδικής προσπάθειας (εργασίας), της ηγεσίας και της ανεξαρτησίας των θέσεων εργασίας.

2.3.7. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά θεωρούνται σημαντικές ερμηνευτικές μεταβλητές της ικανοποίησης των εργαζομένων διότι διαμορφώνουν όχι μόνο σημαντικές πτυχές της προσωπικότητάς αλλά και ανάγκες οι οποίες επηρεάζουν την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.

Όσον αφορά στο φύλο, οι Ahmed κ.ά. (2010) και Abdulla και Djebanvi (2011) βρίσκουν ότι υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στο φύλο και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο Shallu (2012) συμπεραίνει ότι οι άντρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Αντίθετα, οι Zou (2007), Temesgen και Parvinder (2007) και Hunjra κ.ά. (2010) αναφέρουν ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τους άντρες. Από την έρευνα του Alf (2003) προκύπτει ότι υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση αλλά εξαρτώνται από την εκάστοτε πτυχή της: οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τις αμοιβές και τους προϊσταμένους τους ενώ οι άντρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το έργο

που παράγουν οι ίδιοι, τους συναδέλφους τους και την προαγωγή. Η επιρροή του φύλου στην προτίμηση απολαβών που διαμορφώνουν την ικανοποίηση είναι, επίσης, εμφανής στην έρευνα των Mora και Ferrer (2009) όπου προκύπτει, ότι οι άντρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις νέες γυναίκες από την προαγωγή, την αμοιβή και την ασφάλεια που παρέχει η εργασία. Παρά τις παραπάνω αποδείξεις, υπάρχουν έρευνες όπως αυτές των Okpara (2004), Rumman (2011) και Hind (2013) στις οποίες δεν εντοπίζεται σημαντική επιρροή του φύλου στην ικανοποίηση εργαζομένων υπό την έννοια ότι δε διαφοροποιείται σημαντικά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ηλικία αναμένεται να είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης διότι συνδέεται με διάφορες πτυχές της προσωπικότητας και άλλων παραγόντων. Για παράδειγμα, η ηλικία αναμένεται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης διότι οι αντιλήψεις των ανθρώπων σχετικά με όσα τους ικανοποιούν μεταβάλλονται στο χρόνο. Επιπρόσθετα, είναι, σε πολλές περιπτώσεις, ενδεικτική της εργασιακής εμπειρίας του ατόμου καθώς, φυσιολογικά, τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα έχουν εργαστεί περισσότερο από τους νεότερους. Όπως, όμως, θα αναφερθεί αμέσως παρακάτω, υπάρχουν έρευνες που δεν επιβεβαιώνουν την επιρροή της ηλικίας στην ικανοποίηση. Σημαντική σχέση ανάμεσα στην ηλικία και την ικανοποίηση εργαζομένων αναφέρεται στις έρευνες των Abdulla και Djebanvi (2011), Shallu (2012), Hind (2013). Η κατεύθυνση αυτής της σχέσης μελετήθηκε από τον Clark (1997) οι οποίος βρήκε ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι (κάτω των 31 ετών) είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία συγκριτικά με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Σε συμφωνία με αυτά τα ευρήματα είναι και οι έρευνες των Jegan και Gnanadhas (2011) και οι Slona και Wardi (2001) οι οποίοι συμπεραίνουν ότι οι πιο γηραιοί εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους. Παρόμοια, η έρευνα των Hassan κ.ά. (2011) συμπεραίνει ότι η ηλικία διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς οι εργαζόμενοι από 20 μέχρι 29 ετών δηλώνουν ότι εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα και συνιστά πρόκληση ενώ οι εργαζόμενοι κάτω των 20 ετών διαφωνούν πλήρως με αυτήν την άποψη. Επιπρόσθετα, ο Shallu (2012) παρέχει αποδείξεις σύμφωνα με τις οποίες οι (τραπεζικοί) υπάλληλοι ηλικίας 21-34 ετών είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους από ό,τι είναι οι συνάδελφοί τους ηλικίας 35-48 ετών. Σημαντική επιρροή της ηλικίας στην ικανοποίηση προκύπτει, επίσης, στην έρευνα του Warr

(1992) ο οποίος, όμως, συμπεραίνει ότι η εν λόγω σχέση δεν είναι γραμμική αλλά περιγράφεται από μία κυρτή καμπύλη (σχήματος «U»). Αυτό σημαίνει ότι μέχρι κάποιο ηλικιακό όριο, οι δύο μεταβλητές μεταβάλλονται προς αντίθετη κατεύθυνση (αρνητική σχέση ηλικίας και ικανοποίησης) αλλά μετά το επίμαχο σημείο η μεταξύ τους σχέση είναι θετική (θετική σχέση ηλικίας και ικανοποίησης). Σε αντίθεση με τα παραπάνω ευρήματα, οι έρευνες των Rice (1990), Clark και Oswald (1996), Senar (2009), Mora και Ferrer (2009) και Hind (2013) δεν παρέχουν αποδείξεις για την ύπαρξη σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην ηλικία και την ικανοποίηση, δηλαδή διαφοροποίηση της ικανοποίησης εργαζομένων αναλόγως της ηλικιακής ομάδας τους.

Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, το επίπεδο εκπαίδευσης (μόρφωσης) αναμένεται να επηρεάσει τόσο την προσωπικότητα όσο και την επαγγελματική σταδιοδρομία, σε κάποιο βαθμό, καθώς τα άτομα που έχουν υψηλότερη μόρφωση (υπό την έννοια των τίτλων σπουδών και όχι της γενικότερης μόρφωσης) αναμένεται να εργάζονται σε υψηλότερες, ιεραρχικά, θέσεις, να τυγχάνουν μεγαλύτερης αναγνώρισης ή ακόμα και να λαμβάνουν υψηλότερες αποδοχές. Σημαντική επιρροή της εκπαίδευσης στην ικανοποίησης εντοπίζεται στις έρευνες των Hassan κ.ά. (2011) και Abdulla και Djebanvi (2011). Ως προς την κατεύθυνση της σχέσης ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, οι έρευνες των Bilgic (1998), Alf (2003), Temesgen και Parvinder (2007) και Hind (2013) υποδεικνύουν ότι είναι θετική υπό την έννοια ότι οι εργαζόμενοι με ανώτερους τίτλους σπουδών είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Σύμφωνα με τον Alf (2003), αυτό οφείλεται στο ότι οι κάτοχοι ανώτερων τίτλων σπουδών απολαμβάνουν περισσότερες παροχές από τους εργοδότες, απασχολούνται, συνήθως, σε ανώτερες θέσεις και, συνεπώς, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Αντίστροφη σχέση εκπαίδευσης και ικανοποίησης εντοπίζεται στις έρευνες των Watt (1992), Zou (2007) και (Mora και Ferrer, 2009) οι οποίες συνηγορούν στο ότι, συγκριτικά με τους εργαζόμενους υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου, οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις απολαβές που λαμβάνουν (πιθανότητα προαγωγής, μισθός και ασφάλεια από την εργασία). Κάποιες έρευνες, ωστόσο, δεν τεκμηριώνουν την επιρροή του μορφωτικού επιπέδου στην ικανοποίηση εργαζομένων, πχ Abou-Zaki (2003), Sousa-Poza και Sousa-Poza (2007) και Jegan και Gnanadhas (2011).

Η οικογενειακή κατάσταση αποτυπώνεται σε μεταβλητές που πληροφορούν σχετικά με το αν κάποιος είναι έγγαμος ή όχι, διαζευγμένος ή χήρος. Σημαντική σχέση ανάμεσα σε αυτό το χαρακτηριστικό και την ικανοποίηση εργαζομένων εντοπίζεται στις έρευνες των Clark και Oswald (1996), Wae (2001), Temesgen και Parvinder (2007) και Hind (2013). Αναλυτικότερα, οι Clark και Oswald (1996) εντοπίζουν σημαντική επιρροή της οικογενειακής κατάστασης καθώς η ερευνά τους δείχνει ότι οι χήροι και οι έγγαμοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους χωρισμένους και τους άγαμους. Σε παρόμοια συμπεράσματα αναφορικά με τους έγγαμους και άγαμους καταλήγουν οι έρευνες των Wae (2001) και Temesgen και Parvinder (2007): οι έγγαμοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους άγαμους συναδέλφους τους. Στην έρευνα του Hind (2013), παρά το γεγονός ότι η ικανοποίηση διαφοροποιείται σημαντικά αναλόγως της οικογενειακής κατάστασης, οι έγγαμοι (τραπεζικοί) υπάλληλοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους συγκριτικά με τους διαζευγμένους και τους χήρους. Σε αντίθεση με τα παραπάνω ευρήματα για τη σημαντική επιρροή της οικογενειακής κατάστασης, οι Zou (2007) και Senar (2009) δεν εντοπίζουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους έγγαμους και τους άγαμους αναφορικά με την ικανοποίηση από την εργασία.

2.3.8. Περιβάλλον εργασίας

Το περιβάλλον εργασίας αναφέρεται στους παράγοντες ικανοποίησης και υγιεινής που ορίζει η θεωρία του Herzberg όπως, για παράδειγμα, ο εξαερισμός, η συνθήκες υγιεινής, η πυρασφάλεια και ο φωτισμός. Η φύση της εργασίας αφορά στο περιεχόμενό της υπό την έννοια των καθηκόντων που καλείται να εκτελέσει ο εργαζόμενος, το επίπεδο διοικητικής εμπλοκής (αν, δηλαδή, η θέση περιλαμβάνει διοικητικά καθήκοντα), η εξάρτηση της εκτέλεσης από άλλες θέσεις κ.ά. Η επιρροή των δύο αυτών μεταβλητών δεν τεκμηριώνεται εκτενώς από τα σχετικά εμπειρικά ευρήματα.

Αναφορικά με το περιβάλλον της εργασίας, από τα ευρήματα του Rumman (2011) προκύπτει ότι δεν επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει η έρευνα των Abdulla και Djebanvi (2011) από την οποία εξάγεται ότι η επικοινωνία, ως παράγοντας περιβάλλοντος, δεν επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση εργαζομένων.

Η έρευνα του Rumman (2011) αποδεικνύει ότι η φύση της εργασίας είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης εργαζομένων ενώ παρόμοια ευρήματα παραθέτουν και οι Abdulla και Djebanvi (2011). Αντίθετα, η έρευνα των Sekar κ.ά. (2009) δεν υποστηρίζει την υπόθεση σημαντικής σχέσης ανάμεσα στο επίπεδο της θέσης απασχόλησης και την ικανοποίηση εργαζομένων. Επικεντρώνοντας στο διοικητικό επίπεδο της θέσης απασχόλησης για την αποτύπωση της φύσης εργασίας, ο Hind (2013) συμπεραίνει ότι υπάρχει μη σημαντική επιρροή της φύσης της εργασίας στην ικανοποίηση εργαζομένων.

2.3.9. Εργασιακή εμπειρία

Η εργασιακή εμπειρία θα μπορούσε να θεωρηθεί δημογραφικό χαρακτηριστικό αλλά η άμεση σύνδεσή της με την εργασία (από την οποία προκύπτει) υποδεικνύει την ορθότερη εξέτασή της σε μεμονωμένο επίπεδο. Όπως, όμως, συμβαίνει με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, αυτή η μεταβλητή αναμένεται να επηρεάζει την ικανοποίηση επειδή, εξορισμού, συνδέεται με άλλους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτής. Για παράδειγμα, μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία σημαίνει, συνήθως, υψηλότερα αμειβόμενη θέση. Από την άλλη, επειδή μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία μπορεί να σημαίνει, επίσης, μακροβιότερο εργασιακό βίο, είναι πιθανό η επίπτωση της εμπειρίας στην ικανοποίηση να είναι αρνητική εξαιτίας του κορεσμού που έχει επέλθει.

Ένα ιδιαίτερο εύρημα που αφορά στη σχέση εμπειρίας και ικανοποίησης παρατίθεται από τον Clark (1997) ο οποίος συμπεραίνει μεν ότι η προϋπηρεσία συνδέεται σημαντικά με την ικανοποίηση αλλά όχι γραμμικά. Ειδικότερα, ο συγγραφέας αναφέρει ότι οι νεότεροι, υπό την έννοια του χρόνου απασχόλησης σε μία θέση, εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά το συναίσθημα αυτό μειώνεται μετά από 2 ή 3 έτη απασχόλησης στην ίδια θέση. Ωστόσο, προς το τέλος του εργασιακού βίου, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι βρίσκονται κοντά στο στάδιο συνταξιοδότησης, η ικανοποίηση μετριάζεται εκ νέου και βαίνει μειούμενη. Θετική (ευθεία) σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές αναφέρεται στην έρευνα των Jegan και Gnanadhas (2011) η οποία αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι με σύντομη προϋπηρεσία είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους συγκριτικά με τους πιο πεπειραμένους συναδέλφους τους. Παρόμοια, ο Hind (2013)

αποδεικνύει ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση της ικανοποίησης εργαζομένων αναλόγως της εργασιακής εμπειρίας δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας είναι περισσότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους (εκ των οποίων εκείνοι με προϋπηρεσία από 11 μέχρι 20 έτη έχουν το χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης). Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει η έρευνα του Shallu (2012) από την οποία προκύπτει ότι, στον τραπεζικό κλάδο, οι λιγότερο έμπειροι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους πιο έμπειρους συναδέλφους τους.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω ευρήματα, οι Abou-Zaki (2003) και Sekar κ.ά. (2009) δεν βρίσκουν σημαντικές διαφοροποιήσεις της ικανοποίησης αναλόγως της εργασιακής εμπειρίας.

2.4. Επιπτώσεις της Ικανοποίησης Εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε κατά την ανασκόπηση του σχετικού θεωρητικού υπόβαθρου η ικανοποίηση εργαζομένων συνεπάγεται σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό. Η υπόθεση αυτή φαίνεται ότι επιβεβαιώνεται μερικώς σε εμπειρικό επίπεδο δεδομένου ότι τα σχετικά ευρήματα δε βρίσκονται σε απόλυτη συμφωνία μεταξύ τους. Αναλυτικότερα, υπάρχουν έρευνες όπως αυτή των Davis και Wilson (2000) που υποδεικνύει ότι η ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά την καταβαλλόμενη προσπάθεια, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, οι απογοητευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στον οργανισμό όπως η αύξηση του κόστους, η μείωση των κερδών και η δυσανεμία πελατών. Οι Calisir κ.ά. (2011) εντοπίζουν ισχυρή επίπτωση της ικανοποίησης στην οργανωσιακή δέσμευση (organizational obligation). Παρόμοια, ο Panchanatham (2011) αναφέρει ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων (σε τράπεζες) και την παραγωγικότητα. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, όταν οι τραπεζικοί υπάλληλοι αισθάνονται ικανοποιημένοι, η πιθανότητα παραίτησης είναι μικρότερη συγκριτικά με τους δυσαρεστημένους υπαλλήλους. Αντίθετα, ο Hon (2004) συμπεραίνει ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στην ποιότητα των υπηρεσιών και το επίπεδο ικανοποίησης εργαζομένων.

3. Εμπειρική Διερεύνηση

3.1. Υποθέσεις έρευνας

Οι υποθέσεις έρευνας της παρούσας εργασίας προκύπτουν από την ανασκόπηση του θεωρητικού υπόβαθρου και, ιδιαίτερα, των σχετικών εμπειρικών ευρημάτων. Όπως έγινε εμφανές από τα ευρήματα των υφιστάμενων ερευνών, δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία ως προς την σημαντικότητα και την κατεύθυνση της σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων και των προσδιοριστικών παραγόντων της. Κατά συνέπεια, διατυπώνονται «ανοιχτές» υποθέσεις έρευνας υπό την έννοια ότι δεν εξετάζεται αν η προαναφερθείσα σχέση είναι θετική (ευθεία) ή αρνητική (αντίστροφη) αλλά πρωτίστως αν η υπό εξέταση σχέση υφίσταται και, ακολούθως, αν είναι ευθεία ή αντίστροφη. Σε αυτήν την επιλογή συνηγορεί, επίσης, το γεγονός ότι κάποιοι προσδιοριστικοί παράγοντες, πχ οικογενειακή κατάσταση, αποτυπώνονται σε ονομαστικές μεταβλητές με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κλίμακα μέτρησης αλλά ομάδες. Με βάσει τα παραπάνω, οι υποθέσεις έρευνας που θα διερευνηθούν έχουν ως εξής:

H1 Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους

H2 Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την εκπαίδευση που λαμβάνουν εντός του οργανισμού στον οποίο εργάζονται

H3 Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την ενδυνάμωση των εργαζομένων

H4 Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από τις ανταμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους

H5 Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την ομαδικότητα στο χώρο εργασίας

H6 Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από το περιβάλλον εργασίας

H7 Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων

H8 Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την ηγεσία των ανωτέρων τους

Όπως θα αναφερθεί στη συνέχεια την ανάλυσης, η ικανοποίηση εργαζομένων μπορεί να μετρηθεί (ποσοτικοποιηθεί) με διάφορους τρόπους (μέτρα). Κρίνεται, λοιπόν, σκόπιμο να εξεταστεί αν ο τρόπος μέτρησης, δηλαδή το μέτρο ικανοποίησης που χρησιμοποιείται, επηρεάζει τα ευρήματα αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων και των προσδιοριστικών παραγόντων της. Κατά συνέπεια, διερευνάται, επίσης, η ακόλουθη υπόθεση:

H9 Τα ευρήματα σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων και τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εξαρτώνται από τον τρόπο μέτρησης της ικανοποίησης εργαζομένων.

3.2. Μεθοδολογία

3.2.1. Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις μέτρησης της ικανοποίησης του εργαζόμενου βασίζονται στον ορισμό που σχετίζεται τόσο με τη συναισθηματική όσο και με τη γνωστική ικανοποίηση. Η συναισθηματική ικανοποίηση αποτυπώνεται σε κλίμακα διαβάθμισης της έντασης των συναισθημάτων ενώ η γνωστική ικανοποίηση περιγράφεται από λογικές κρίσεις των χαρακτηριστικών της εργασίας. Ένα από τα πιο δημοφιλή μέτρα ικανοποίησης προτείνεται από τους Smith κ.ά. (1969) και ονομάζεται Δείκτης Περιγραφής Εργασίας (Job Descriptive Index, JDI). Ο JDI είναι ένα γνωστικό μέτρο ικανοποίησης που επικεντρώνεται σε 5 πτυχές της εργασίας: α) έργο, β) αμοιβή, γ) προαγωγή, δ) επίβλεψη (επιστασία) και ε) συνεργάτες. Αν και ο JDI είναι σε συμφωνία με τη σύγχρονη θεώρηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου, οι Brief και Weiss (2002) αναφέρουν ότι, κατά το παρελθόν, υπήρξε αμφισβήτηση της χρησιμότητας και τεκμηρίωσής του εξηγώντας ότι, εφόσον η ικανοποίηση του εργαζόμενου οριζόταν ως συνδυασμός της συναισθηματικής και γνωστικής

ικανοποίησης, ο δείκτης αποτύχανε πλήρως να συμπεριλάβει την πτυχή της συναισθηματικής ικανοποίησης διότι επικεντρωνόταν αποκλειστικά στη γνωστική ικανοποίηση. Ως απόκριση στην κριτική που δέχθηκαν οι Smith κ.ά. (1987), προχώρησαν στη διατύπωση ενός περιεκτικότερου και συνοπτικότερου μέτρου ικανοποίησης, του Συνοπτικού Δείκτη Περιγραφής Εργασίας (Abridged Job Descriptive Index, AJDI) στον οποίο συμπεριλαμβάνονταν και μία κλίμακα καταγραφής της συναισθηματικής ικανοποίησης.

Μία, ακόμα, μέθοδος καταγραφής της ικανοποίησης εργαζομένων είναι το ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά από τον Koustelios (1991) και ακολούθως τους Koustelios και Bagiatis (1997). Το εν λόγω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις που αφορούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι παραπάνω συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση περιγράφεται από 6 πτυχές που αφορούν σε:

- A) Συνθήκες εργασίας (ερωτήσεις 1 έως 5)
- B) Μισθός (ερωτήσεις 6 έως 9)
- Γ) Προαγωγή (ερωτήσεις 10 έως 12)
- Δ) Η ίδια η δουλειά (ερωτήσεις 13 έως 16)
- Ε) Άμεσος προϊστάμενος (ερωτήσεις 17 έως 20)
- ΣΤ) Οργανισμός ως ολότητα (ερωτήσεις 21 έως 24)

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις δίνονται σε κλίμα 5 Likert σημείων όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «διαφωνώ απόλυτα» και η τιμή 5 αντιπροσωπεύει την απάντηση «συμφωνώ απόλυτα». Για κάθε πτυχή της ικανοποίησης, υπολογίζεται ένα σκορ το οποίο ισούται με το μέσο όρο των απαντήσεων που δίνονται στις αντίστοιχες ερωτήσεις (Tsigilis κ.ά., 2006).

Άλλα μέτρα καταγραφής της ικανοποίησης έχουν, επίσης, προταθεί κατά καιρούς. Η Γενική Κλίμακα Εργασίας (Job in General Scale, JIG) των Ironson κ.ά. (1989) η οποία αποτελεί τμήμα του JDI. Η JIG περιλαμβάνει 18 διατυπώσεις με τις οποίες ο εργαζόμενος καλείται να απαντήσει αν συμφωνεί, διαφωνεί ή είναι αβέβαιος. Το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την Εργασία των Rentsch και Steel (1992) συνιστά ένα μονοδιάστατο ερωτηματολόγιο 5 στοιχείων το οποίο

προσεγγίζει σφαιρικά την ικανοποίηση από την εργασία. Για τα 5 στοιχεία, ο εργαζόμενος καλείται να δηλώσει τη συναισθηματική κατάστασή του η οποία κυμαίνεται από «ευχάριστα» μέχρι «φρικτά». Ανάμεσα στις δύο ακραίες τιμές, υπάρχουν ακόμα 5 (σύνολο 7). Ο Spector (1985) προτείνει την Έρευνα Ικανοποίησης της Εργασίας (Job Satisfaction Survey, JSS) η οποία είναι ένα πολυδιάστατο μέτρο που αρχικά δημιουργήθηκε για τη μέτρηση των εργαζομένων στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών. η JSS υποθέτει ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου είναι απόρροια 9 παραμέτρων: α) αμοιβή, β) προαγωγή, γ) επιστασία, δ) παράπλευρα (fringe) οφέλη, ε) πιθανές ανταμοιβές, στ) λειτουργικές διαδικασίες, ζ) συνεργάτες, η) έργο και θ) επικοινωνία.

Στην παρούσα εργασία, η ικανοποίηση των εργαζομένων πραγματοποιείται με τους δείκτες AJDI και ESI. Σε συμφωνία με τις υποθέσεις έρευνας που αναπτύχθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, η επιλογή των δύο μέτρων ικανοποίησης εξυπηρετεί τον σκοπό σύγκρισης των ευρημάτων όταν η εξαρτημένη μεταβλητή περιγράφεται-αποτυπώνεται με διαφορετικό τρόπο. Κατά συνέπεια, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων περιλαμβάνει 49, συνολικά, ερωτήσεις-διατυπώσεις, 25 για τον δείκτη AJDI και 24 για τον δείκτη ESI, που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των αντίστοιχων «σκορ» ικανοποίησης. Στο υπόλοιπο της εργασίας, οι (συνεχείς) μεταβλητές ικανοποίησης θα αναγράφονται ως AJDI και ESI. Από τις 25 ερωτήσεις του δείκτη AJDI προκύπτουν 5 πτυχές ικανοποίησης για τις οποίες θα χρησιμοποιηθούν οι εξής συμβολισμοί (σε παρένθεση οι σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου):

- AJDI_ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ (1-5)
- AJDI_ΑΜΟΙΒΗ (6-10)
- AJDI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ (11-15)
- AJDI_ΕΠΙΒΛΕΨΗ (16-20)
- AJDI_ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (21-25)

Επιπρόσθετα, υπολογίζεται ένα μέτρο συνολικής ικανοποίησης, ως μέσος όρος όλων των απαντήσεων, που συμβολίζεται ως AJDI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ. Από τις 24 ερωτήσεις του δείκτη ESI προκύπτουν 6 πτυχές ικανοποίησης (βλ. αναλυτικά παραπάνω) για τις οποίες θα χρησιμοποιηθούν οι εξής συμβολισμοί (σε παρένθεση οι σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου):

- ESI_ΣΥΝΘ_ΕΡΓ (1-5)
- ESI_ΜΙΣΘΟΣ (6-9)
- ESI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ (10-12)
- ESI_ΕΡΓΑΣΙΑ (13-16)
- ESI_ΠΡΟΪΣΤΑ (17-20)
- ESI_ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ (21-24)

Επιπρόσθετα, υπολογίζεται ένα μέτρο συνολικής ικανοποίησης, ως μέσος όρος όλων των απαντήσεων, που συμβολίζεται ως ESI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ. Σημειώνεται ότι όλες οι παραπάνω μεταβλητές είναι συνεχείς.

3.2.2. Μέτρηση προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης εργαζομένων

Τα μέτρα που επιλέχθηκαν για τη μέτρηση των προσδιοριστικών παραγόντων στηρίζονται στις αντίστοιχες υφιστάμενες έρευνες (βλ. σχετική ανασκόπηση) και παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα. Σε παρένθεση παρατίθενται οι τίτλοι των αντίστοιχων μεταβλητών όπως θα αναφέρονται στη συνέχεια της εργασίας.

Πίνακας 1 Μέτρηση Προσδιοριστικών Παραγόντων της Ικανοποίησης Εργαζομένων

Υπόθεση έρευνας	Προσδιοριστικός παράγοντας	Μέτρο
H1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	Ηλικία (ΗΛΙΚ) Επίπεδο μόρφωσης (ΜΟΡΦ) Οικογενειακή κατάσταση (ΟΙΚΟ)
H2	Εκπαίδευση	Αποψη του εργαζόμενου (ΕΚΠΑ)
H3	Ενδυνάμωση	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (ΛΗΨΗ) Αυτονομία (ΑΥΤΟ)
H4	Ανταμοιβές	Υλικές ανταμοιβές (ΥΛΙΚ) Άυλες ανταμοιβές (ΑΥΛΕ)
H5	Ομαδικότητα	Αποψη του εργαζόμενου (ΟΜΑΔ)
H6	Περιβάλλον εργασίας	Διοικητικό επίπεδο θέσης (ΔΙΟΙ) Επικοινωνία στο χώρο εργασίας (ΕΠΙΚ)
H7	Εργασιακή εμπειρία	Εμπειρία στη θέση (ΕΜΠΘ) Εμπειρία γενικώς (ΕΜΠΓ)
H8	Ηγεσία	Επιρροή ηγέτη (ΗΓΕ1) Συνεργασία για την επίτευξη στόχων (ΗΓΕ2) Κουλτούρα (ΗΓΕ3)

Οι παραπάνω μεταβλητές μετρούνται σε κλίμακα Likert 5 σημείων (όπου «1 = διαφωνώ απόλυτα» και «5 = συμφωνώ απόλυτα») με εξαίρεση τις ΗΛΙΚ, ΜΟΡΦ, ΔΙΟΙ, ΕΜΠΘ και ΕΜΠΓ που αποτυπώνονται σε κλίμακα 4 σημείων και την ΟΙΚΟ που αποτυπώνεται σε 4 τιμές. Οι τιμές των εν λόγω μεταβλητών αναφέρονται αναλυτικά στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την καταγραφή των

δεδομένων και το οποίο περιλαμβάνει συνολικά 65 διατυπώσεις-ερωτήσεις. Οι 49 από αυτές αφορούν στις μεταβλητές AJDI (25 διατυπώσεις) και ESI (24 διατυπώσεις) και οι υπόλοιπες 16 στα προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα 1.

3.2.3. Μέθοδοι ανάλυσης

Οι μέθοδοι υποδεικνύονται από τη φύση (είδος) των μεταβλητών που εξετάζονται και τις υποθέσεις έρευνας που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενη θέση. Δεδομένου ότι οι προσδιοριστικοί παράγοντες ικανοποίησης καταγράφονται από ονομαστικές (πχ οικογενειακή κατάσταση) και ιεραρχικές μεταβλητές (πχ ηλικία) ενώ οι μεταβλητές ικανοποίησης καταγράφονται με συνεχείς μεταβλητές, θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση διακύμανσης (Analysis of Variance, ANOVA) για να διαπιστωθεί αν η μέση ικανοποίηση διαφοροποιείται σημαντικά αναλόγως μεταξύ των επιπέδων που προσδιορίζονται από τις ομάδες των προσδιοριστικών παραγόντων, πχ αν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση της ικανοποίησης μεταξύ των διάφορων ηλικιακών ομάδων. Σε περιγραφικό επίπεδο, θα χρησιμοποιηθεί ο μη παραμετρικός έλεγχος καλής προσαρμογής (goodness of fit) με το κριτήριο χ^2 για να διαπιστωθεί αν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση των πραγματικών ποσοστών που συγκεντρώνουν οι διαθέσιμες απαντήσεις έναντι των αναμενόμενων. Για τις συνεχείς και τις ιεραρχικές μεταβλητές, θα πραγματοποιηθεί, επίσης, έλεγχος για την τιμή του μέσου μέσω του διαστήματος εμπιστοσύνης 95%. Όλοι οι στατιστικοί έλεγχοι διενεργούνται στο επίπεδο σημαντικότητας 5% εκτός αν αναφέρεται κάτι διαφορετικό. Η στατιστική ανάλυση της παρούσας εργασίας διενεργήθηκε με το πακέτο IBM SPSS 20.1.

3.3. Δείγμα

Τα δεδομένα για την διενέργεια της παρούσας εμπειρικής έρευνας προέρχονται από τις απαντήσεις 86 υποκείμενων (συμμετεχόντων) οι οποίες δόθηκαν σε σχετική φόρμα που δημιουργήθηκε από τον συντάκτη στην εφαρμογή Google (Google forms). Η ενημέρωση των συμμετεχόντων για τη διενέργεια της έρευνας

πραγματοποιήθηκε, αρχικά, μέσω αποστολής μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και, ακολούθως, μέσω της κοινοποίησης της φόρμας Google στο λογαριασμό του συντάκτη σε μέσο κοινωνικής δικτύωσης (Facebook). Αμφότερες οι δημοσιοποιήσεις περιελάμβαναν την προτροπή περαιτέρω δημοσιοποίησης της έρευνας με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή. Η φόρμα Google παρέμεινε ενεργή το διάστημα 04/06/2018-04/07/2018. Με το πέρας της προαναφερθείσας περιόδου, συγκεντρώθηκαν 97 συμπληρωμένες φόρμες εκ των οποίων αποκλείστηκαν 9 λόγω εκτενούς αριθμού ελλιπών απαντήσεων. Όπως, ίσως, είναι εμφανές η μέθοδος συλλογής των δεδομένων δεν επιτρέπει τον υπολογισμό του βαθμού απόκρισης (rate of response) καθώς δε μπορεί να υπολογιστεί το πλήθος ατόμων που εκτέθηκαν συνολικά στην πληροφόρηση για τη διενέργειά της έρευνας. Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί ότι ο βαθμός απόκρισης σε έρευνες που πραγματοποιούνται, γενικά, μέσω ερωτηματολογίου και, ειδικότερα, μέσω ηλεκτρονικής συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, χωρίς, δηλαδή την προσωπική επαφή-παρουσία του ερευνητή, είναι χαμηλός. Ενδεικτικά, ο Nulty (2008), μετά από ανασκόπηση εμπειρικών ερευνών, αναφέρει ότι ο μέσος βαθμός απόκρισης ανέρχεται σε 33,3% για τις έρευνες όπου η διανομή του ερωτηματολογίου γίνεται "δια χειρός" και 32,6% για τις έρευνες που πραγματοποιούνται διαδικτυακά.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά απαντήσεων με τα σχετικά αποτελέσματα του ελέγχου καλής προσαρμογής (με το κριτήριο χ^2) για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, πλήθος υφιστάμενων, έτη προϋπηρεσίας στη θέση και έτη εργασιακής εμπειρίας γενικά).

Πίνακας 2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Ηλικία	18-25 30%	26-40 53%	41-60 16%	60-ΑΝΩ 0%	χ^2 18,23	<i>sig</i> 0,000
Μορφωτικό επίπεδο	ΔΗΜ/ΓΥΜ 9%	ΛΥΚ/ΙΕΚ 35%	ΑΕΙ/ΤΕΙ 33%	ΜΤΠΧ 23%	χ^2 13,91	<i>sig</i> 0,003
Οικογενειακή κατάσταση	ΑΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΤΕΚΝΑ 66%	ΑΓΑΜΟΣ ΜΕ ΤΕΚΝΑ 1%	ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΤΕΚΝΑ 6%	ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΤΕΚΝΑ 27%	χ^2 90,93	<i>sig</i> 0,000
Πλήθος υφιστάμενων	ΚΑΝΕΝΑΣ 45%	1-2 άτομα 22%	3-7 άτομα 14%	7-ΑΝΩ άτομα 19%	χ^2 20,14	<i>sig</i> 0,000
Έτη προϋπηρεσίας στη θέση	0-1 31%	2-5 35%	5-10 10%	10-ΑΝΩ 23%	χ^2 12,14	<i>sig</i> 0,007
Έτη εργασιακής εμπειρίας γενικά	0-1 13%	2-5 38%	5-10 17%	10-ΑΝΩ 31%	χ^2 14,65	<i>sig</i> 0,002

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το δείγμα παρουσιάζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δεδομένου ότι η υπόθεση των ίσων ποσοστών ανά απάντηση απορρίπτεται για όλες τις μεταβλητές ($\text{sig} < 0,05$). Αναλυτικότερα, το δείγμα αποτελείται, κυρίως, από άτομα ηλικίας 18-40 ετών (83% συνολικά), απόφοιτους λυκείου ή πανεπιστημίου (68% συνολικά), άγαμα χωρίς τέκνα (66%), με θέση εργασίας χαμηλού διοικητικού επιπέδου που συνεπάγεται επιστασία το πολύ 2 ατόμων (67% συνολικά), με προϋπηρεσία στην τρέχουσα θέση εργασίας όχι πάνω από 5 έτη (66% συνολικά) και γενική εργασιακή εμπειρία όχι πάνω από 5 έτη (51%). Τα ευρήματα αυτά πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον αναγνώστη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας δεδομένου ότι, όπως κατέστη εμφανές παραπάνω, το δείγμα αντιπροσωπεύει εργαζόμενους με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Συνεπώς, οι γενικεύσεις των αποτελεσμάτων που θα αναφερθούν στη συνέχεια πρέπει να γίνονται με προσοχή και να αφορούν σε εργαζόμενους με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

3.4. Ευρήματα

3.4.1. Περιγραφικά στατιστικά

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατικά, ήτοι ο μέσος, η τυπική απόκλιση και το διάστημα εμπιστοσύνης 95% για το μέσο, των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης εργαζομένων¹. Υπενθυμίζεται ότι οι απαντήσεις στις σχετικές ερωτήσεις δίνονται σε κλίμακα 5 σημείων (από «διαφωνώ απόλυτα» = 1 μέχρι «συμφωνώ απόλυτα» = 5). Σημειώνεται, επίσης, ότι τα ποσοστά απαντήσεων και τα αποτελέσματα των σχετικών ελέγχων χ^2 παρατίθενται στο Παράρτημα 2.

Πίνακας 3 Περιγραφικά στατιστικά προσδιοριστικών παραγόντων ικανοποίησης

Μέσος όρος	95% διάστημα εμπιστοσύνης		Τυπική απόκλιση
	Κάτω άκρο	Άνω άκρο	

¹ Πλήρη περιγραφικά στατιστικά είναι διαθέσιμα από το συντάκτη του παρόντος

ΕΚΠΑ	3,23	3,01	3,46	1,05
ΛΗΨΗ	3,27	3,04	3,49	1,06
ΑΥΤΟ	3,50	3,28	3,72	1,05
ΥΛΙΚ	2,92	2,69	3,14	1,05
ΑΥΛΕ	3,26	3,03	3,48	1,03
ΟΜΑΔ	3,21	2,99	3,43	1,01
ΕΠΙΚ	3,55	3,38	3,72	0,79
ΗΓΕ1	3,76	3,56	3,95	0,91
ΗΓΕ2	3,50	3,30	3,70	0,95
ΗΓΕ3	3,78	3,60	3,96	0,83

Σημειώσεις:

Άποψη του εργαζόμενου για την παρεχόμενη εκπαίδευση (ΕΚΠΑ)

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (ΛΗΨΗ)

Αυτονομία (ΑΥΤΟ)

Υλικές ανταμοιβές (ΥΛΙΚ)

Άυλες ανταμοιβές (ΑΥΛΕ)

Άποψη του εργαζόμενου για την ομαδικότητα (ΟΜΑΔ)

Επικοινωνία στο χώρο εργασίας (ΕΠΙΚ)

Επιρροή ηγέτη (ΗΓΕ1)

Συνεργασία για την επίτευξη στόχων (ΗΓΕ2)

Κουλτούρα (ΗΓΕ3)

Με εξαίρεση τις υλικές ανταμοιβές από την εργασία (ΥΛΙΚ), ο μέσος όρος υπερβαίνει την τιμή 3 («ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ») και υποδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες απαντούν θετικά σε όλα τα ζητήματα που αφορούν οι μεταβλητές του παραπάνω πίνακα. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι μέσος όρος δεν υπερβαίνει, σε καμία περίπτωση, την τιμή 4 («συμφωνώ») γεγονός που υποδεικνύει ότι η συμφωνία των ερωτηθέντων δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρή. Επιπρόσθετα, η τυπική απόκλιση για όλες τις μεταβλητές ανέρχεται σε 1/3 του μέσου όρου (περίπου) υποδεικνύοντας ότι δεν παρατηρείται ιδιαίτερη διασπορά των απαντήσεων. Πιο απλά, οι ερωτηθέντες παρουσιάζουν ομοιογένεια ως προς τις απόψεις τους. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν από το 95% διάστημα εμπιστοσύνης για το οποίο ισχύει ότι τόσο το κάτω όσο και το άνω άκρο υπερβαίνουν την τιμή 3 αλλά όχι την τιμή 4 με μοναδική εξαίρεση τις υλικές ανταμοιβές (ΥΛΙΚ) όπου το κάτω άκρο ισούται με 2,69. Σημειώνεται ότι το κάτω άκρο του μέσου της ομαδικότητας στη λήψη αποφάσεων (ΟΜΑΔ) ισούται με 2,99 που πρακτικά ισούται με 3. Συνοψίζοντας τα παραπάνω, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν «οριακά» θετική άποψη για την παρεχόμενη εκπαίδευση, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την αυτονομία, τις άυλες ανταμοιβές, την ομαδικότητα, την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, την επιρροή ηγέτη, τη συνεργασία για την επίτευξη στόχων και την κουλτούρα του οργανισμού. Αναφορικά με τις υλικές ανταμοιβές, προκύπτει ότι η άποψη των εργαζομένων είναι ουδέτερη. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν εξετάζοντας τα ποσοστά των απαντήσεων. Ειδικότερα, ο έλεγχος καλής προσαρμογής οδηγεί σε απόρριψη της υπόθεσης ίσων ποσοστών απαντήσεων σε όλες τις ερωτήσεις και οι απαντήσεις «ούτε

συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» και «συμφωνώ» συγκεντρώνουν σε όλες τις περιπτώσεις πάνω από 50% των ερωτηθέντων.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά για τις πτυχές του δείκτη ESI (και τη συνολική ικανοποίηση που προκύπτει από αυτές). Σημειώνεται ότι τα ποσοστά απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις και οι αντίστοιχοι έλεγχοι χ^2) παρατίθενται στο Παράρτημα 3.

Πίνακας 4 Περιγραφικά στατιστικά ικανοποίηση εργαζομένων (δείκτης ESI)

	Μέσος όρος	95% διάστημα εμπιστοσύνης		Τυπική απόκλιση
		Κάτω άκρο	Άνω άκρο	
ESI_ΣΥΝΘΗΚΕΣ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3,63	3,47	3,79	0,75
ESI_ΜΙΣΘΟΣ	2,62	2,41	2,82	0,97
ESI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ	2,88	2,69	3,07	0,89
ESI_ΕΡΓΑΣΙΑ	3,47	3,27	3,67	0,93
ESI_ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	3,65	3,46	3,84	0,89
ESI_ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	3,18	3,00	3,36	0,82
ESI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ	3,27	3,14	3,40	0,62

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποίηση αναφορικά με όλες τις πτυχές με εξαίρεση τον μισθό και τις προοπτικές προαγωγής. Με εξαίρεση αυτές τις δύο πτυχές, ο μέσος όρος ικανοποίησης υπερβαίνει την τιμή 3 και βρίσκεται, σύμφωνα με το διάστημα εμπιστοσύνης, ανάμεσα στις τιμές 3 και 4. Αναφορικά με τον μισθό και τις προοπτικές προαγωγής, εκφράζεται, έστω και περιορισμένη, δυσανεμία δεδομένου ότι ο μέσος όρος δεν υπερβαίνει την τιμή 3. Ωστόσο, δυνατότητα γενίκευσης υπάρχει μόνο για την πτυχή του μισθού για την οποία η τιμή του άνω και κάτω άκρου του διαστήματος εμπιστοσύνης δεν υπερβαίνει την τιμή 3. Αντίθετα, στην περίπτωση των προοπτικών προαγωγή δε μπορούμε να απορρίψουμε την υπόθεση ότι ο μέσος ισούται με 3. Ως προς την συνολική ικανοποίηση, ο μέσος όρος υπερβαίνει την τιμή 3 και, σύμφωνα με το διάστημα εμπιστοσύνης, είναι σημαντικά μεγαλύτερη της τιμής αυτής. Συνολικά, λοιπόν, η ικανοποίηση εργαζομένων που αποδίδεται από τον δείκτη ESI είναι, έστω και οριακά, θετική με εξαίρεση το μισθό για τον οποίο υπάρχει, έστω και οριακή, δυσανεμία. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν εξετάζοντας τα ποσοστά των απαντήσεων. Ειδικότερα, ο έλεγχος καλής προσαρμογής οδηγεί σε απόρριψη της υπόθεσης ίσων ποσοστών απαντήσεων σε 23 από τις 24 ερωτήσεις και οι απαντήσεις «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» και «συμφωνώ» συγκεντρώνουν σε 17 από τις 24 ερωτήσεις πάνω από 50% των ερωτηθέντων.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά για τις πτυχές του δείκτη AJDI (και τη συνολική ικανοποίηση που προκύπτει από αυτές). Υπενθυμίζεται ότι οι ακόλουθες μεταβλητές προκύπτουν από απαντήσεις σε κλίμακα 3 σημείων (από «διαφωνώ» μέχρι «συμφωνώ»). Σημειώνεται ότι τα ποσοστά απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις και οι αντίστοιχοι έλεγχοι χ^2) παρατίθενται στο Παράρτημα 4.

Πίνακας 5 Περιγραφικά στατιστικά ικανοποίηση εργαζομένων (δείκτης AJDI)

	Μέσος όρος	95% διάστημα εμπιστοσύνης		Τυπική απόκλιση
		Κάτω άκρο	Άνω άκρο	
AJDI_ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ	2,39	2,27	2,51	0,57
AJDI_ΑΜΟΙΒΗ	1,92	1,82	2,02	0,46
AJDI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ	2,02	1,89	2,15	0,60
AJDI_ΕΠΙΒΛΕΨΗ	2,46	2,34	2,57	0,52
AJDI_ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	2,36	2,25	2,48	0,54
AJDI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ	2,23	2,15	2,31	0,37

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, οι εργαζόμενοι εκφράζουν ικανοποίηση αναφορικά με όλες τις υπό εξέταση πτυχές εκτός της αμοιβής. Με εξαίρεση την αμοιβή, ο μέσος όρος όλων των πτυχών είναι μεγαλύτερος του 2 («ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ») και το ίδιο ισχύει για τα δύο άκρα του διαστήματος εμπιστοσύνης εκτός της πτυχής «προαγωγή» για την οποία το κάτω άκρο είναι μικρότερο του 2. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι εκφράζουν, έστω και οριακή, ικανοποίηση για όλες τις πτυχές με εξαίρεση την αμοιβή και την προαγωγή για τις οποίες η υπόθεση ότι η ικανοποίηση είναι ουδέτερη (μέσος = 2) δεν απορρίπτεται στο επίπεδο σημαντικότητας 5%. Ως προς τη συνολική ικανοποίηση, ο μέσος όρος ανέρχεται σε 2,23 και η τιμή του είναι σημαντική υψηλότερη της τιμής 2. Προκύπτει, λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι είναι συνολικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν εξετάζοντας τα ποσοστά των απαντήσεων. Ειδικότερα, ο έλεγχος καλής προσαρμογής οδηγεί σε απόρριψη της υπόθεσης ίσων ποσοστών απαντήσεων σε 18 από τις 25 ερωτήσεις και οι απαντήσεις «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» και «συμφωνώ» συγκεντρώνουν σε 24 από τις 25 ερωτήσεις πάνω από 50% των ερωτηθέντων.

3.4.2. Έλεγχος υποθέσεων

Στον πίνακα που ακολουθεί ελέγχεται η υπόθεση H1 «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους» (ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση). Ο έλεγχος πραγματοποιείται με την ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για τις 6 πτυχές ικανοποίησης του δείκτη ESI και τις 5 πτυχές του δείκτη ικανοποίησης AJDI καθώς και τις δύο μεταβλητές συνολικής ικανοποίησης που προκύπτουν από τους εν λόγω δείκτες. Προς εξοικονόμηση χώρου δεν αναφέρονται οι μέσοι όροι των ομάδων, ωστόσο τα εν λόγω στοιχεία είναι διαθέσιμα.

Πίνακας 6 Έλεγχος υπόθεσης «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους» (H1)

	Ηλικία		Μορφωτικό επίπεδο		Οικογενειακή κατάσταση	
	F	Sig	F	Sig	F	Sig
ESI_ΣΥΝΘΗΚΕΣ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0,46	0,636	0,02	0,997	0,23	0,875
ESI_ΜΙΣΘΟΣ	1,34	0,266	1,52	0,215	0,21	0,889
ESI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ	0,11	0,896	0,46	0,708	1,24	0,300
ESI_ΕΡΓΑΣΙΑ	5,30	0,007	0,57	0,638	1,15	0,333
ESI_ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	0,32	0,729	0,67	0,571	0,23	0,872
ESI_ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	1,45	0,240	2,54	0,062	0,27	0,849
ESI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ	0,26	0,773	0,30	0,828	0,09	0,968
AJDI_ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ	2,81	0,066	1,26	0,293	0,75	0,526
AJDI_ΑΜΟΙΒΗ	3,64	0,031	1,15	0,333	0,31	0,815
AJDI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ	0,10	0,901	0,11	0,952	0,17	0,914
AJDI_ΕΠΙΒΛΕΨΗ	0,51	0,600	1,63	0,188	0,88	0,453
AJDI_ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	0,33	0,722	0,89	0,452	1,38	0,255
AJDI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ	0,04	0,964	0,37	0,774	0,37	0,774

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι με εξαίρεση την πτυχή ικανοποίησης «εργασία» του δείκτη ESI και την πτυχή ικανοποίησης «αμοιβή» του δείκτη AJDI, δεν προκύπτει σημαντική διαφοροποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων αναλόγως των δημογραφικών χαρακτηριστικών τους ανεξάρτητα αν αναφερόμαστε στη συνολική ικανοποίηση ή σε επιμέρους πτυχές της. Συνεπώς, μπορούμε να απορρίψουμε την H1 ότι «η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους». Επιπρόσθετα, μπορούμε, επίσης, να απορρίψουμε την H9 «τα ευρήματα σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων και τους προσδιοριστικούς παράγοντές της εξαρτώνται από τον τρόπο μέτρησης της ικανοποίησης εργαζομένων» δεδομένου ότι τα συμπεράσματά μας δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα αναλόγως του τρόπου μέτρησης της ικανοποίησης.

Στον πίνακα που ακολουθεί ελέγχεται η υπόθεση H2 «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την εκπαίδευση που λαμβάνουν εντός του οργανισμού στον οποίο εργάζονται». Ο έλεγχος πραγματοποιείται με παρόμοιο τρόπο με τον έλεγχο της υπόθεσης H1.

Πίνακας 7 Έλεγχος υπόθεσης «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την εκπαίδευση που λαμβάνουν εντός του οργανισμού στον οποίο εργάζονται» (H2)

Εκπαίδευση εντός του οργανισμού		
	<i>F</i>	<i>Sig</i>
ESI_ΣΥΝΘΗΚΕΣ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3,09	0,020
ESI_ΜΙΣΘΟΣ	4,38	0,003
ESI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ	5,04	0,001
ESI_ΕΡΓΑΣΙΑ	4,57	0,002
ESI_ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	3,20	0,017
ESI_ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	9,80	0,000
ESI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ	9,57	0,000
AJDI_ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ	4,39	0,003
AJDI_ΑΜΟΙΒΗ	6,87	0,000
AJDI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ	4,75	0,002
AJDI_ΕΠΙΒΛΕΨΗ	3,39	0,013
AJDI_ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	2,92	0,026
AJDI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ	10,00	0,000

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η άποψη των εργαζομένων σχετικά με την εκπαίδευση που λαμβάνουν εντός του οργανισμού διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους ανεξάρτητα αν πρόκειται για τη συνολική ικανοποίηση ή επιμέρους πτυχές. Συνεπώς, η H2 δεν απορρίπτεται. Το συμπέρασμα αυτό παραμένει ίδιο ανεξάρτητα του τρόπου μέτρησης της ικανοποίησης, γεγονός που οδηγεί στην απόρριψη της H9 «τα ευρήματα σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων και τους προσδιοριστικούς παράγοντές της εξαρτώνται από τον τρόπο μέτρησης της ικανοποίησης εργαζομένων».

Στον πίνακα που ακολουθεί ελέγχεται η υπόθεση H3 «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την ενδυνάμωση των εργαζομένων». Ο έλεγχος πραγματοποιείται όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις. Υπενθυμίζεται ότι η ενδυνάμωση αποδίδεται από τις μεταβλητές «συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων» και «αυτονομία».

Πίνακας 8 Έλεγχος υπόθεσης «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την ενδυνάμωση των εργαζομένων» (H3)

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων Αυτονομία

	<i>F</i>	<i>Sig</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
<i>ESI_ΣΥΝΘΗΚΕΣ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i>	2,14	0,084	3,83	0,007
<i>ESI_ΜΙΣΘΟΣ</i>	1,01	0,410	2,07	0,092
<i>ESI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ</i>	5,24	0,001	0,72	0,582
<i>ESI_ΕΡΓΑΣΙΑ</i>	3,30	0,015	4,88	0,001
<i>ESI_ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ</i>	1,67	0,165	3,19	0,017
<i>ESI_ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ</i>	3,46	0,012	2,97	0,024
<i>ESI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ</i>	4,25	0,004	5,05	0,001
<i>AJDI_ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ</i>	3,63	0,009	6,06	0,000
<i>AJDI_ΑΜΟΙΒΗ</i>	3,00	0,023	2,42	0,055
<i>AJDI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ</i>	1,85	0,126	2,25	0,071
<i>AJDI_ΕΠΙΒΛΕΨΗ</i>	3,88	0,006	2,29	0,066
<i>AJDI_ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ</i>	1,03	0,397	4,01	0,005
<i>AJDI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ</i>	4,06	0,005	6,04	0,000

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, η συνολική ικανοποίηση δεν είναι ίδια σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων και αυτονομίας και, συνεπώς, η H3 δεν απορρίπτεται προς το παρόν. Προχωρώντας στις επιμέρους πτυχές όταν η ικανοποίηση αποδίδεται από το δείκτη ESI, παρατηρούμε ότι η υπόθεση της ίσης ικανοποίησης αναλόγως του επιπέδου λήψης αποφάσεων απορρίπτεται αναφορικά με το καθεστώς προοπτικών προαγωγής, την εργασία αυτή καθαυτή και τον οργανισμό αλλά δεν απορρίπτεται αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό και τους προϊσταμένους. Παρόμοια, η αυτονομία «ευθύνεται» για την διαφοροποίηση της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας, την εργασία αυτή καθαυτή, τους προϊσταμένους και τον οργανισμό αλλά όχι της ικανοποίησης από τον μισθό και το καθεστώς προαγωγών. Με βάσει αυτά τα ευρήματα, δε μπορεί να προκύψει ξεκάθαρη απόρριψη ή μη της H3 για τις επιμέρους πτυχές ικανοποίησης του δείκτη ESI. Όταν οι επιμέρους πτυχές της ικανοποίησης αποτυπώνονται από τον δείκτη AJDI, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων διαφοροποιεί τη συναισθηματική ικανοποίηση και την ικανοποίηση από τον μισθό και τους ανωτέρους (επίβλεψη) αλλά όχι την ικανοποίηση από το καθεστώς προαγωγών και τους συνεργάτες. Η αυτονομία διαφοροποιεί σημαντικά την συναισθηματική ικανοποίηση και την ικανοποίηση από τους συνεργάτες αλλά όχι την ικανοποίηση από το μισθό, το καθεστώς προαγωγών και τους ανωτέρους. Όπως και παραπάνω, τα ευρήματα δεν είναι σε απόλυτη μεταξύ τους συμφωνία με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να απορρίψουμε την H3. Δεδομένου αφενός ότι η ενδυνάμωση (ανεξαρτήτως τρόπου μέτρησης) επηρεάζει σημαντικά τη συνολική ικανοποίηση (ανεξαρτήτως τρόπου μέτρησης) και αφετέρου ότι σε 12 από τις 22 περιπτώσεις όπου εξετάζονται οι επιμέρους πτυχές ικανοποίησης υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση, οδηγούμαστε στην μη απόρριψη της H3. Επιπρόσθετα,

εφόσον τα ευρήματα για τη συνολική ικανοποίηση δε διαφοροποιούνται αναλόγως του τρόπου μέτρησης της συνολικής ικανοποίησης, η H9 απορρίπτεται.

Στον πίνακα που ακολουθεί ελέγχεται η υπόθεση H4 «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από τις ανταμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους». Ο έλεγχος πραγματοποιείται όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις. Υπενθυμίζεται ότι η ενδυνάμωση αποδίδεται από τις μεταβλητές «υλικές ανταμοιβές» και «άυλες ανταμοιβές».

Πίνακας 9 Έλεγχος υπόθεσης «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από τις ανταμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους» (H4)

	Υλικές ανταμοιβές		Άυλες ανταμοιβές	
	<i>F</i>	<i>Sig</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
<i>ESI_ΣΥΝΘΗΚΕΣ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i>	3,86	0,006	3,34	0,014
<i>ESI_ΜΙΣΘΟΣ</i>	22,40	0,000	3,30	0,015
<i>ESI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ</i>	7,75	0,000	2,81	0,031
<i>ESI_ΕΡΓΑΣΙΑ</i>	2,48	0,050	2,55	0,045
<i>ESI_ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ</i>	2,35	0,061	8,16	0,000
<i>ESI_ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ</i>	13,62	0,000	8,84	0,000
<i>ESI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ</i>	13,51	0,000	9,18	0,000
<i>AJDI_ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ</i>	4,53	0,002	4,87	0,001
<i>AJDI_ΑΜΟΙΒΗ</i>	34,63	0,000	4,41	0,003
<i>AJDI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ</i>	9,72	0,000	3,59	0,010
<i>AJDI_ΕΠΙΒΛΕΨΗ</i>	4,38	0,003	10,49	0,000
<i>AJDI_ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ</i>	2,70	0,036	3,51	0,011
<i>AJDI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ</i>	18,37	0,000	12,09	0,000

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι τα διαφορετικά επίπεδα ανταμοιβών συνεπάγονται σημαντική διαφοροποίηση της συνολικής ικανοποίησης και των επιμέρους πτυχών της ανεξαρτήτως του τρόπου μέτρησης των ανταμοιβών και της ικανοποίησης. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η διαφοροποίηση της ικανοποίησης από τους προϊσταμένους (όταν η ικανοποίηση αποτυπώνεται από τον δείκτη ESI) αναλόγως του επιπέδου υλικών ανταμοιβών. Είναι, συνεπώς, προφανές ότι η H4 δεν απορρίπτεται ενώ η, σχεδόν απόλυτη, συμφωνία των ευρημάτων υπό διαφορετική μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης υποδεικνύει την απόρριψη της H9.

Στον πίνακα που ακολουθεί ελέγχεται η υπόθεση H5 «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την ομαδικότητα στο χώρο εργασίας». Ο έλεγχος πραγματοποιείται όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις. Υπενθυμίζεται ότι η ομαδικότητα αφορά στη λήψη αποφάσεων σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων

Πίνακας 10 Έλεγχος υπόθεσης «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την ομαδικότητα στο χώρο εργασίας» (H5)

	Ομαδικότητα	
	<i>F</i>	<i>Sig</i>
<i>ESI_ΣΥΝΘΗΚΕΣ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i>	4,59	0,002
<i>ESI_ΜΙΣΘΟΣ</i>	6,56	0,000
<i>ESI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ</i>	0,81	0,524
<i>ESI_ΕΡΓΑΣΙΑ</i>	2,92	0,026
<i>ESI_ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ</i>	7,49	0,000
<i>ESI_ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ</i>	15,22	0,000
<i>ESI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ</i>	10,75	0,000
<i>AJDI_ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ</i>	2,60	0,042
<i>AJDI_ΑΜΟΙΒΗ</i>	7,32	0,000
<i>AJDI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ</i>	2,54	0,046
<i>AJDI_ΕΠΙΒΛΕΨΗ</i>	5,70	0,000
<i>AJDI_ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ</i>	4,12	0,004
<i>AJDI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ</i>	9,76	0,000

Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, η H5 δεν απορρίπτεται δεδομένου ότι η ικανοποίηση διαφοροποιείται αναλόγως της ομαδικότητας (σύμφωνα με την άποψη του εργαζόμενου) με εξαίρεση την ικανοποίηση από το καθεστώς προαγωγών όταν η ικανοποίηση αποδίδεται από τον δείκτη ESI. Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, η H9 απορρίπτεται λόγω της ομοιότητας των ευρημάτων κατόπιν διαφοροποίησης του τρόπου μέτρησης της συνολικής ικανοποίησης.

Στον πίνακα που ακολουθεί ελέγχεται η υπόθεση H6 «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από το περιβάλλον εργασίας». Ο έλεγχος πραγματοποιείται όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις. Υπενθυμίζεται ότι το περιβάλλον εργασίας αποδίδεται από τις μεταβλητές «διοικητικό επίπεδο θέσης» (πλήθος υφισταμένων) και «επικοινωνία στο χώρο εργασίας».

Πίνακας 11 Έλεγχος υπόθεσης «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από το περιβάλλον εργασίας» (H6)

	Διοικητικό επίπεδο θέσης		Επικοινωνία στο χώρο εργασίας	
	<i>F</i>	<i>Sig</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
<i>ESI_ΣΥΝΘΗΚΕΣ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i>	1,12	0,348	3,80	0,013
<i>ESI_ΜΙΣΘΟΣ</i>	0,76	0,521	1,10	0,353
<i>ESI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ</i>	3,25	0,026	2,06	0,112
<i>ESI_ΕΡΓΑΣΙΑ</i>	1,97	0,125	3,47	0,020
<i>ESI_ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ</i>	0,05	0,986	4,99	0,003
<i>ESI_ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ</i>	2,27	0,087	4,51	0,006
<i>ESI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ</i>	1,69	0,176	5,06	0,003
<i>AJDI_ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ</i>	3,70	0,015	6,28	0,001
<i>AJDI_ΑΜΟΙΒΗ</i>	3,56	0,018	2,94	0,038
<i>AJDI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ</i>	3,39	0,022	0,96	0,414
<i>AJDI_ΕΠΙΒΛΕΨΗ</i>	0,62	0,603	11,93	0,000
<i>AJDI_ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ</i>	3,44	0,021	9,45	0,000

Ο παραπάνω πίνακας υποδεικνύει μικτά ευρήματα όσον αφορά στην επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας. Αρχικά, η συνολική ικανοποίηση ESI διαφοροποιείται σημαντικά αναλόγως της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας αλλά όχι αναλόγως του διοικητικού επιπέδου θέσης ενώ η συνολική ικανοποίηση AJDI διαφοροποιείται σημαντικά αναλόγως και των δύο χαρακτηριστικών. Συνεπώς, με κάποια επιφύλαξη η H6 δεν απορρίπτεται. Εξετάζοντας τις επιμέρους πτυχές της ικανοποίησης ESI, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει καμία πτυχή που διαφοροποιείται από το περιβάλλον εργασίας συνολικά παρά μόνο από μία εκ των δύο χαρακτηριστικών του. Ειδικότερα, το διοικητικό επίπεδο θέσης διαφοροποιεί σημαντικά μόνο την ικανοποίηση από το καθεστώς προαγωγών ενώ η επικοινωνία διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία αυτή καθαυτή, τους προϊσταμένους και τον οργανισμό. Εξετάζοντας τις επιμέρους πτυχές της ικανοποίησης AJDI, παρατηρούμε ότι η συναισθηματική ικανοποίηση και η ικανοποίηση από την αμοιβή και τους συνεργάτες διαφοροποιούνται σημαντικά από το περιβάλλον εργασίας ενώ η ικανοποίηση από το καθεστώς προαγωγών διαφοροποιείται σημαντικά από το διοικητικό επίπεδο θέσης και η ικανοποίηση από τους ανώτερους διαφοροποιείται σημαντικά μόνο από την επικοινωνία. Με βάσει τα παραπάνω δε θα απορρίψουμε την H6 διατηρώντας, ωστόσο, επιφυλάξεις. Παρόμοια, θα απορρίψουμε την H9 με επιφύλαξη λόγω τη μη σημαντικής επιρροής του διοικητικού επιπέδου θέσης στη συνολική ικανοποίηση ESI.

Στον πίνακα που ακολουθεί ελέγχεται η υπόθεση H7 «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων». Ο έλεγχος πραγματοποιείται όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις. Υπενθυμίζεται ότι το περιβάλλον εργασίας αποδίδεται από τις μεταβλητές «εμπειρία στη θέση» και «εμπειρία γενικώς».

Πίνακας 12 Έλεγχος υπόθεσης «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων» (H7)

	Εμπειρία στη θέση		Εμπειρία γενικώς	
	<i>F</i>	<i>Sig</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
ESI_ΣΥΝΘΗΚΕΣ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0,85	0,473	0,05	0,986
ESI_ΜΙΣΘΟΣ	0,51	0,674	0,13	0,942
ESI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ	0,14	0,934	1,18	0,322
ESI_ΕΡΓΑΣΙΑ	1,66	0,183	0,22	0,885

ESI_ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	0,66	0,578	0,53	0,662
ESI_ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	1,21	0,310	0,21	0,890
ESI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ	0,15	0,930	1,08	0,360
AJDI_ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ	0,89	0,449	1,29	0,284
AJDI_ΑΜΟΙΒΗ	0,80	0,500	0,55	0,649
AJDI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ	0,53	0,660	0,93	0,429
AJDI_ΕΠΙΒΛΕΨΗ	0,21	0,889	1,50	0,220
AJDI_ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	1,39	0,251	1,22	0,306
AJDI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ	0,96	0,415	0,05	0,986

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, δεν υπάρχει καμία περίπτωση όπου η διαφοροποίηση της εργασιακής εμπειρίας να συνεπάγεται διαφοροποίηση της συνολικής ικανοποίησης ή των επιμέρους πτυχών της. Αυτό το συμπέρασμα δεν μεταβάλλεται αναλόγως του τρόπου μέτρησης της ικανοποίησης και, κατά συνέπεια, θα απορρίψουμε την H7 και την H9 λόγω μη μεταβολής των ευρημάτων κατόπιν χρήσης διαφορετικού μέτρου ικανοποίησης.

Στον πίνακα που ακολουθεί ελέγχεται η υπόθεση H8 «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την ηγεσία των ανωτέρων τους». Ο έλεγχος πραγματοποιείται όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις. Υπενθυμίζεται ότι η ηγεσία αποδίδεται από τις μεταβλητές «επιρροή ηγέτη», «συνεργασία για την επίτευξη στόχων» και «κουλτούρα».

Πίνακας 13 Έλεγχος υπόθεσης «Η ικανοποίηση εργαζομένων εξαρτάται από την ηγεσία των ανωτέρων τους» (H8)

	Επιρροή ηγέτη		Συνεργασία για την επίτευξη στόχων		Κουλτούρα	
	F	Sig	F	Sig	F	Sig
ESI_ΣΥΝΘΗΚΕΣ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,01	0,406	2,15	0,082	2,32	0,082
ESI_ΜΙΣΘΟΣ	1,38	0,248	4,12	0,004	0,88	0,456
ESI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ	0,96	0,437	1,03	0,396	1,17	0,325
ESI_ΕΡΓΑΣΙΑ	4,49	0,003	2,39	0,057	1,95	0,128
ESI_ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	4,11	0,004	7,88	0,000	1,66	0,181
ESI_ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	1,52	0,205	10,01	0,000	1,52	0,216
ESI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ	3,48	0,011	6,44	0,000	2,82	0,044
AJDI_ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ	2,22	0,074	1,81	0,135	4,91	0,003
AJDI_ΑΜΟΙΒΗ	0,50	0,733	5,48	0,001	1,58	0,201
AJDI_ΠΡΟΑΓΩΓΗ	0,66	0,622	0,50	0,737	1,20	0,315
AJDI_ΕΠΙΒΛΕΨΗ	1,87	0,123	5,07	0,001	3,28	0,025
AJDI_ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	2,04	0,097	3,90	0,006	4,18	0,008
AJDI_ΣΥΝΟΛΙΚΗ	2,03	0,098	5,81	0,000	4,63	0,005

Όσον αφορά στη συνολική ικανοποίηση, υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση αναλόγως της ηγεσίας με εξαίρεση την ικανοποίηση AJDI και την επιρροή ηγέτη. Αναφορικά με τις επιμέρους πτυχές της ικανοποίησης ESI, τονίζεται ότι καμία από αυτές δε διαφοροποιείται σημαντικά από τα τρία «συστατικά» της ηγεσίας

ταυτόχρονα. Ειδικότερα, η επιρροή ηγέτη διαφοροποιεί σημαντικά μόνο την ικανοποίηση από την εργασία αυτή καθαυτή και τους προϊσταμένους και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίηση από τον μισθό, τους προϊστάμενους και τον οργανισμό συνολικά. Αντίθετα, η κουλτούρα δε διαφοροποιεί σημαντικά κάποια επιμέρους πτυχή της ικανοποίησης ESI αλλά, όπως προαναφέρθηκε, διαφοροποιεί σημαντικά την συνολική ικανοποίηση ESI. Αναφορικά με τις επιμέρους πτυχές της ικανοποίησης AJDI, τονίζεται ότι καμία από αυτές δε διαφοροποιείται σημαντικά από τα τρία «συστατικά» της ηγεσίας ταυτόχρονα. Ειδικότερα, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίηση από την αμοιβή, τους ανώτερους και τους συνεργάτες και η κουλτούρα διαφοροποιεί σημαντικά τη συναισθηματική ικανοποίηση και την ικανοποίηση από τους ανώτερους και τους συνεργάτες. Αντίθετα, η επιρροή ηγέτη δε διαφοροποιεί σημαντικά κάποια επιμέρους πτυχή της ικανοποίησης AJDI και, όπως προαναφέρθηκε, ούτε την συνολική ικανοποίηση AJDI. Δεδομένου ότι η συνολική ικανοποίηση διαφοροποιείται σημαντικά βάσει τουλάχιστον δύο εκ των τριών χαρακτηριστικών της ηγεσίας αλλά, ταυτόχρονα, υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση των επιμέρους πτυχών στις λιγότερες περιπτώσεις (11 από τις 33 συνολικά), δεν προκύπτει ασφαλές συμπέρασμα αναφορικά με την H8. Πιο απλά, ενώ η ηγεσία διαφοροποιεί σημαντικά τη συνολική ικανοποίηση (με μία εξαίρεση), δε διαφοροποιεί σημαντικά (στις περισσότερες περιπτώσεις) τις επιμέρους πτυχές της. Όσον αφορά στην H9, απορρίπτεται με περιορισμένη επιφύλαξη διότι υπάρχει μία περίπτωση (από τις 6 συνολικά) όπου τα ευρήματα διαφοροποιούνται αναλόγως του τρόπου μέτρησης της ικανοποίησης (πρόκειται για τη μη σημαντική διαφοροποίηση της ESI αναλόγως της επιρροής ηγέτη).

3.5. Συζήτηση

Από τον έλεγχο υποθέσεων που προηγήθηκε προκύπτει ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και οικογενειακή κατάσταση) και η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων δε διαφοροποιούν σημαντικά την ικανοποίησή τους ενώ, ως προς την ηγεσία, δεν προκύπτει ασφαλές συμπέρασμα για το αν και υπό ποιες προϋποθέσεις διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα

ευρήματα αυτά είναι, αρχικά, σε συμφωνία με τις έρευνες των Rice (1990), Clark και Oswald (1996), Senar (2009), Mora και Ferrer (2009) και Hind (2013) οι οποίες δεν παρέχουν αποδείξεις για την ύπαρξη σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην ηλικία και την ικανοποίηση, δηλαδή διαφοροποίηση της ικανοποίησης εργαζομένων αναλόγως της ηλικιακής ομάδας τους. Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, η παρούσα τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με εκείνα των Abou-Zaki (2003), Sousa-Poza και Sousa-Poza (2007) και Jegan και Gnanadhas (2011) οι οποίοι δεν τεκμηριώνουν επιρροή του μορφωτικού επιπέδου στην ικανοποίηση εργαζομένων. Παρόμοια, οι Zou (2007) και Senar (2009) δεν εντοπίζουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους έγγαμους και τους άγαμους αναφορικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Μη σημαντική διαφοροποίηση αναλόγως της εργασιακής εμπειρίας εντοπίζεται, επίσης, στις έρευνες των Abou-Zaki (2003) και Sekar κ.ά. (2009).

Σε αντίθεση με τα παραπάνω ευρήματα, η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, η ενδυνάμωση, οι ανταμοιβές, η ομαδικότητα και, σε μικρότερη έκταση, το περιβάλλον εργασίας διαφοροποιούν σημαντικά την ικανοποίηση εργαζομένων. Σημαντική επιρροή της εκπαίδευσης στην ικανοποίηση έχει αναφερθεί, στο παρελθόν από τους Teagarden κ.ά. (1992), Burke (1995), Saks (1996), Martensen και Gronholdt (2001). Όπως προκύπτει από τον πίνακα που ακολουθεί, η σχέση ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ικανοποίηση είναι θετική αλλά μόνο όταν η ικανοποίηση προσεγγίζεται με τον δείκτη ESI. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης εντός του οργανισμού συνεπάγονται μεγαλύτερη ικανοποίηση. Αντίθετα, όταν η ικανοποίηση προσεγγίζεται με τον δείκτη AJDI, η σχέση ανάμεσα στα δύο χαρακτηριστικά δεν είναι ευθεία καθώς η αύξηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης δε συνοδεύεται πάντα από μεγαλύτερη ικανοποίηση. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι με ουδέτερη άποψη (επίπεδο 3) στην ερώτηση «στον οργανισμό όπου απασχολούμαι προσφέρεται η απαραίτητη εκπαίδευση στους εργαζόμενους» είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από εκείνους που «διαφωνούν» (επίπεδο 4).

Πίνακας 14 Μέση ικανοποίηση ανά επίπεδο «εκπαίδευσης»

Επίπεδο ²	Συνολική ικανοποίηση ESI	Συνολική ικανοποίηση AJDI
1	2,38	1,79
2	2,98	2,11
3	3,09	2,03
4	3,57	2,44

² Τα 5 επίπεδα αντιστοιχούν στις απαντήσεις «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»

Όσον αφορά στην ενδυνάμωση, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας είναι σε συμφωνία με εκείνα των Ampofo-Boateng κ.ά. (1997), Laschinger κ.ά. (2001), Seibert κ.ά. (2004) και Kamal και Hanif (2009) οι οποίοι εντοπίζουν σημαντική (και θετική) σχέση ανάμεσα στην ενδυνάμωση και την ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, η σχέση ανάμεσα στην ενδυνάμωση και την ικανοποίηση ESI είναι θετική ανεξαρτήτως πτυχής της ενδυνάμωσης. Αντίθετα, όταν η ικανοποίηση προσεγγίζεται με το δείκτη AJDI παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει απόλυτα θετική σχέση καθώς οι περισσότεροι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι απαραίτητα πιο ικανοποιημένοι. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη στο χαμηλότερο επίπεδο (επίπεδο 1) λήψης αποφάσεων συγκριτικά με το αμέσως υψηλότερο επίπεδο λήψης αποφάσεων (επίπεδο 2). Παρόμοια, εκείνοι που απαντούν «διαφωνώ απόλυτα» (επίπεδο 1) στην ερώτηση «κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου, μπορώ να λαμβάνω αυτόνομα αποφάσεις και πρωτοβουλίες που κρίνω απαραίτητες» είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από εκείνους που απαντούν «διαφωνώ» (επίπεδο 2) στην εν λόγω ερώτηση. Πρέπει, πάντως, να σημειωθεί ότι η μη ευθεία σχέση παρατηρείται στα πολύ χαμηλά επίπεδα ενδυνάμωσης καθώς, από το επίπεδο 3 και άνω, η σχέση του εν λόγω παράγοντα με την ικανοποίηση είναι πράγματι ευθεία σχέση (υψηλότερα επίπεδα ενδυνάμωσης συνεπάγονται υψηλότερη ικανοποίηση).

Πίνακας 15 Μέση ικανοποίηση ανά επίπεδο «ενδυνάμωσης»

Μεταβλητή	Επίπεδο	Συνολική ικανοποίηση ESI	Συνολική ικανοποίηση AJDI
ΛΗΨΗ	1	2,76	2,13
	2	2,93	2,00
	3	3,23	2,20
	4	3,46	2,34
	5	3,62	2,42
ΑΥΤΟ	1	2,48	2,13
	2	2,86	1,83
	3	3,32	2,28
	4	3,36	2,30
	5	3,64	2,38

Σημαντική επιρροή των ανταμοιβών στην ικανοποίηση αναφέρεται στις έρευνες των Kamal και Hanif (2009), Ahmed κ.ά. (2010), Abdulla και Djebanvi (2011). Όπως παρατηρείται στον ακόλουθο πίνακα, η σχέση ανάμεσα στις υλικές και άυλες ανταμοιβές και την ικανοποίηση είναι θετική. Η μοναδική περίπτωση που αυτό

δεν ισχύει αφορά στις υλικές ανταμοιβές (ΥΛΙΚ) για τις οποίες παρατηρείται μεγαλύτερη ικανοποίηση AJDI στο επίπεδο 1 συγκριτικά με το επίπεδο 2.

Πίνακας 16 Μέση ικανοποίηση ανά επίπεδο «ανταμοιβών»

Μεταβλητή	Ομάδες	Συνολική ικανοποίηση ESI	Συνολική ικανοποίηση AJDI
ΥΛΙΚ	1	2,77	2,01
	2	2,86	1,93
	3	3,36	2,32
	4	3,68	2,49
	5	3,97	2,63
ΑΥΛΕ	1	2,31	1,69
	2	2,86	1,95
	3	3,20	2,17
	4	3,57	2,43
	5	3,62	2,48

Σε συμφωνία με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας για την ομαδικότητα, οι Rahman και Bullock (2005) και Hunjra κ.ά. (2010). Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, η σχέση ανάμεσα στην ομαδικότητα και την ικανοποίηση είναι θετική με μοναδική εξαίρεση τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του επιπέδου 1 με το επίπεδο 2.

Πίνακας 17 Μέση ικανοποίηση ανά επίπεδο «ομαδικότητας»

Μεταβλητή	Ομάδες	Συνολική ικανοποίηση ESI	Συνολική ικανοποίηση AJDI
ΟΜΑΔ	1	2,50	2,04
	2	2,95	1,99
	3	3,06	2,13
	4	3,64	2,46
	5	3,87	2,53

Σημαντική επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας εντοπίζεται, επίσης, στις έρευνες των Rumman (2011) και Abdulla και Djebanvi (2011). Όσον αφορά στο διοικητικό επίπεδο της θέσης απασχόλησης (ΔΙΟΙΚ) είναι ενδιαφέρον ότι η ικανοποίηση αυξάνεται καθώς αυξάνεται το πλήθος υφισταμένων (δηλαδή το διοικητικό επίπεδο της θέσης) αλλά αυτό ισχύει μόνο στις πολύ χαμηλές, διοικητικές θέσεις (που προΐστανται το πολύ 2 ατόμων). Καθώς το διοικητικό επίπεδο αυξάνεται, δηλαδή το πλήθος των υφισταμένων είναι 3 ή περισσότερα άτομα, η ικανοποίηση μειώνεται. Προκύπτει, λοιπόν, μία σχέση «ανάστροφου U» ανάμεσα στην ικανοποίηση και το διοικητικό επίπεδο θέσης ανεξαρτήτως δείκτη ικανοποίησης. Η επικοινωνία συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση ανεξαρτήτως του τρόπου μέτρησής της. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η υψηλότερη ικανοποίηση του επιπέδου 4 συγκριτικά με το επίπεδο 5, ωστόσο η διαφορά είναι αμελητέα (2,39 έναντι 2,38).

Πίνακας 18 Μέση ικανοποίηση ανά επίπεδο «περιβάλλοντος εργασίας»

Μεταβλητή	Ομάδες	Συνολική ικανοποίηση ESI	Συνολική ικανοποίηση AJDI
ΔΙΟΙΚ	Κανένας	3,27	2,20
	1-2 άτομα	3,43	2,39
	3-7 άτομα	3,38	2,37
	7-άνω άτομα	2,99	2,00
ΕΠΙΚ	1	<i>Δεν υπάρχει</i>	<i>Δεν υπάρχει</i>
	2	2,73	1,80
	3	3,11	2,08
	4	3,45	2,39
	5	3,51	2,38

Ολοκληρώνοντας, υπενθυμίζεται ότι τα ευρήματα που αφορούν στη σημαντικότητα της σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση και τους προσδιοριστικούς παράγοντές της είναι όμοια ανεξαρτήτως μέτρου ικανοποίησης. Πρέπει να σημειωθεί ότι, κατά την εξέταση της κατεύθυνσης της εν λόγω σχέσης στην τρέχουσα ενότητα, προκύπτει κάποια διαφοροποίηση των συμπερασμάτων η οποία, όμως, δε μεταβάλλει ιδιαίτερα το προαναφερθέν συμπέρασμα. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι τα διάφορα μέτρα ικανοποίησης και, πιο συγκεκριμένα, τα δύο εξ αυτών που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία, συλλαμβάνουν την ίδια πληροφόρηση.

4. Συμπεράσματα και προτάσεις περαιτέρω διερεύνησης

Η παρούσα εργασία πραγματεύτηκε το ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων, επικεντρώνοντας στη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων αυτής. Ενώ η σημασία της ικανοποίησης εργαζομένων είναι δεδομένη, η επίτευξή της προσομοιάζει με άλυτο προς το παρόν γρίφο. Σε θεωρητικό επίπεδο, οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανοποίηση εργαζομένων είναι πολυάριθμοι και, αναλόγως του σχετικού θεωρητικού υπόβαθρου, περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η αμοιβή, η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας, η παρεχόμενη εκπαίδευση, η προοπτική εξέλιξης, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.ά. Ωστόσο, όπως κατέστη εμφανές από την παρούσα εργασία, τα αντικρουόμενα υφιστάμενα ευρήματα αποδεικνύουν ότι, αν και οι παράγοντες διαμόρφωσης της ικανοποίησης εργαζομένων είναι ή μπορούν να υποτεθούν γνωστοί, είναι πρακτικά αδύνατο να διατυπωθούν «κανόνες» ως προς το ποιοι παράγοντες και πώς διαμορφώνουν την ικανοποίηση εργαζομένων.

Από την εμπειρική διερεύνηση που διενεργήθηκε προέκυψε ότι, σε συμφωνία με μέρος της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, η ικανοποίηση των εργαζόμενων δε συνδέεται σημαντικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η οικογενειακή κατάσταση. Παρόμοια, προέκυψε ότι η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων δε διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίησή τους. Ως προς την ηγεσία, δεν προκύπτει ασφαλές συμπέρασμα για το αν και υπό ποιες προϋποθέσεις διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίηση. Αντίθετα, τα εμπειρικά ευρήματα της παρούσας εργασίας συντείνουν στο ότι η ικανοποίηση εργαζομένων συνδέεται θετικά με την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, την ενδυνάμωση (συμμετοχή στις αποφάσεις και αυτονομία), τις υλικές και άυλες ανταμοιβές, την ομαδικότητα και το περιβάλλον εργασίας (διοικητικό επίπεδο θέσης και επικοινωνία εντός του οργανισμού).

Σε μεθοδολογικό επίπεδο, η παρούσα εργασία κατέστησε εμφανές ότι τα ευρήματα αναφορικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης εργαζομένων δε διαφοροποιούνται ιδιαίτερα όταν η ικανοποίηση προσεγγίζεται με διαφορετικές μεταβλητές («μέτρα»). Ωστόσο, η μελλοντική διερεύνηση του ζητήματος θα έπρεπε να προσανατολιστεί προς την ερμηνεία της, έστω και

περιορισμένης, επιρροής των διαφορετικών μέτρων ικανοποίησης στα σχετικά ευρήματα. Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι η εμπειρική έρευνα της παρούσας εργασίας στηρίχθηκε σε ένα σχετικά ομοιογενές δείγμα υπό την έννοια περιορισμένης μεταβλητότητας των χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων. Πιο απλά, τα υποκείμενα της έρευνας παρουσίαζαν σημαντικές ομοιότητες μεταξύ τους αναφορικά με δημογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά. Υπό αυτήν την συνθήκη, είναι πιθανό η απουσία σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων και κάποιων εκ των προσδιοριστικών παραγόντων της να οφείλεται στη μη διαφοροποίηση των προσδιοριστικών παραγόντων στα υποκείμενα του δείγματος. Ενδεικτικά, είναι θεωρητικά αναμενόμενο τα άτομα παρόμοιας ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, εργασιακής εμπειρίας κλπ να εμφανίζουν όμοιες απόψεις σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους με αποτέλεσμα η επιρροή κάποιου προσδιοριστικού παράγοντα, πχ της ηλικίας, να μην εμφανίζεται εξαιτίας της μη διαφοροποίησής του στο δείγμα. Κατά συνέπεια, η μελλοντική διερεύνηση του ζητήματος μπορεί να κατευθυνθεί προς τη διενέργεια παρόμοιων εμπειρικών ερευνών βάσει πιο αντιπροσωπευτικών δειγμάτων, δηλαδή δειγμάτων με μεγαλύτερη μεταβλητότητα αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των υποκειμένων έρευνας. Τα ευρήματα αυτών των ερευνών θα ενισχύσουν περαιτέρω τη γνώση επί των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης εργαζομένων και η αξιοποίηση αυτής τη γνώσης σε πρακτικό επίπεδο θα συμβάλλει στη διαμόρφωση αποτελεσματικότερων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Πηγές

Abdulla, J. and Djebavni, R. (2011) “Determinants of Job Satisfaction in the UAE – A Case Study of Dubai police”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol.40, pp.126-146

Abou-Zaki, B. (2003) “Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, pp.368-376

Ahmed, I., Nawaz, M. and Iqbal, M. (2010) “Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction – a case study of University of the Punjab, Pakistan”, *International Journal of Business and Management*, Vol.5, pp.237-245

Akdere, M. and Schmidt, W.S. (2007) “Measuring the effects of employee orientation training on employee perceptions of organizational culture: implications for organization development”, *The Business Review*, Vol.8, pp.234-239

Alf, C. (2003) “Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, pp.368-376

Allen, S.J. and Hartman, N.S. (2005) “Leadership development: an exploration of sources of learning”, *Organization Development Journal*, Vol.26, pp.75-87

Ampofo-Boateng, K., Merican, W.R.A., Jamil, A. and Wiegand, B. (1997) “Employees’ adaptation to technological changes in a multinational corporation in Malaysia, innovation in technology management – the key to global leadership”, Portland International Conference on Management and Technology, Portland, 27-31 July

Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994) “Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.53-66

Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice – 10th edition*, University Press

Armstrong, M. and Murlis, H. (2007) *Rewards Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Pages Limited

Beatty, R. W. and Schneier, C. E. (1997) "New Humansources Roles To Impact Organizational Performance: From 'Partners' To 'Players' in Ulrich, D., Losey, M., and Lake, G. *Tomorrow's (HR) Management: 48 Thought Leaders Call For Change*, John Wiley

Berger, L.A. (2000) *The compensation handbook: a state-of-the-art guide to compensation strategy*, McGraw-Hill Inc

Bilgiç, R. (1998) "The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers", *Journal of Psychology*, Vol.132, pp.549-557

Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, M. Stride, C.B., Wall, T.D. and Wood, S.J. (2008) "The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study", *Personnel Psychology*, Vol.61, pp.467-501

Bogardus, A.M. (2007) *PHR/SPHR: Professional in Human Resources certification study guide*, Wiley

Brief, A.P. and Weiss, H.M. (2002) "Organizational behavior: Affect in the workplace", *Annual Review of Psychology*, Vol.53, pp.279-307

Burke, R.J. (1995) "Culture's consequences: organizational values, satisfaction and performance", *Empowerment in Organizations*, Vol.3, pp.19-24

Calisir, F., Gumussoy, C.A., and Iskin, I. (2011) "Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey", *Personnel Review*, Vol.40, pp.514-533

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

Clark, A.E. and Oswald, A.J. (1996) "Satisfaction and Comparison Income", *Journal of Public Economics*, Vol.61, pp.359-381

Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006) "Job satisfaction, job performance, and effort: A re-examination using agency theory", *Journal of Marketing*, Vol.70, pp.137-150

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988) "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Journal*, Vol.13, pp.471-482

Cowling, A. and Mailer, C. (1998) *Managing Human Resources – 3rd edition*, Arnold

Cranny, C.J., Smith, P.C., and Stone, E.F. (1992) *Job Satisfaction*, Lexington

Davis, J. and Wilson, S.M. (2000) "Principals' Efforts to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress", *The Clearing House*, Vol.73, pp.349-353

Donnelly, J.H., Gibson, J.L., and Ivancevich, J.M. (1992) *Fundamentals of Management – 8th edition*, Irwin

Eisenbach, R., Watson, K., and Pilai, R. (1999) "Transformational leadership in the context of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12, pp.80-88

Ellis, C.W. (2005) *Management skills for new managers*, AMACOM

Eskildsen, J.K., Westlund, A., and Kristensen, K. (2004) "Measuring employee assets – the Nordic Employee Index", *Business Process Management*, Vol.10, pp.537-550

Green, T.B. (1992) *Performance and motivation strategies for today's workforce: a guide to expectancy theory applications*, Greenwood Publishing

Greenberg, J. and Baron, R.A. (2008) *Behavior in Organizations – 9th edition*, Pearson

Griffin, R.W. and Moorhead, M. (2007) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations – 9th edition*, South-Western

Harrison J.K. and Hubbard, R. (1998) "Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico", *Journal of Social Psychology*, Vol.138, pp.609-623

Hassan, Y., Ud-din, K., Mir, Z., Ahmad, K., Mateen, A., Ahmad, W., and Nasir, A.B. (2011) "Job satisfaction in private banking sector of Pakistan", *Global Journal of Management and Business Research*, Vol.11, pp.84-93

Herzberg, F. (1959) *Motivation to work*, John Wiley

Hind, A. (2013) "Job Satisfaction among Bank Employees in Eastern Libya", *American International Journal of Social Science*, Vol.2, pp.30-44

Hon, C.A. (2004) *The quality of school services*, Taipei Normal University

Howard, J.L. and Frink, D.D. (1996) "The effects of organizational restructure on employee satisfaction", *Group & Organization Management*, Vol.21, pp.278-303

Hunjra, A., Chani, M., Aslam, S., Azam, M. and Rehman, K. (2010) "Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector", *African Journal of Business Management*, Vol.4, pp.2157-2163

Ironson G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., and Paul, K.B. (1989) "Construction of a Job in General Scale: a comparison of global, composite, and specific measures", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.193-200

Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., J.H., and Gibson, J.L. (1990) *Management, Principles and Functions – 4th edition*, Irwin

Jegan, P. and Gnanadhas, M. (2011) "Job satisfaction of bank employees working with e-channels", *Asian Journal of Business and Economics*. Vol.1, pp.1-8

Jun, M., Cai, S., and Shin, H. (2006) "TQM practice in Maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty", *Journal of Operations Management*, Vol.24, pp.791-812

Kamal, Y. and Hanif, M. (2009) "A Comparative Analysis of Different Pakistani Commercial Banks", Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science & Technology (SZABIST), Islamabad, 25, June 2009, Munich Personal RePEc Archive Paper No. 16059

Temesgen, K. and Parvinder, K. (2007) "Job Satisfaction and Gender: Evidence from Australia", Labour Economics Research Group (LERG) Discussion

Paper. 20, Centre for Economic Policy Modelling (CEPM) at the School of Economics, University of Queensland

Klein, K.J. and House, R. (1995) "On fire: charismatic leadership and levels of analysis", *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.183-198

Koc, M., Cavus, M.F., and Saracoglu, T. (2014) "Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.4, pp.178-190

Koustelios, A. (1991) "The relationships of organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece", Unpublished Doctoral dissertation, University of Manchester

Koustelios, A.D. and Bagiatas, K. (1997) "The Employee Satisfaction Inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees", *Educational Psychology Measure*, Vol.57, pp.469-476

Ladyshevsky, R.K. (2007) "A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.28, pp.426-443

Laschinger, H.K.S., Finegan, J., and Shamian, J. (2001) "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment", *Health Care Management Review*, Vol.26, pp.7-23

Latham, G. (2007) *Work motivation: history, theory, research, and practice*, Sage Publications

Lawler, III, E. E. (1973) *Motivation in Work Organizations*, Cole Publishing Company

Lee, J. and Miller, D. (1999) "People Matter: Commitment To Employees, Strategy And Performance In Korean Firms", *Strategic Management Journal*, Vol.20, pp.579-593

Li, M., Li, M., Liu, W., Liu, W., Han, Y., Han, Y. and Zhang, P. (2016) "Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship

behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.29, pp.732-750

Locke, E.A. (1976) “The Nature and Causes of Job Satisfaction” in Dunnette, M.D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1297-1343

Mabey, C. and Salaman, G. (1995) *Strategic Human Resource Management*, Blackwell

Martensen, A. and Gronholdt, L. (2001) “Using employee satisfaction measurement to improve people management: an adaptation of Kano’s quality types”, *Total Quality Management*, Vol.12, pp.949-957

Maslow, A.H. (1943) “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, Vol.50, pp.370-396

McLeod, S. A. (2016) “Maslow's Hierarchy of Needs”:

www.simplypsychology.org/maslow.html

Mora, T. and Ferrer, C. (2009) “The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia”, *The Journal of Socio-Economics*, Vol.38, pp.581–589

Mullins, L.J. (2007) *Management and Organisational behavior – 8th edition*, Prentice Hall

Northouse, P. (1997) *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications

Nulty, D.D. (2008) “The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?”, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol.33, pp.301-314

Oakland, J.S. (1989) *Total Quality Management*, Heinemann

Okpara, J. (2004) “The impact of salary differential on managerial job satisfaction: A study of the gender gap and its implications for management education and practice in a developing economy”, *Journal of Business in Developing Nations*, Vol.8, pp.65-92

Panchanatham, N. (2011) "Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India", *Journal of Law and Conflict Resolution*, Vol.3, pp.76-79

Pors, N.O. (2003) "Job satisfaction among library managers: a cross-cultural study of stress", *New Library World*, Vol.104, pp.464-473

Rahman, S. and Bullock, P. (2005) "Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation", *Omega*, Vol.33, pp.73-83

Rumman, M.A.R.A. (2011) "Factors Affecting Job Satisfaction of the Employees in Travel and Tourism Companies in Amman", *International Bulletin of Business Administration*, Vol.12, pp. 348-355

Rentsch, J.R. and Steel, R.P. (1992) "Construct and concurrent validation of the Andrews and Withey Job Satisfaction Questionnaire", *Educational Psychology Measure*, Vol.52, pp.357-367

Rice, G.T. (1990) "Portrait of Adventist educators: A survey of recent research", *The Journal of Adventist Education*, Vol.53, pp.8-15

Robert, C., Probst, T.M., Martocchio, J.J., Drasgow, F., and Lawler, J.J. (2000) "Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism", *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, pp.643-658

Saba, S., Sadia, M., and Tariq, A. (2013) "Determinants of Job Satisfaction among Employees of Banking", *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking*, Vol.1, pp.150-162

Saks, A.M. (1996) "The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes", *Human Relations*, Vol.49, pp.429-451

Seibert, S.E., Silver, S.R., and Randolph, W.A. (2004) "Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.47, pp.332-349

Sekar, M., Shunmuga, S.M., Sanker, G.K., Subburaj A, and Muthu, K.N. (2012) "A study on job satisfaction among the employees of state bank of India in

Coimbatore City”, *International Journal of Business Economics and Management Research*, Vol.3, pp.1-13

Senar, T. (2009) “The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.1, pp.686–691

Shallu, S. (2012) “Job Satisfaction of Bank Employees in Shimla, a Comparative Study of Private and Public Sector Bank (Axis Bank & Uco Bank)”, *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, Vol.1., pp.2277-3622

Slona, P. and Ward, M. (2001) “Cohort effects and job satisfaction of academics”, *Applied Economics Letters*, Vol.8, pp.787–791

Smith, P., Kendal, M., and Hulin, C. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Rand McNally

Smith, P.C., Balzer, W., Brannick, M., Chia, W., Eggleston, S. & Gibson, W. (1987) “The revised JDI: A facelift for an old friend”, *The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol.24, pp.31-33

Society for Human Resource Management (2017) “2017 Employee Job Satisfaction and Engagement: The Doors of Opportunity Are Open”, Apr 24, 2017:

<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2017-job-satisfaction-and-engagement-doors-of-opportunity-are-open.aspx>

Sousa-Poza, A. and Sousa-Poza, A. (2007) “The Effect of Job Satisfaction on Labor Turnover by Gender: An Analysis for Switzerland”, *Journal of Socio-Economics*, Vol.36, pp.895-913

Spector, P.E. (1985) “Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey”, *American Journal of Community Phytoglyphy*, Vol.13, pp.693-713

Spector, P.E. (1997) *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*, Sage Publications

Stein, B.A. (1983) *Quality on work life in action*, American Management Association, Management Briefing, New York

Stone, F.M. (2003) *The manager's question and answer book*, AMACOM

Teagarden, M., Butler, M., and Glinow, V.M. (1992) "Mexico's maquiladora industry: Where strategic human resource management makes a difference", *Organizational Dynamics*, Vol.20, pp.35-46

Thomas, K.W. (2002) *Intrinsic motivation at work: building energy & commitment*, Berrett-Koehler Publishers

Thomas, K.W. and Velthouse, B.S. (1990) "Cognitive elements of empowerment", *Academy of Management Review*, Vol.15, pp.666-681

Thompson, E.R. and Phua, F.T.T. (2012) "A Brief Index of Affective Job Satisfaction", *Group & Organization Management*, Vol.37, pp.275-307

Tsigilis, N., Zachopoulou, E., and Grammatikopoulos, V. (2006) "Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees", *Educational Research and Review*, Vol.1, pp.256-261

Velthouse, B.A. (1990) "Creativity and empowerment: a complementary relationship", *Review of Business*, Vol.12, pp.13-18

Vroom, V.H. (1964) *Work and motivation*, Wiley

Wae, M. (2001) "Inter relationship between personality, emotional intelligence, and job satisfaction of bank employees", Doctor of Philosophy, Universiti Utara, Malaysia

Warr, P. (1992) "Age and occupational well-being", *Psychology and Aging*, Vol.7, pp.37-45

Weber, J.A. (2007) "Business ethics training: Insights from learning theory", *Journal of Business Ethics*, Vol.70, pp.61-85

Weiss, H.M. (2002) "Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences", *Human Resource Management Review*, Vol.12, pp.173-194

Zou, M. (2007) “Understanding the gender difference in job satisfaction: A work orientation perspective”, EqualSoc Midterm Conference, Berlin

Παραρτήματα

Παράρτημα 1



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Το ερωτηματολόγιο που σας διανεμήθηκε χρησιμοποιείται για την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων για την εργασία και την ικανοποίηση που προσφέρει στον άνθρωπο. Τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου διατριβής με επιβλέποντα τον καθηγητή κύριο Τσιότρα Γεώργιο στο διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στην διοίκηση επιχειρήσεων.

Το ερωτηματολόγιο είναι αυστηρά ανώνυμο και για τη συμπλήρωσή του δεν απαιτείται παρά ελάχιστος χρόνος. Παρακαλώ απαντήστε στις ερωτήσεις που ακολουθούν με τη μέγιστη δυνατή ειλικρίνεια και χωρίς ιδιαίτερη προεργασία καθώς δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις αλλά η προσωπική σας άποψη και μόνο. Μην σκέφτεστε πολύ, απαντήστε αυθόρμητα. Σας παρακαλώ θερμά να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Σε περίπτωση που επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στα στοιχεία που παρατίθενται παρακάτω.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα και τη συμβολή σας στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Με εκτίμηση,
Κολέτσος Μιχαήλ
mba17041@uom.edu.gr / 6994542790

Παρακαλώ γυρίστε σελίδα

Στις παρακάτω διατυπώσεις, παρακαλώ συμπληρώστε X στο κατάλληλο πλαίσιο

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ					
2.	Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος					
3.	Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου					
4.	Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου					
5.	Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου					
6.	Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω					
7.	Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό					
8.	Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό					
9.	Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω					
10.	Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή					
11.	Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή					
12.	Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες					
13.	Η δουλειά μου είναι αξιόλογη					
14.	Η δουλειά μου με ικανοποιεί					
15.	Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)					
16.	Η δουλειά μου είναι βαρετή					
17.	Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι					
18.	Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου					
19.	Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής					
20.	Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός					
21.	Η εταιρία φροντίζει τους εργαζομένους της					
22.	Είναι η καλύτερη εταιρία που έχω δουλέψει ποτέ					
23.	Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην εταιρία					
24.	Η εταιρία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της					

Παρακαλώ γυρίστε σελίδα

Στις παρακάτω διατυπώσεις, παρακαλώ συμπληρώστε Χ στο κατάλληλο πλαίσιο

		Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ
1.	Η εργασία μου δίνει την αίσθηση του επιτεύγματος			
2.	Η εργασία μου είναι βαρετή			
3.	Η εργασία μου προσφέρει ικανοποίηση			
4.	Η εργασία μου δεν είναι ενδιαφέρουσα			
5.	Η εργασία μου είναι για εμένα μία πρόκληση			
6.	Η αμοιβή μου από την εργασία είναι δίκαιη			
7.	Η αμοιβή μου από την εργασία δεν είναι αυτή που θα έπρεπε			
8.	Η αμοιβή μου από την εργασία καλύπτει τα φυσιολογικά έξοδά μου			
9.	Αμείβομαι καλά για την εργασία μου			
10.	Η αμοιβή μου από την εργασία μου προκαλεί ανασφάλεια			
11.	Η εργασία μου προσφέρει καλές προοπτικές προαγωγής			
12.	Σε επίπεδο προοπτικών προαγωγής, η εργασία μου είναι ένα «αδιέξοδο»			
13.	Στο χώρο όπου εργάζομαι, οι προαγωγές προσφέρονται βάσει ικανοτήτων			
14.	Στο χώρο όπου εργάζομαι, υπάρχουν καλές ευκαιρίες προαγωγής			
15.	Στο χώρο όπου εργάζομαι, η πολιτική προαγωγών είναι άδικη			
16.	Οι προϊστάμενοί μου συγχαίρουν όσους εργάζονται καλά			
17.	Οι προϊστάμενοί μου είναι ενοχλητικοί			
18.	Οι προϊστάμενοί μου είναι διακριτικοί			
19.	Έχω κακούς προϊστάμενους			
20.	Οι προϊστάμενοί μου είναι ενημερωμένοι για τις τελευταίες εξελίξεις			
21.	Οι συνάδελφοί μου είναι υποστηρικτικοί			
22.	Οι συνάδελφοί μου είναι βαρετοί			
23.	Οι συνάδελφοί μου είναι έξυπνοι			
24.	Οι συνάδελφοί μου είναι τεμπέληδες			
25.	Οι συνάδελφοί μου είναι υπεύθυνοι			

Παρακαλώ γυρίστε σελίδα

Στις παρακάτω διατυπώσεις, παρακαλώ συμπληρώστε στο κατάλληλο πλαίσιο

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Στον οργανισμό όπου απασχολούμαι προσφέρεται η απαραίτητη εκπαίδευση στους εργαζόμενους					
2.	Συμμετέχω σε μεγάλο βαθμό στη λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας μου					
3.	Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου, μπορώ να λαμβάνω αυτόνομα αποφάσεις και πρωτοβουλίες που κρίνω απαραίτητες					
4.	Είμαι ικανοποιημένος από τις υλικές ανταμοιβές της εργασίας μου, πχ μισθός και μπόνους					
5.	Είμαι ικανοποιημένος από τις άυλες ανταμοιβές της εργασίας μου, πχ προφορική επιβράβευση					
6.	Στον οργανισμό όπου απασχολούμαι υπάρχει ομαδικότητα ως προς τη λήψη και εκτέλεση των αποφάσεων που λαμβάνονται					
7.	Η επικοινωνία μου με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και προϊστάμενους είναι αποτελεσματική					
8.	Οι προϊστάμενοί μου επηρεάζουν τις αποφάσεις και, γενικά, τα γεγονότα που διαδραματίζονται στο χώρο εργασίας					
9.	Οι προϊστάμενοί μου επιζητούν τη συνεργασία με όλο το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού					
10.	Οι προϊστάμενοί μου διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό το «πώς γίνονται τα πράγματα»					

Η ηλικία σας

18-25 26-40 41-60 Άνω των
ετών ετών ετών 60 ετών

Απόφοιτος (επιλέξτε το υψηλότερο)

Δημοτικού/ Λυκείου/ Πανεπιστημίου Μεταπτυχιακού/
Γυμνασίου ΙΕΚ Διδακτορικού

Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος Άγαμος Έγγαμος Έγγαμος
χωρίς τέκνα με τέκνα χωρίς τέκνα με τέκνα

Αριθμός εργαζομένων των οποίων προϊσταστε

Κανένας 1-2 3-7 Άνω των 7

Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση απασχόλησης

0-1 2-5 5-10 Άνω των 10

Έτη εργασιακής προϋπηρεσίας γενικά

0-1 2-5 5-10 Άνω των 10

Τέλος ερωτηματολογίου, σας ευχαριστώ θερμά!

Παράρτημα 2

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	χ^2	sig
ΕΚΠΑ	6%	21%	24%	42%	7%	37,37	0,000
ΛΗΨΗ	5%	23%	21%	43%	8%	39,46	0,000
ΑΥΤΟ	5%	15%	19%	49%	13%	49,23	0,000
ΥΛΙΚ	6%	35%	28%	24%	7%	29,00	0,000
ΑΥΛΕ	3%	23%	27%	37%	9%	31,79	0,000
ΟΜΑΔ	2%	24%	34%	29%	10%	29,81	0,000
ΕΠΙΚ	0%	10%	33%	49%	8%	38,56	0,000
ΗΓΕ1	1%	10%	17%	53%	17%	67,95	0,000
ΗΓΕ2	2%	13%	30%	42%	13%	42,95	0,000
ΗΓΕ3	0%	8%	23%	51%	17%	35,39	0,000

Παράρτημα 3

	1	2	3	4	5	χ^2	sig
1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	2%	22%	31%	36%	8%	36,33	0,000
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	2%	12%	22%	47%	17%	47,14	0,000
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	5%	14%	17%	43%	21%	34,81	0,000
4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	5%	16%	17%	33%	29%	21,33	0,000
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	3%	8%	13%	37%	38%	47,26	0,000
6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	21%	33%	19%	19%	9%	11,91	0,018
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	19%	29%	28%	15%	9%	12,26	0,016
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	21%	24%	26%	21%	8%	8,30	0,081
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	23%	38%	15%	16%	7%	23,88	0,000
10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	13%	31%	28%	23%	5%	21,09	0,000
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	9%	14%	26%	42%	9%	33,30	0,000
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	10%	48%	19%	17%	6%	45,86	0,000
13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	3%	3%	20%	53%	20%	71,67	0,000
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί	3%	17%	28%	36%	15%	26,79	0,000
15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	10%	20%	24%	34%	12%	15,86	0,003
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή	7%	15%	17%	45%	15%	37,26	0,000
17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	2%	13%	30%	41%	14%	40,16	0,000

18.	Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	6%	14%	28%	41%	12%	34,35	0,000
19.	Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	6%	5%	20%	36%	34%	37,95	0,000
20.	Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	5%	6%	19%	42%	29%	42,95	0,000
21.	Η εταιρία φροντίζει τους εργαζομένους της	3%	13%	28%	42%	14%	38,77	0,000
22.	Είναι η καλύτερη εταιρία που έχω δουλέψει ποτέ	10%	16%	36%	26%	12%	19,93	0,001
23.	Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην εταιρία	8%	21%	33%	30%	8%	23,42	0,000
24.	Η εταιρία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	6%	30%	29%	27%	8%	24,70	0,000

Σημειώσεις:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Παράρτημα 4

	1	2	3	x²	sig
1. Η εργασία μου δίνει την αίσθηση του επιτεύγματος	14%	38%	48%	15,65	0,000
2. Η εργασία μου είναι βαρετή	20%	24%	56%	19,84	0,000
3. Η εργασία μου προσφέρει ικανοποίηση	15%	30%	55%	20,54	0,000
4. Η εργασία μου δεν είναι ενδιαφέρουσα	14%	22%	64%	37,14	0,000
5. Η εργασία μου είναι για εμένα μία πρόκληση	14%	36%	50%	17,05	0,000
6. Η αμοιβή μου από την εργασία είναι δίκαιη	44%	30%	26%	4,84	0,089
7. Η αμοιβή μου από την εργασία δεν είναι αυτή που θα έπρεπε	51%	21%	28%	12,93	0,002
8. Η αμοιβή μου από την εργασία καλύπτει τα φυσιολογικά έξοδά μου	24%	38%	37%	3,09	0,213
9. Αμείβομαι καλά για την εργασία μου	48%	28%	24%	8,12	0,017
10. Η αμοιβή μου από την εργασία μου προκαλεί ανασφάλεια	24%	38%	37%	3,09	0,213
11. Η εργασία μου προσφέρει καλές προοπτικές προαγωγής	34%	36%	30%	0,44	0,802
12. Σε επίπεδο προοπτικών προαγωγής, η εργασία μου είναι ένα «αδιέξοδο»	29%	34%	37%	0,86	0,650
13. Στο χώρο όπου εργάζομαι, οι προαγωγές προσφέρονται βάσει ικανοτήτων	30%	37%	33%	0,65	0,722
14. Στο χώρο όπου εργάζομαι, υπάρχουν καλές ευκαιρίες προαγωγής	38%	34%	28%	1,42	0,492
15. Στο χώρο όπου εργάζομαι, η πολιτική προαγωγών είναι άδικη	21%	47%	33%	8,47	0,015
16. Οι προϊστάμενοί μου συγχάιρουν όσους εργάζονται καλά	14%	29%	57%	24,58	0,000
17. Οι προϊστάμενοί μου είναι ενοχλητικοί	13%	30%	57%	25,56	0,000
18. Οι προϊστάμενοί μου είναι διακριτικοί	19%	33%	49%	11,81	0,003
19. Έχω κακούς προϊστάμενους	9%	24%	66%	44,95	0,000
20. Οι προϊστάμενοί μου είναι ενημερωμένοι για τις τελευταίες εξελίξεις	12%	24%	63%	74,84	0,000
21. Οι συνάδελφοί μου είναι υποστηρικτικοί	8%	34%	58%	32,26	0,000
22. Οι συνάδελφοί μου είναι βαρετοί	14%	40%	47%	15,16	0,001
23. Οι συνάδελφοί μου είναι έξυπνοι	7%	40%	53%	29,40	0,000
24. Οι συνάδελφοί μου είναι τεμπέληδες	20%	42%	37%	35,40	0,000
25. Οι συνάδελφοί μου είναι υπεύθυνοι	12%	42%	45%	49,72	0,000

Σημειώσεις:

1 = Διαφωνώ

2 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

3 = Συμφωνώ