



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

«ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ: ΜΙΑ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

Κωνσταντίνος Καπνισάκης

Πειραιάς, 2019

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ: ΜΙΑ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο



Περίληψη

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με τη σημαντική έννοια της ικανοποίησης των εργαζόμενων και τον εντοπισμό των παραγόντων επιρροής της. Μια σημαντική μεταβλητή που εξετάστηκε ήταν η αντιληπτή ευελιξία στον εργασιακό χώρο, παράγοντας που δεν έχει μελετηθεί ενδελεχώς στην επιστημονική βιβλιογραφία. Η μεθοδολογία που υιοθετήθηκε ήταν ποσοτική, καθώς στόχος ήταν η επαλήθευση υποθέσεων, μέσω της τεκμηρίωσης αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών. Οι ερωτήσεις του ερευνητικού εργαλείου αποδείχθηκαν αξιόπιστες και έγκυρες σε ικανοποιητικό βαθμό. Ένας βασικός περιορισμός αποτελεί ότι οι συμμετέχοντες ήταν εργαζόμενοι μόνο μιας εταιρίας, επομένως δεν κατέστη δυνατή η συμμετοχή εργαζόμενων από άλλες εταιρίες του ίδιου κλάδου και ο εμπλουτισμός του δείγματος. Τέλος, η ευελιξία καταδείχθηκε ως σημαντικός παράγοντας επηρεασμού της ικανοποίησης των εργαζόμενων, όπως και η εξέλιξη και η ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο.

Abstract

The present thesis was concerned with the important concept of employee satisfaction and the identification of its influencing factors. An important variable examined was the perceived flexibility in the workplace, a factor that has not been thoroughly studied in the scientific literature. The methodology adopted was quantitative, as the aim was to verify some hypotheses by proving the causal relationships between the variables under study. The questions of the research tool proved to be internally consistent and valid. One limitation was that the participants were employees of only one company, so it was not possible to involve employees from different companies and enrich the sample. Finally, flexibility has proven to be an important factor in affecting employee satisfaction, as has the job evolution and the quality of the relationship with the boss.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1° Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 2° Θεωρητική επισκόπηση	11
2.1 Εισαγωγή	11
2.2 Ορισμοί και θεωρητικά μοντέλα οριοθέτησης της έννοιας της ικανοποίησης	13
Πίνακας 2.1: ορισμοί της έννοιας της ικανοποίησης	14
2.2.1 Content Theories.....	16
Πίνακας 2.2: το μοντέλο αναγκών του Maslow	17
Πίνακας 2.3: Ευρήματα επιστημονικών ερευνών σε σχέση με τις 2 ομάδες μεταβλητών της θεωρίας του Herzberg.....	18
Πίνακας 2.4: παραδοχές θεωριών Χ και Ψ	19
2.2.2 Process Theories	20
2.3 Διαστάσεις της έννοιας της ικανοποίησης	24
Πίνακας 2.5: Παράγοντες της ικανοποίησης	24
2.3.1 Επικοινωνία	27
2.3.2 Αμοιβές	29
Πίνακας 2.6: επιδράσεις της ικανοποίησης.....	29
2.3.3 Ευέλικτες επιλογές εργασίας και ικανοποίηση.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3° Μεθοδολογία έρευνας.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° Αποτελέσματα έρευνας	40
4.1 Δημογραφικά στοιχεία	40
4.2 Παρουσίαση μεταβλητών ερωτηματολογίου.....	44
4.3 Ανάλυση παραγόντων (factor analysis).....	50
4.3.1 Ανάλυση παραγόντων- Αντικείμενο εργασίας	50
4.3.3 Ανάλυση παραγόντων- Αμοιβή	54
4.3.4 Ανάλυση παραγόντων-Συνάδελφοι.....	54

4.3.5 Ανάλυση παραγόντων- Προϊστάμενος.....	55
4.3.6 Ανάλυση παραγόντων-Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	56
4.3.7 Ανάλυση παραγόντων-Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης.....	57
4.3.8 Ανάλυση παραγόντων-Ηγεσία & Επιχείρηση.....	59
4.4 Πρώτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η αντιληπτή επίδραση της κρίσης στις διαπροσωπικές σχέσεις)	60
4.5 Δεύτερο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η αντίληψη για το εργασιακό περιβάλλον)	63
4.6 Τρίτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης	64
4.7 Τέταρτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης	66
4.8 Πέμπτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο Συμπεράσματα – προτάσεις	68
5.1 Συμπεράσματα-πρακτικές διαστάσεις	68
5.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	70
5.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	71
5.4 Πρακτικές προεκτάσεις	71
Βιβλιογραφία.....	73

Πίνακας εικόνων

Εικόνα 1.....	22
Εικόνα 2.....	23
Γράφημα 1.....	39
Γράφημα 2.....	40
Γράφημα 3.....	41
Γράφημα 4.....	41
Γράφημα 5.....	42
Γράφημα 6.....	42

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 2.1: Ορισμοί της έννοιας της ικανοποίησης.....	14
Πίνακας 2.2: Το μοντέλο αναγκών του Maslow.....	17
Πίνακας 2.3: Ευρήματα επιστημονικών ερευνών σε σχέση με τις 2 ομάδες μεταβλητών της θεωρίας του Herzberg.....	15
Πίνακας 2.4: Παραδοχές θεωριών Χ και Ψ.....	19
Πίνακας 2.5: Παράγοντες της ικανοποίησης.....	22
Πίνακας 2.6: Επιδράσεις της ικανοποίησης.....	29
Πίνακας 4.1: Ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας-μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών.....	44
Πίνακας 4.2: Γενικές συνθήκες εργασίας-μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών.....	43
Πίνακας 4.3: Αμοιβή-μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών.....	44
Πίνακας 4.4: Συνάδελφοι-μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών.....	44
Πίνακας 4.5: Προϊστάμενος- μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών.....	44
Πίνακας 4.6: Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων- μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών.....	45
Πίνακας 4.7: Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης - μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών.....	45
Πίνακας 4.8: Ηγεσία & Επιχείρηση - μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών.....	46
Πίνακας 4.9: Εξαρτημένες μεταβλητές (διάφορες κλίμακες μέτρησης).....	46

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή

Η ικανοποίηση του προσωπικού έχει καταστεί τις τελευταίες δεκαετίες ένα ζήτημα μεγίστης σημασίας για κάθε σύγχρονο οργανισμό και η έννοια της έχει διερευνηθεί ενδελεχώς σε ερευνητικό επίπεδο. Το εξωτερικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στη σημερινή εποχή ενέχει μια σειρά προκλήσεων: οι αλλαγές που διαδραματίζονται είναι συνεχείς, δραστικές και απρόβλεπτες και ο ανταγωνισμός έχει διογκωθεί, ενώ ο σύγχρονος καταναλωτής από την άλλη, θεωρείται ενημερωμένος, συνδεδεμένος 24/7 και εξαιρετικά απαιτητικός. Ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί έχουν επικεντρωθεί στην ικανοποίηση των υφιστάμενων πελατών και στην επίτευξη πελατειακής αφοσίωσης, ενώ η συνεχής καινοτομία και η ανάπτυξη της γνώσης είναι απαραίτητα συστατικά για την επιβίωση των εταιριών. Η συμβολή του προσωπικού σε αυτές τις επιδιώξεις θεωρείται εξαιρετικής σημασίας. Είναι καθολικά αποδεκτό ότι ένας πετυχημένος οργανισμός στη σημερινή εποχή διακρίνεται από 2 στοιχεία: μια ακμάζουσα κουλτούρα και ένα παρακινημένο προσωπικό.

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται πλέον ως ο πιο πολύτιμος πόρος, που μπορεί να συμβάλει καταλυτικά στην επιβίωση ενός οργανισμού και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα πολλές σύγχρονες έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι σύγχρονοι εργαζόμενοι (για διάφορους λόγους) είναι ολοένα και περισσότερο δυσαρεστημένοι. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, ότι η κατανόηση των παραγόντων ικανοποίησης των εργαζόμενων είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς συνδέεται άμεσα και σημαντικά με την απόδοση των οργανισμών (την παρακίνηση, την παραγωγικότητα, τη δέσμευση, την ικανοποίηση των πελατών κ.ά.).

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε η διερεύνηση της έννοιας της ικανοποίησης και ο εντοπισμός των σημαντικών μεταβλητών επιρροής της, προκειμένου να καταδειχτούν κάποιες χρήσιμες προτάσεις. Οι παράγοντες που λήφθηκαν υπόψη ήταν: το αντικείμενο εργασίας, οι γενικές συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, οι συνάδελφοι, ο προϊστάμενος, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων, η εξέλιξη και η ηγεσία. Η διάρθρωση της εργασίας είναι ως εξής:

- Στο κεφάλαιο II παρουσιάζεται η θεωρητική επισκόπηση της σχετικής επιστημονικής βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα αναφέρονται ποικίλοι ορισμοί της έννοιας (καθώς δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός), αναλύονται οι πιο δημοφιλείς θεωρίες προσέγγισης και κατανόησης της έννοιας (οι θεωρίες περιεχομένου και οι θεωρίες διαδικασίας), προσδιορίζονται οι παράγοντες επιρροής της ικανοποίησης (όπως έχουν επισημανθεί από μια σειρά επιστημονικών ερευνών) και τονίζονται οι επιδράσεις της ικανοποίησης σε διάφορες διαστάσεις της οργανωσιακής απόδοσης
- Στο κεφάλαιο III, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της ερευνητικής διαδικασίας (γίνεται λόγος για τα πλεονεκτήματα/ μειονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας και αποσαφηνίζονται και δικαιολογούνται οι τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν σε επίπεδο στατιστικής ανάλυσης)
- Στο κεφάλαιο IV παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης
- Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα της ερευνητικής διαδικασίας, επιχειρείται η τεκμηρίωση των αιτιωδών σχέσεων που βρέθηκαν, παρουσιάζονται οι πρακτικές προεκτάσεις των ευρημάτων, όπως και οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Κεφάλαιο 2^ο Θεωρητική επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τους Tutuncu και Kozak (2007), στη σημερινή εποχή οι γενικές απαιτήσεις των ατόμων σε σχέση με σημαντικές διαστάσεις της ζωής τους έχουν αυξηθεί, εξαιτίας της διεύρυνσης της ποιότητας της ζωής και της οικονομικής ανάπτυξης πολλών σύγχρονων κοινωνιών. Τα περισσότερα άτομα δαπανούν ένα μεγάλο μέρος της ζωής τους στην εργασία τους, ενώ υποστηρίζεται ότι σε αντιστοιχία με τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, διόγκωση του παγκόσμιου ανταγωνισμού κ.ά.), έχουν τροποποιηθεί και οι προσδοκίες και τα συναισθήματά τους απέναντι στις δουλειές τους (An, Cha, Moon, Ruggiero, & Jang, 2014).

Την ίδια στιγμή, μια σειρά ερευνών έχει καταδείξει ότι η ικανοποίηση πολλών ατόμων από την εργασία τους είναι αρκετά χαμηλή, κάτι που έχει συμβάλλει στον προβληματισμό της επιστημονικής κοινότητας και των οργανισμών, καθώς μπορεί να ενέχει σοβαρές, αρνητικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, οι Barrington και Franco (2010) συμπέραναν ότι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι χαμηλά για όλα τα ηλικιακά γκρουπ, ενώ στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν σε σχέση με την Αμερική, υπογραμμίζοντας ότι «οι Αμερικάνοι, ανεξαρτήτως ηλικίας και εισοδηματικού επιπέδου, συνεχίζουν να είναι ολοένα και πιο δυστυχισμένοι στην εργασία τους».

Κάποιοι ερευνητές έχουν τονίσει, ότι η ραγδαία εξάπλωση της τεχνολογίας και η δυνατότητα 24/7 επαφής/ επικοινωνίας αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα επιρροής της ικανοποίησης των σύγχρονων εργαζόμενων. Πολλά άτομα έχουν αναφέρει ότι νιώθουν ότι δεν υπάρχει σαφής διάκριση, ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή, ενώ η έλλειψη αντιληπτής εξισορρόπησης και ελέγχου (work-life balance), θεωρείται ένα πολύ σημαντικό ζήτημα στα πλαίσια του σύγχρονου HRM.

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ένα εξαιρετικά σημαντικό ζήτημα για τους οργανισμούς, καθώς έχει συνδεθεί με την επιτυχία των οργανισμών (Zaim et al. 2012), ενώ μια σειρά

ερευνητών έχει υποστηρίξει ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της οργανωσιακής απόδοσης και της ικανοποίησης των πελατών (Chen, et. al., 2006). Την ίδια στιγμή, το κόστος της αποχώρησης εργαζόμενων είναι μεγάλο, σε επίπεδο ηθικού και σε επίπεδο αναπλήρωσης και εκπαίδευσης (Cascio, 1986), ενώ ένας οργανισμός με υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων μπορεί να μη διαθέτει καλή φήμη/ εικόνα και να δυσκολεύεται να προσελκύσει ταλαντούχο/ ποιοτικό προσωπικό.

Σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία, η βελτίωση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης έχει συνδεθεί με την παρακίνηση, την απόδοση των εργαζόμενων και την παραγωγικότητα (Hee et al. 2018). Αυτές είναι εξαιρετικά σημαντικές μεταβλητές, προκειμένου ένας οργανισμός να μπορέσει να διατηρήσει και να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό προσωπικό (με υψηλή αξία) και να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις του σύγχρονου, ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Marzuki, Permadi, & Sunaryo, 2012). Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση έχει βρεθεί να επιδρά άμεσα (και όχι έμμεσα-σαν ενδιάμεση μεταβλητή) στη μείωση του ποσοστού αποχωρήσεων και των ποσοστών απουσίας, στην αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση διαστάσεων της απόδοσης που συνδέονται με την αποδοτικότητα της διαχείρισης του κόστους (Gazioglu & Tansel, 2006).

Επομένως, η κατανόηση των παραγόντων επιρροής της ικανοποίησης, η αύξησή της και η διατήρησή της, θα πρέπει να είναι ζητήματα καίριας σημασίας για κάθε σύγχρονο οργανισμό (Gregory, 2011). Μέσω της κατανόησης των μεταβλητών που επιδρούν σημαντικά στην ικανοποίηση, μπορεί να εφαρμοσθούν αποτελεσματικές πολιτικές, πρακτικές (ή να γίνουν απαραίτητες προσαρμογές) και να σχεδιασθούν θέσεις εργασίας. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν καταδειχθεί πάρα πολλοί παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν στη δυσαρέσκεια των εργαζόμενων: υψηλά επίπεδα άγχους, χαμηλή ποιότητα επικοινωνίας εντός οργανισμού, έλλειψη αναγνώρισης, περιορισμένες ευκαιρίες/ δυνατότητες προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας, χαμηλοί μισθοί, εργασιακή ανασφάλεια, κοινωνικές σχέσεις κ.ά. (Hee et al. 2018). Στην παρακάτω ενότητα παρατίθενται κάποιοι σημαντικοί ορισμοί της έννοιας, ενώ στη συνέχεια θα αναλυθούν κ.ά.

2.2 Ορισμοί και θεωρητικά μοντέλα οριοθέτησης της έννοιας της ικανοποίησης

Η ικανοποίηση αναφέρεται στην ευχαρίστηση που βιώνεται όταν μια ανάγκη εκπληρώνεται (Khan et al, 2010). Σύμφωνα με τους Shajahan & Shajahan (2004, σ.:116), η ικανοποίηση αποτελεί μια γενική στάση, που απορρέει από τις αλληλοεπιδράσεις άλλων, πιο συγκεκριμένων στάσεων σε σχέση με 3 βασικούς τομείς:

- Τους εργασιακούς παράγοντες/ μεταβλητές
- Τα προσωπικά/ ατομικά γνωρίσματα/ χαρακτηριστικά
- Τους Κοινωνικούς παράγοντες (όπως και παράγοντες που σχετίζονται με τις κοινωνικές ομάδες στις οποίες ανήκει το κάθε άτομο)

Τα άτομα όταν εισέρχονται σε ένα οργανισμό, «κυοφορούν» διάφορες ανάγκες και κινητήριες δυνάμεις, που δεν είναι πάντα άμεσα και εύκολα παρατηρήσιμες και μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εργασιακή τους απόδοση. Επιπρόσθετα, αυτά τα «εσωτερικά στοιχεία» εκτός από τη δυσκολία που ενέχουν, σε ότι αφορά τον καθορισμό και την ικανοποίησή τους, μπορούν να παρουσιάζουν πολύ μεγάλη διακύμανση από άτομο σε άτομο, ενώ οι οργανισμοί είναι σημαντικό να τα κατανοήσουν, ώστε να μειώσουν μελλοντικές εντάσεις από τη μη κάλυψη τέτοιων αναγκών και να είναι σε θέση να σχεδιάζουν αποτελεσματικά προγράμματα επιβραβεύσεων (Newstrom, 2007).

Η έννοια της ικανοποίησης είναι πολυδιάστατη (Edwards, et.al, 2008), ενώ εμπερικλείει παράγοντες (Saari & Judge, 2004): συναισθηματικούς (το τι αισθάνεται ένας εργαζόμενος για τη δουλειά του), γνωστικούς (σκέψεις και πεποιθήσεις σε σχέση με τη δουλειά του) και συμπεριφορικούς (το τι κάνει σχετικά με τη δουλειά του (Kaplan, et.al, 2008)). Στις επιστημονικές έρευνες έχει προσεγγιστεί με 2 τρόπους: ο πρώτος είναι η ανάλυση των συνολικών αισθημάτων των εργαζόμενων για την εργασία τους και ο δεύτερος είναι η ανάλυση συγκεκριμένων πτυχών της εργασίας, όπως ο μισθός, οι σχέσεις με τους άλλους, οι παροχές κ.ά. (Spagnoli, et.al, 2011).

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται κάποιοι ορισμοί της έννοιας από τη σχετική επιστημονική βιβλιογραφία.

Πίνακας 2.1: ορισμοί της έννοιας της ικανοποίησης

Συγγραφείς	Ορισμοί
Vroom, (1964)	Θετικά αισθήματα (ή συναισθηματικοί προσανατολισμοί) σε σχέση με τους ρόλους που έχουν να επιτελέσουν οι εργαζόμενοι-ο συγγραφέας δίνει έμφαση στους ρόλους των εργαζόμενων
Spector (1997)	Ο τρόπος που αισθάνονται τα άτομα για την εργασία τους και τις διάφορες πτυχές της
Davis et al., (1985)	Ο βαθμός στον οποίο οι προσδοκίες των εργαζόμενων καλύπτονται από τις πραγματικές ανταμοιβές τους
Kaliski, (2007)	Η ικανοποίηση είναι η αίσθηση επίτευξης και επιτυχίας στην εργασία, είναι το να κάνει κανείς τη δουλειά που του αρέσει, να την κάνει καλά και να ανταμείβεται για την προσπάθεια του. Επιπλέον υποδηλώνει ενθουσιασμό και ευχαρίστηση
Statt, (2004)	Ο βαθμός που ένας εργαζόμενος είναι σε συμφωνία με τις ανταμοιβές της εργασίας του-ειδικά τις εσωτερικές
Armstrong, (2006)	Θετικές στάσεις και αισθήματα για την εργασία
Newsstrom (2007)	Μια σειρά θετικών αισθήσεων και συναισθημάτων, με τα οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους
Evans (1999)	Μια πνευματική κατάσταση που εμπεριέχει όλα τα αισθήματα που προέρχονται από τις αντιλήψεις ενός εργαζόμενου για το βαθμό κάλυψης των εργασιακών του αναγκών

Ivancevich, et.al, (2011)

Αφορά τις αντιλήψεις των ατόμων για την εργασία τους και δηλώνει το βαθμό «ταιριάσματός τους» με τον οργανισμό

Locke, (1976)

Μια θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση κάποιου σε ότι αφορά τη δουλειά του και τις εμπειρίες που συνδέονται με αυτή

George et al., (2008)

Το σύνολο των συναισθημάτων και των πεπιοθήσεων των ατόμων για την εργασία τους, τα άτομα μπορεί να έχουν διακριτές στάσεις και αισθήματα για ποικίλες πτυχές της εργασίας όπως το είδος εργασίας, τους ανώτερους, τους συναδέλφους κ.ά.

Mullins, (2005)

Μια στάση, μια εσωτερική κατάσταση που θα μπορούσε να σχετίζεται με ένα αίσθημα επίτευξης

Aziri, (2008)

Ένα αίσθημα που απορρέει από την αντίληψη του βαθμού που η εργασία μπορεί να καλύψει υλικές και ψυχολογικές ανάγκες

Πηγή: Aziri, (2010)

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό ότι η ικανοποίηση θεωρείται μια στάση και μια εσωτερική, συναισθηματική κατάσταση, ενώ σε πολλούς ορισμούς συνδέεται με ένα αίσθημα επίτευξης εσωτερικών ανταμοιβών. Σύμφωνα με τον Hanaberg (2010), οι εσωτερικοί αυτοί παράγοντες έχουν σχέση με το ενδιαφέρον της εργασίας και τον ενθουσιασμό, το πάθος, την κινητοποίηση, τη δημιουργικότητα και την υψηλή ενέργεια.

Προκειμένου να επεξηγηθεί και να οριοθετηθεί η πολυδιάστατη έννοια της ικανοποίησης, μια σειρά θεωριών έχουν προταθεί και εφαρμοσθεί, ενώ η διαδικασία κατανόησης είναι συνεχής και δυναμική. Η στάση που συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θέμα που έχει προσελκύσει εντονότατο ενδιαφέρον, τόσο από ερευνητές της συμπεριφοράς οργανισμών όσο και από αυτούς που μελετούν το πεδίο του ανθρωπίνου δυναμικού (Luthans, 2005). Οι θεωρίες μπορούν να γίνουν κατανοητές ως επιστημονικά εργαλεία εντοπισμού των διαστάσεων της

έννοιας και των μεταξύ τους σχέσεων, κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της ικανοποίησης (Griffin, 1990). Επιπρόσθετα, αποτελούν μια δομή από θεμελιώδεις έννοιες και αρχές, γύρω από τις οποίες οργανώνεται η γνώση ενός επιστημονικού πεδίου (Koontz & O'Donnell, 1972). Εκτός από ένα εννοιολογικό εργαλείο οργάνωσης της γνώσης, οι θεωρίες παρέχουν και ένα σαφές πλαίσιο για δράση. Σύμφωνα με τον Luthans, (1995:13) «δεν υπάρχει τίποτα πιο πρακτικό, από μια καλή θεωρία», ενώ μέσω των θεωριών παρέχονται εξηγήσεις σχετικά με το γιατί και το πώς, σκέφτονται, αισθάνονται και δρουν τα άτομα, που θα ελεγχθούν μέσω της έρευνας (Newstrom, 2007).

Στην επιστημονική βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, οι θεωρίες έχουν οργανωθεί με διάφορους τρόπους: δύο πολύ δημοφιλείς είναι με βάση το κριτήριο της φύσης των θεωριών και με βάση τη χρονική στιγμή διατύπωσης. Μια αρκετά δημοφιλής και αποδεκτή κατηγοριοποίηση είναι (Shajahan & Shajahan, 2004):

- σε Content theories (Θεωρίες Περιεχομένου-για παράδειγμα ιεράρχηση αναγκών του Maslow, θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, θεωρία Χ και Ψ, θεωρία του Alderfer, του McClelland)
- σε Θεωρίες διαδικασίας-Process theories (θεωρία προσδοκιών-Expectancy theory, θεωρία δικαιοσύνης-Equity theory κ.ά.)

2.2.1 Content Theories

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow

Οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας επιχειρούν να εντοπίσουν τι κινητοποιεί ένα άτομο στην εργασία του, δηλαδή ουσιαστικά να κατανοήσουν τις ανάγκες του, τις κινητήριες δυνάμεις, τα κίνητρα- στόχους του και την ιεράρχησή τους, ώστε να οδηγηθεί ένα άτομο στην ικανοποίηση (Luthans, 2005). Η πιο δημοφιλής είναι αυτή του Μάσλοου (Wehrich & Koontz, 1999), που υποστήριξε ότι οι ανάγκες κινητοποίησης έχουν μια ιεραρχική μορφή πυραμίδας, όπου η ικανοποίηση μιας ανάγκης κατώτερου επιπέδου, αυξάνει την κινητοποίηση κάλυψης της επόμενης ιεραρχικά (όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, δεν αποτελεί πλέον παράγοντα κινητοποίησης- Maslow, 1943).

Πίνακας 2.2: το μοντέλο αναγκών του Maslow

Ανάγκες- 5 επίπεδα από τη χαμηλότερη ιεραρχικά στην υψηλότερη

Φυσικές ανάγκες: τροφή, σεξ, ρουχισμός, στέγαση κ.ά. (Smoke, 2005). Σύμφωνα με τον Kreitner (2006) στη σημερινή εποχή, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα έχουν μικρή δυσκολία κάλυψης αυτών των αναγκών

Ασφάλεια: φυσική προστασία

Κοινωνικές ευκαιρίες ανάπτυξης: στενών διαπροσωπικών σχέσεων, αγάπη, φροντίδα (Carducci, 2009)

Ανάγκες πραγμάτωσης: πρεστίζ, κύρος κ.ά.

Αυτοπραγμάτωση: ευκαιρία για προσωπική ολοκλήρωση μέσω της προσωπικής ανάπτυξης. Πραγματοποιείται όταν ένα άτομο συνειδητοποιήσει τις πραγματικές δυνατότητές του (για παράδειγμα κάποιος που έχει μια κλίση στη ζωγραφική και την εξελίσσει, εξασκεί, παρακολουθεί μαθήματα κ.ά.-Pastrino et al., 2008). Σύμφωνα με τον Kreitner (2006), οι εργαζόμενοι που είναι σε αυτό το στάδιο, μπορεί να είναι πιο δημιουργικοί και να οδηγήσουν ένα οργανισμό σε νέες κατευθύνσεις

Πηγή: Hee et al. (2016), Zaim et al. (2012)

Η θεωρία των 2 παραγόντων του Herzberg

Οι Herzberg et al. (1959), ανέπτυξαν μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα θεωρία, διαχωρίζοντας τους παράγοντες της εργασίας, σε:

- Παράγοντες που η κάλυψή τους οδηγεί στην ικανοποίηση (κινητοποιητές, όπως η αίσθηση πραγμάτωσης, η αναγνώριση, η εργασία καθεαυτή, η ευθύνη και η εξέλιξη)
- Παράγοντες που η μη κάλυψή τους οδηγεί στη δυσαρέσκεια μεν, αλλά η κάλυψή τους δεν οδηγεί απαραίτητα στην ικανοποίηση (υγειονομικοί παράγοντες, όπως οι πολιτικές της εταιρίας, οι συνθήκες εργασίας, ο προϊστάμενος, ο μισθός, η ασφάλεια, οι κοινωνικές σχέσεις κ.ά.) (Mukherjee, 2009).

Η θεωρία έχει δεχθεί κριτική (Karimi, 2007), καθώς μεταξύ άλλων υποθέτει ότι δεν υφίστανται ατομικές διαφορές σε σχέση με τους παράγοντες, και ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν με τον ίδιο τρόπο σε περίπτωση κάποιας αλλαγής στις μεταβλητές, αλλά έχουν διεξαχθεί έρευνες

βασισμένες στο μοντέλο αυτό (για παράδειγμα μια σε αστυνομικούς- Getahun et al., 2007 και μια σε εκπαιδευτικούς- Karimi, 2007). Ο Madura (2006) υποστήριξε ότι η δεύτερη κατηγορία παραγόντων θα πρέπει να καλύπτεται επαρκώς, ώστε να μη δημιουργείται δυσαρέσκεια, ενώ οι Fallon και Zgodzinski (2008) πρόσθεσαν ότι η κάλυψή τους μπορεί να μην επιδράσει σημαντικά στην εργασιακή απόδοση, αλλά η μη κάλυψή τους θα οδηγήσει σε πτώση της. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα ευρήματα επιστημονικών ερευνών σε σχέση με τις 2 ομάδες μεταβλητών της θεωρίας του Herzberg.

Πίνακας 2.3: Ευρήματα επιστημονικών ερευνών σε σχέση με τις 2 ομάδες μεταβλητών της θεωρίας του Herzberg

Συγγραφείς	Ευρήματα
Mohamed Hossam EIDin Khalifa & Truong (2010)	Οι αντιλήψεις των εργαζόμενων για την κάλυψη των motivator factors, βρέθηκε να επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση/ επιπλέον η αύξηση των hygiene factors δε φάνηκε επιδρά θετικά στην ικανοποίηση (να οδηγούν στην αύξησή της)
Mora and Rerrer-Carbonell (2009)	Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες σε 3 διαστάσεις της ικανοποίησης (οι γυναίκες είχαν χαμηλότερες πιθανότητες προαγωγής, ασφάλειας και μισθών)
Wubuli (2009)	Οι εργασιακές συνθήκες, η αμοιβή, η αντιληπτή δικαιοσύνη και οι δυνατότητες εξέλιξης βρέθηκε να επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση
Theodossiου and Vasileiou, (2007)	Η αίσθηση εργασιακής ανασφάλειας επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση

Πηγή: Zaim et al. (2012)

Οι θεωρίες X και Ψ του McGregor

Ο McGregor (1960), διατύπωσε τη θεωρία, ότι οι μάνατζερ κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, τείνουν να λαμβάνουν αποφάσεις βάση κάποιων γενικών παραδοχών που λειτουργούν ως «οδοδείκτες» (παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα).

Πίνακας 2.4: Παραδοχές θεωριών X και Ψ

Παραδοχές θεωρίας X	Παραδοχές θεωρίας Ψ
Κατά μέσο όρο, οι άνθρωποι έχουν μια εσωτερική αντιπάθεια για τη δουλειά και θα την αποφύγουν, όποτε μπορούν	Οι σωματικές και πνευματικές προσπάθειες στην εργασία, είναι όσο φυσικές είναι η ξεκούραση και το παιχνίδι
Ακριβώς εξαιτίας αυτού, τα περισσότερα άτομα πρέπει να ελέγχονται, να παρακολουθούνται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρία, προκειμένου να εργασθούν σε ένα οργανισμό	Ο έλεγχος και η απειλή με τιμωρία δεν είναι οι μόνοι τρόποι ανάπτυξης της προσπάθειας των εργαζόμενων
Κατά μέσο όρο, οι άνθρωποι προτιμούν να καθοδηγούνται, να αποποιούνται ευθύνες, έχουν σχετικά περιορισμένη φιλοδοξία και επιθυμούν την ασφάλεια	Η δέσμευση στους στόχους ενός οργανισμού είναι σε αναλογία με τις ανταμοιβές

Πηγή: Zaim et al. (2012)

Η θεωρία των αναγκών-θεωρία επίτευξης του McClelland

Ο McClelland (1961) υποστήριξε ότι κάποια άτομα έχουν μια έμφυτη κινητοποίηση προς την επιτυχία. Τα άτομα αυτά δεν ενδιαφέρονται τόσο για τις υλικές ανταμοιβές, αλλά για την αίσθηση επίτευξης. Διακατέχονται από μια βαθιά ανάγκη να κάνουν κάτι καλύτερα ή αποδοτικότερα από ότι έχει γίνει στο παρελθόν (Shajahan & Shajahan, 2004). Η θεωρία επικεντρώνεται στη διάσταση της επίτευξης (Achievement Theory), αλλά περιλαμβάνει 3 κίνητρα/ ανάγκες:

- Επίτευξη: την ανάγκη αριστείας

- Δύναμη: την ανάγκη να μπορεί κανείς να επηρεάσει άλλους, ως προς το να συμπεριφερθούν διαφορετικά από ότι θα έκαναν σε άλλη περίπτωση. Αναφέρεται στην ανάγκη να υπάρξει επιρροή και έλεγχος στους άλλους (Robbins, 2005)
- Σύνδεση: η ανάγκη για στενές, διαπροσωπικές σχέσεις (προτιμώνται συνεργατικά περιβάλλοντα και όχι ανταγωνιστικά)

Από τη θεωρία συνάγεται ότι τα άτομα για παράδειγμα που έχουν μια έμφυτη, επικρατούσα κινητοποίηση προς τη σύνδεση (σύναψη θερμών, διαπροσωπικών σχέσεων), δεν θα είναι ικανοποιημένα σε ένα οργανισμό που η κουλτούρα, οι αξίες και το κλίμα είναι ανταγωνιστικά.

ERG theory- (Existence, Relatedness, and Growth)- Alderfer (1969)

Ο Alderfer (1969), βασισμένος στη θεωρία του Maslow, ομαδοποίησε τις ανάγκες σε 3 κατηγορίες:

- Υπαρξιακές: ψυχολογικές και ασφάλεια
- Σχετικότητα: κοινωνικές ανάγκες και ανάγκη εκτίμησης
- Ανάπτυξη: αυτό-ολοκλήρωσης

Η συνεισφορά του Alderfer, συνίσταται στο ότι προσέγγισε τις παραπάνω ανάγκες περισσότερο σαν ένα συνεχές, παρά σαν μια σχηματική ιεραρχία. Αντίθετα με το Maslow, δεν θεώρησε ότι η ικανοποίηση μιας ομάδας, θα οδηγήσει στην κινητοποίηση προς την κάλυψη της επόμενης/ ανώτερης, ή ότι η έλλειψη μιας ανάγκης είναι ο μόνος τρόπος κινητοποίησης (Luthans, 2005).

2.2.2 Process Theories

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες θεωρίες, οι διαδικαστικές θεωρίες, καταπιάνονται με το πώς δημιουργείται η κινητοποίηση, ενώ η έννοια των προσδοκιών (γνωστική θεωρία) διαδραματίζει κεντρικό ρόλο (Luthans, 2005). Σύμφωνα με τους Perry et al., (2006) οι θεωρίες αυτές καταπιάνονται με τον τρόπο που οι ανάγκες και οι στόχοι εκπληρώνονται και εκλαμβάνονται γνωστικά.

Equity Theory (Adams, 1963)

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις εισροές (ότι καταθέτουν στην εργασία) σε σύγκριση με τις εκροές (ότι κερδίζουν) και έπειτα συγκρίνουν το αποτέλεσμα με άλλα άτομα που επιλέγουν (άτομα αναφοράς). Αν το αποτέλεσμα της σύγκρισης είναι ίδιο, τότε βιώνεται μια κατάσταση δικαιοσύνης (equity- Robbins, 2005). Από τη θεωρία απορρέει ότι συχνά συμβαίνει ένας κύκλος κινητοποίησης: η υψηλή απόδοση, οδηγεί σε ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές), που οδηγούν στη διαμόρφωση της στάσης και του αισθήματος της ικανοποίησης, αν όμως οι ανταμοιβές αυτές αντιληφθούν ως δίκαιες (Yusof & Shamsuri, 2006).

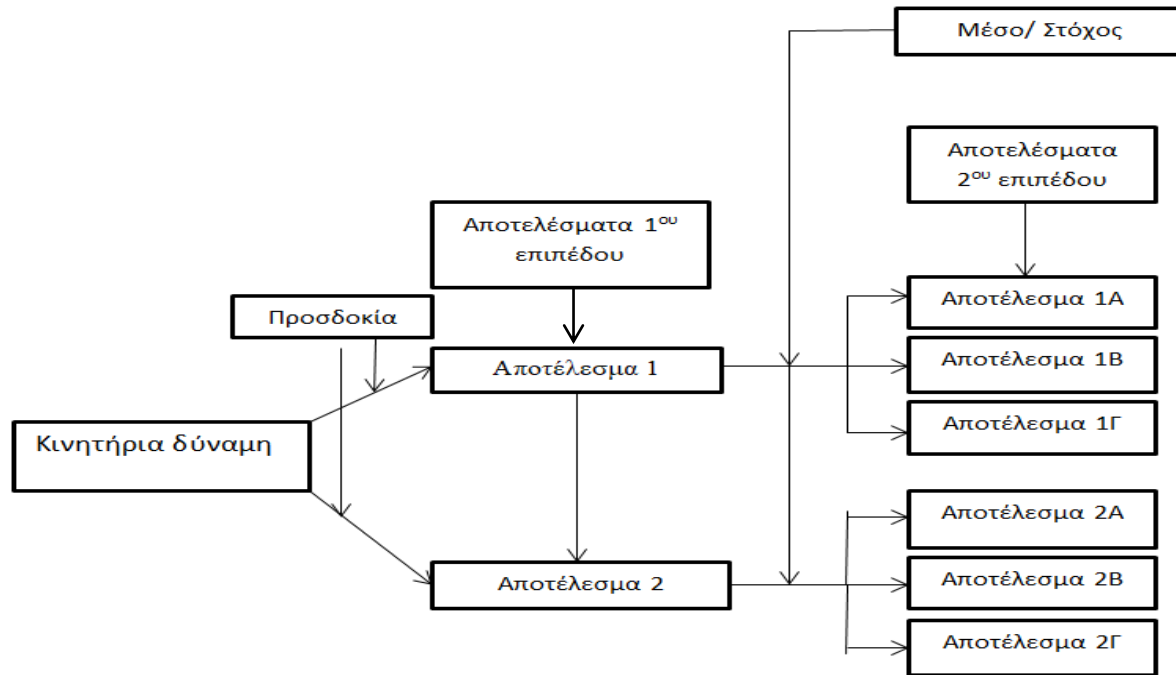
Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)

Ο Vroom υποστήριξε ότι τα άτομα θα είναι παρακινήμένα να κάνουν κάτι, αν πιστεύουν στην αξία ενός στόχου και αν θεωρούν ότι υπάρχουν πιθανότητες επίτευξης του στόχου αν κάνουν αυτά που κάνουν (Wehrich & Koontz, 1999). Η θεωρία εμπεριέχει 3 σημαντικά στοιχεία:

- Τη δύναμη της προτίμησης του ατόμου για κάποια εκροή/ στόχο (την αξία του, τις στάσεις που έχει για αυτόν, το κίνητρο και την προσδοκώμενη ωφέλεια)
- Την πιθανότητα ότι κάποια συμπεριφορά θα συμβάλλει στην επίτευξη κάποιου πρώτου στόχου που συνδέεται με τον πρωταρχικό
- Ο βαθμός σύνδεσης του πρώτου στόχου με τον πρωταρχικό. Με βάση τη θεωρία για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει σαν πρωταρχικό στόχο την προαγωγή και να αυξήσει την απόδοσή του (πρώτος στόχος) ώστε να το επιτύχει αυτό (αν θεωρεί ότι η βελτίωση της απόδοσης δε θα οδηγήσει στην προαγωγή, το πιο πιθανό είναι να μην κινητοποιηθεί προς την αύξηση της απόδοσης).

Η θεωρία αυτή θεωρείται η πιο περιεκτική θεωρία της παρακίνησης και της ικανοποίησης (Robbins, 2005), ενώ αναδεικνύει τη σημασία 3 παραγόντων: του πόσο πολύ θέλει κάποιος κάτι, της πιθανότητας ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης, και του βαθμού που η αύξηση αυτή θα οδηγήσει στην απολαβή του πρωταρχικού σκοπού. Η θεωρία υποθέτει ότι τα άτομα είναι ορθολογικά και βασίζονται τις αποφάσεις τους σε πεποιθήσεις και προσδοκίες, ενώ υπονοεί ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να επικοινωνούν την σύνδεση προσπάθειας και τελικής ανταμοιβής, ώστε να αυξηθεί η κινητοποίησή τους. Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται σχηματικά η θεωρία κινητοποίησης του Vroom.

Εικόνα 1: Η θεωρία κινητοποίησης του Vroom

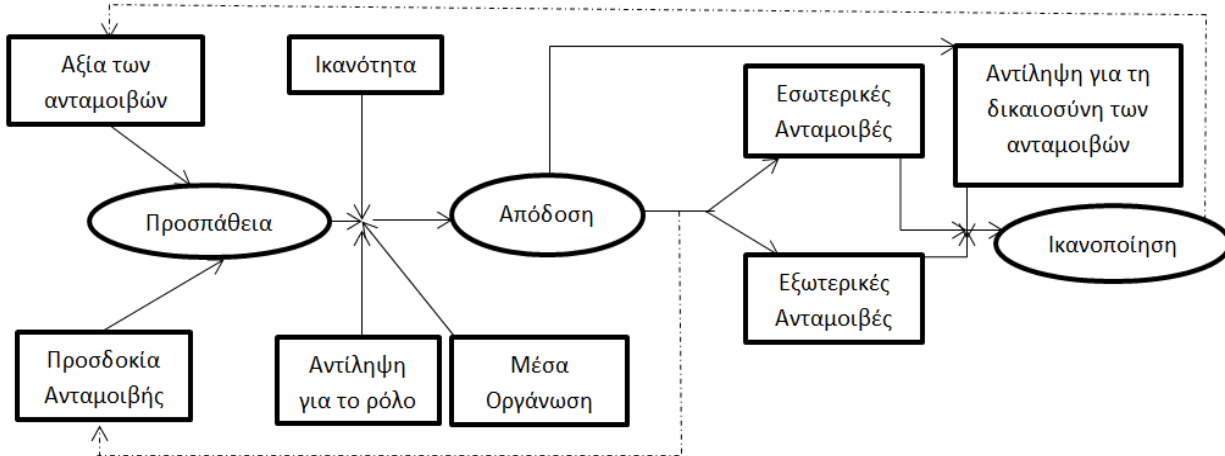


Εικόνα 1

Η θεωρία των προσδοκιών των Porter/Lawler (1968)

Οι Porter και Lawler υποστήριξαν ότι η προσπάθεια δεν οδηγεί απαραίτητα στην αύξηση της απόδοσης, κι ότι ανάμεσα στις 2 μεταβλητές παρεμβάλλονται οι ενδιάμεσες μεταβλητές των ικανοτήτων/ γνωρισμάτων και της αντίληψης των ρόλων. Η απόδοση θα οδηγήσει σε εξωτερικές (αμοιβές, εκτίμηση, αναγνώριση), εσωτερικές ανταμοιβές (αίσθημα επίτευξης, αυτοεκτίμηση κ.ά.) και η σύγκριση αυτών με τις αντιληπτές, δίκαιες αμοιβές θα καθορίσει αν θα υπάρξει ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. 2003). Τέλος, η αρχική προσπάθεια θα καθοριστεί από την αξία των ανταμοιβών και την εκτίμηση της πιθανότητας της σύνδεσης προσπάθειας/ ανταμοιβών. Τα παραπάνω φαίνονται σχηματικά, στην παρακάτω εικόνα.

Εικόνα 2: Η θεωρία των προσδοκιών των Porter/Lawler



Εικόνα 2

Πηγή: Χατζηπαντελή (1999)

Η θεωρία των στόχων (Locke, 1968)

Ο Locke στα τέλη της δεκαετίας του 1960 αμφισβήτησε ότι όλοι οι στόχοι μπορούν να είναι η πηγή της παρακίνησης/ ικανοποίησης (Shajahan & Shajahan, 2004). Κάποιοι «δύσκολοι» στόχοι και απαιτητικοί μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερα επίπεδα προσπάθειας, ενώ το ίδιο συμβαίνει και με την αλληλεπίδραση (το να ξέρει ένα άτομο που βρίσκεται σε σχέση με τον αρχικό του στόχο και αν αυτό θα επηρεάσει την προσπάθειά του). Οι σχετικές έρευνες έχουν καταδείξει την ανωτερότητα ανάλογων, απαιτητικών στόχων που συνδυάζονται με ανατροφοδότηση σε σχέση με την ανάπτυξη παρακίνησης (Robbins, 2005). Η θεωρία των στόχων (goal-setting theory) έχει συνδυαστεί με άλλες γνωστικές θεωρίες, ενώ θεωρείται η πιο ενδελεχώς μελετημένη θεωρία στην πράξη. Ένα παράδειγμα, είναι η έννοια της αντιληπτής αυτό-αποτελεσματικότητας (γνωστικό εργαλείο) που μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις για τη δυσκολία ενός στόχου (Mouginhan & Pandey, 2007).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας (Hachman & Oldham, 1975-76)

Τα χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται ένας εργαζόμενος τη θέση του εντός του οργανισμού, ενώ η σαφήνειά τους επηρεάζει την

ικανοποίηση (Moynihan & Pandey, 2007). Οι Hackman και Oldham (1976) τόνισαν ότι τα αποτελέσματα μιας θέσης επηρεάζονται από διάφορες ενδιάμεσες μεταβλητές, όπως η προσωπική ανάγκη για ανάπτυξη. Σύμφωνα με το μοντέλο υπάρχουν 5 χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας (ποικιλία αναγκαίων δεξιοτήτων, ταυτότητα των καθηκόντων, σημαντικότητα των καθηκόντων, αυτονομία και ανατροφοδότηση) που μπορούν να επιδράσουν σε 3 ψυχολογικές καταστάσεις (αίσθημα νοήματος, αίσθημα ευθύνης για τα αποτελέσματα και γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων) να οδηγήσουν στην ικανοποίηση, την παρακίνηση και τη μείωση των απουσιών.

2.3 Διαστάσεις της έννοιας της ικανοποίησης

Στην επιστημονική βιβλιογραφία διαφορετικοί ερευνητές επικεντρώνονται σε διαφορετικές πτυχές της ικανοποίησης. Οι πιο δημοφιλείς διαστάσεις που έχουν ερευνηθεί είναι (Newstrom, 2011):

- Οι αμοιβές
- Η εποπτεία (προϊστάμενοι)
- Η φύση των καθηκόντων
- Η βοήθεια/ υποστήριξη των συναδέλφων
- Οι εργασιακές συνθήκες
- Η εργασιακή ασφάλεια
- Οι δυνατότητες αξιοποίησης των δεξιοτήτων των εργαζόμενων
- Η οικονομική σταθερότητα του οργανισμού

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται διάφορες διαστάσεις της ικανοποίησης που έχουν μελετηθεί.

Πίνακας 2.5: Παράγοντες της ικανοποίησης

Συγγραφείς	Διαστάσεις
Petrescu and Simmons (2008)	Οργάνωση της εργασίας, προσέλκυση και επιλογή, εποπτεία, ανάμιξη εργαζόμενων,

	εκπαίδευση και μάθηση, πρακτικές πληρωμής. Το αποτέλεσμα ήταν ότι η ανάπτυξη μιας νοοτροπίας συνεχούς μάθησης, είχε θετική επίδραση στην ικανοποίηση
Mani (2010)	Εξωτερικές ανταμοιβές, αυτονομία, εικόνα και ταυτότητα του οργανισμού και διαπροσωπικές σχέσεις. Οι πιο σημαντικές μεταβλητές από τους παράγοντες ήταν: η σχέση με τον προϊστάμενο, η εκπαίδευση, το άγχος και το εργασιακό περιβάλλον
Rue and Byaes 2003	Το ενδιαφέρον του manager για τους υφιστάμενους, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας (εύρος, βάθος, ενδιαφέρον καθηκόντων, αμοιβές), ο βαθμός αντιστοιχίας και συνέπειας εσωτερικών και εξωτερικών διαστάσεων, συνθήκες εργασίας, ποιότητα κοινωνικών σχέσεων, αντιληπτές ευκαιρίες σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, αντιληπτές ευκαιρίες στον ανταγωνισμό, επίπεδο φιλοδοξίας
Rutherford et.al. (2009)	Εποπτεία, συνολική εργασία, υποστήριξη από τον οργανισμό, εξέλιξη, αμοιβές, συνάδελφοι και πελάτες
Gu and Siu (2009)	Θετική επίδραση της επικοινωνίας με συναδέλφους και ανωτέρους, των αμοιβών και της εκπαίδευσης.
Spagnoli, et.al (2012)	Τύπος εργασίας
Spreitzer (1995)	Αυτονομία
Nielsen and Smith (2008); Hsu, and Wang (2008)	Αντιληπτή δικαιοσύνη, σχέση με τον οργανισμό, εικόνα του οργανισμού

Hwang, 2008; Wickramasinghe, (2009); Fields and Blum (1997)	Δημογραφικοί παράγοντες
Kaplan, et.al, (2008); Bowling, (2007)	Προσωπικότητα
Sy, et.al, (2006)	Συναισθηματική Νοημοσύνη
Harris, et.al, 2009; Spreitzer, (1995); Arshadi, (2010)	Ψυχολογική ενδυνάμωση
Saari and Judge, (2004)	Κοινωνική και προσωπική ικανοποίηση
Kim and Brymer, (2011)	Ηθικότητα Ηγεσίας
Sy, et.al, 2006; Harris, et.al, (2009); Rutherford, et.al, (2009)	Υποστήριξη από την Ηγεσία
Mungania et al. (2016)	Ευελιξία στην εργασία
Lambert & Pauline, (2008); Mahfood, Pollock & Longmire, (2013)	Εργασιακό στρες, αρνητική επίδραση (υπερβολικός όγκος εργασίας, ανεπαρκής στήριξη, ανισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής κ.ά.)

Πηγή: Aziri, (2010), Zaim et al. (2012), Hee et al. (2016)

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες επιδρούν στην ικανοποίηση, επομένως γίνεται αντιληπτό το εύρος και η πολυπλοκότητα των παραγόντων που επιδρούν στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης (Hsu and Wang, 2008). Οι παράγοντες χωρίζονται σε εσωτερικούς (π.χ. προσωπικότητα κ.ά.), δημογραφικούς και εξωτερικούς (δυνατότητες εξέλιξης, αμοιβές κ.ά.).

Δύο πολύ δημοφιλείς τεχνικές μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι: το ερωτηματολόγιο της Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire) και το Job description index-(Aziri, 2010). Η έκδοση του 1977 (Aziri, 2010) περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες της εργασίας:

- Συνάδελφοι
- Αίσθημα επίτευξης
- Δραστηριότητες
- Εξέλιξη

- Εξουσία
- Πολιτικές της εταιρίας
- Αμοιβές
- Αξίες
- Δημιουργικότητα
- Ανεξαρτησία
- Ασφάλεια
- Κοινωνικό στάτους
- Αναγνώριση
- Ευθύνη
- Εποπτεία-ανθρώπινες σχέσεις
- Ποικιλία
- Εργασιακές συνθήκες

Το Job Description Index είναι ένα ερωτηματολόγιο που λαμβάνει υπόψη τους εξής παράγοντες σε σχέση με την εργασία:

- Τη φύση της εργασίας
- Αμοιβές/ παροχές
- Στάσεις σε ότι αφορά τους προϊσταμένους
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Δυνατότητες εξέλιξης

Με βάση την παραπάνω κατηγοριοποίηση, θα αναλυθούν περαιτέρω κάποιοι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί από τη βιβλιογραφία.

2.3.1 Επικοινωνία

Η επικοινωνία μπορεί να κατανοηθεί ως την ανταλλαγή πληροφοριών, ανάμεσα σε ένα πομπό και ένα δέκτη (Hee et al., 2016). Η επικοινωνία θεωρείται μια πολύ σημαντική έννοια στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ενώ δεν προσεγγίζεται απλά ως ανταλλαγή πληροφοριών,

αλλά ως ένα κρίσιμης σημασίας πλέγμα κοινωνικών σχέσεων εντός οργανισμού, που συντελούν στην ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός ισχυρού δεσμού ανάμεσα στον οργανισμό και τους εργαζόμενους (Steingrímisdóttir, 2011).

Τα επικοινωνιακά κανάλια μπορεί να είναι επίσημα και ανεπίσημα. Οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν ένα εξαιρετικά σημαντικό ρόλο σε αυτό το κομμάτι, καθώς αποτελούν τη δίοδο επικοινωνίας μεταξύ εργαζόμενων και ανώτερης ηγεσίας. Η αναποτελεσματική επικοινωνία ή η έλλειψή της, μπορεί να ενέχει σοβαρές επιπτώσεις: στο ηθικό των εργαζόμενων, στο να αισθάνονται ανεπαρκή υποστήριξη, αγανάκτηση, στρες και τελικά δυσαρέσκεια και υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων (Gregory, 2011)). Είναι απαραίτητο οι σύγχρονοι managers να διαθέτουν τις κατάλληλες επικοινωνιακές/ διαπροσωπικές και συναισθηματικές δεξιότητες, ώστε να μπορούν να δημιουργούν αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τους υφιστάμενους, που στηρίζονται στην εμπιστοσύνη.

Επιπρόσθετα, κρίσιμης σημασίας θεωρείται η αποτελεσματική κατανόηση των στόχων του οργανισμού, της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης του και των ακριβών προσδοκιών που σχετίζονται με κάθε θέση, ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται την ακριβή τους σχέση με τον οργανισμό (πώς οι ενέργειές τους επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα τον οργανισμό σε ότι αφορά τους στόχους του) και το πώς η εργασία τους επηρεάζει άλλα άτομα (με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθανθούν ένα αίσθημα επίτευξης και ταύτισης (Gregory, 2011)). Η επικοινωνία μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο κατά την αξιολόγηση των εργαζόμενων και κατά τη διαδικασία της διαχείρισης απόδοσης (να γνωρίζουν σε τι αξιολογούνται, γιατί είναι σημαντικό, όπως και το τι μπορεί να γίνει ώστε να βελτιωθούν).

Τέλος, η σημασία της εμπιστοσύνης σε ένα οργανισμό είναι αναμφισβήτητη. Όταν η εμπιστοσύνη αποτελεί μια θεμελιώδη αρχή της οργανωσιακής κουλτούρας, μπορεί να δημιουργηθεί μια ισχυρή βάση ανάπτυξης της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης (DerFrank & Ivancevich, 1998). Μάλιστα, η εμπιστοσύνη έχει καταδειχθεί από μια σειρά ερευνών ως ενδιάμεση μεταβλητή (moderator-μεταβλητή που καθορίζει την ένταση και τη ισχύ της σχέσης ανάμεσα σε δύο μεταβλητές) μεταξύ της προσωπικότητας και της εμπιστοσύνης.

2.3.2 Αμοιβές

Έχει υποστηριχθεί ότι οι υλικές αμοιβές είναι αυτές που συνδέονται κυρίως με την ικανοποίηση (Money & Graham, 1999; Green & Heywood, 2008) και όχι τόσο οι μη υλικές (ασφαλιστικά προγράμματα, προγράμματα συνταξιοδότησης και διάφορες παροχές). Στο ίδιο πλαίσιο, είναι κοινά αποδεκτό ότι η υλική επιβράβευση της προσπάθειας και της απόδοσης των εργαζόμενων (μέσω bonus, αυξήσεων μισθών κ.ά.) μπορεί να ενθαρρύνουν το αίσθημα της αναγνώρισης των εργαζόμενων (Branham, 2005), τα επίπεδα κινητοποίησης και να οδηγήσουν σε αύξηση της ικανοποίησης (The Chicago School of Professional Psychology, 2012).

Σε αυτό το σημείο κάποια πολύ σημαντικά στοιχεία σε σχέση με τα παραπάνω είναι τα εξής: είναι εξαιρετικά σημαντικό το αίσθημα δικαιοσύνης των εργαζόμενων σε ότι αφορά τους μισθούς, σε περίπτωση που μάθουν ότι υπό-πληρώνονται σε σχέση με άλλους ή υπάρχει αντιληπτή αδικία μισθολογική, μπορεί να υπάρξει δυσαρέσκεια (Branham, 2005), επομένως, ο σχεδιασμός της πολιτικής αμοιβών πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός. Επιπρόσθετα, έχει καταδειχθεί από έρευνες ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν το μισθό τους με βάση κάποιο «μισθό αναφοράς» (referential point), που είναι συχνά η αμοιβή άλλων εργαζόμενων του κλάδου με τα ίδια προσόντα κ.ά. (Al-Zoubi, 2012). Σύμφωνα με το Miller (2014) περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους δηλώνουν ικανοποιημένοι, αν πληρώνονται καλύτερα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Τέλος, στον παρακάτω πίνακα 2.6, παρουσιάζονται ευρήματα επιστημονικών ερευνών σε σχέση με τις επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης σε σημαντικές διαστάσεις της απόδοσης.

Πίνακας 2.6: επιδράσεις της ικανοποίησης

Συγγραφείς

Aziri, (2010)

Ευρήματα

Η ικανοποίηση μπορεί να μην οδηγεί απαραίτητα σε αύξηση της ατομικής απόδοσης, αλλά τείνει να οδηγεί σε αύξηση

	της διατμηματικής και οργανωσιακής απόδοσης
Vanderberg and Lance (1992)	Συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την αφοσίωση (όσο αυξάνει η ικανοποίηση, τείνει να αυξάνεται και η αφοσίωση)
Porter, Steers, Mowdy & Boulian, (1974); Price, (1977); Rose, (1991)	Η ικανοποίηση είναι σημαντικός παράγοντας επιρροής της εργασιακής δέσμευσης (αιτιώδης σχέση)
Slattery & Selvarajan, (2005)	Θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση και τη δέσμευση (όχι αιτιώδη σχέση, όταν αυξάνεται η μια τείνει να αυξάνεται και η άλλη)
McCusker & Wolfman (1998); McGuinness, (1998); Selnow & Gibert, (1997); Vardi et al, (1989)	Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αφοσίωσης, αρκεί να συνυπάρχουν: η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, ο αμοιβαίος σεβασμός κ.ά.
Walker (2005)	Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αφοσίωσης, αρκεί να συνυπάρχουν: η προσωπική ανάπτυξη, η μάθηση και ένα ξεκάθαρο επαγγελματικό μονοπάτι

Πηγή: Srivastava, (2013)

2.3.3 Ευέλικτες επιλογές εργασίας και ικανοποίηση

Ένα σημαντικό ζήτημα που έχει ανακύψει τις τελευταίες δεκαετίες είναι η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας διάφορων ρυθμίσεων σχετικά με το χρόνο εργασίας και η μελέτη του κατά πόσο είναι ωφέλιμο και για τις δύο πλευρές να καθορίζεται από τους εργαζόμενους. Αρκετές επιστημονικές έρευνες έχουν διεξαχθεί σε σχέση με τα παραπάνω φαινόμενα, όπως για

παράδειγμα οι μετα-αναλύσεις των Baltes et al. (1999) και Martens et al. (1999), και η μελέτη των Kossek και Ozekia (1999).

Στο ίδιο πλαίσιο, η μετα-ανάλυση των Baltes et al. (1999) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τόσο το ευέλικτο όσο και το συμπιεσμένο εβδομαδιαίο ωράριο εργασίας είχαν θετική επίδραση στην παραγωγικότητα, την αυτό-αξιολόγηση των επιδόσεων (το πώς οι εργαζόμενοι βαθμολογούν την απόδοσή τους) και την ικανοποίηση των εργαζομένων από τα χρονοδιαγράμματα εργασίας. Επίσης και οι ώρες απουσίας (ή το ποσοστό απουσιών από την εργασία) μειώθηκαν μόνο με την εφαρμογή κάποιου ευέλικτου ωραρίου (και όχι με την εφαρμογή κάποιου συμπιεσμένου, όπως για παράδειγμα τέσσερις «φορτωμένες» μέρες εργασίας, αντί για πέντε). Οι ευέλικτες μορφές εργασίας ιστορικά εισήχθησαν σε μεγάλο βαθμό για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του εργοδότη για ευελιξία και μείωση του λειτουργικού κόστους, αν και σε κάποιες περιπτώσεις ενδέχεται να εφαρμόστηκαν στα πλαίσια της αναβάθμισης του ανθρώπινου κεφαλαίου (υπό την έννοια ότι η αντιληπτή σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού για τους οργανισμούς ολοένα και διευρύνεται, επομένως κάθε πολιτική που αποσκοπεί στην αύξηση της ικανοποίησης, της παρακίνησης, της δέσμευσης κ.ά., θεωρείται σχεδόν μονόδρομος (Krausz et al., 2000).

Κάτι πολύ σημαντικό σε σχέση με τα παραπάνω, είναι ότι δεν υπάρχει σχεδόν καμία έρευνα που να έχει συμπεράνει ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε κάποιο ευέλικτο πλαίσιο παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, σε σύγκριση με παραδοσιακά προγράμματα (Yang and Zheng, 2011).

Η ευελιξία του χρόνου/ ωραρίου εργασίας είναι ένα σημαντικό κομμάτι της έννοιας της συνολικής ευελιξίας στο χώρο εργασίας. Η τελευταία θεωρείται ότι είναι η ικανότητα των εργαζομένων να κάνουν επιλογές που επηρεάζουν το πότε, το πού και για πόσο καιρό συμμετέχουν σε εργασιακά καθήκοντα (Hill et al., 2008). Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της ευελιξίας του χρόνου εργασίας, όπου δίνεται έμφαση είτε στην πλευρά της επιχείρησης (Askenazy, 2004 et. Chung, 2009) είτε στην πλευρά των εργαζομένων (FlexPaths, 2004, Golden, 2009, Possenriede and Plantegna, 2011).

Η έμφαση στους εργαζόμενους υπονοεί τη δυνατότητα των εργαζομένων να προσαρμόζουν τις ημερήσιες ή εβδομαδιαίες ώρες εργασίας τους κατά τρόπο που ταιριάζει καλύτερα στις προτιμήσεις και τους ατομικούς/ οικογενειακούς περιορισμούς τους. Η εφαρμογή αυτής της μορφής ευελιξίας μπορεί να σημαίνει διαφορετικούς χρόνους έναρξης και λήξης της εργάσιμης ημέρας (π.χ. ευέλικτο) έως και την πλήρη αυτονομία ως προς το πότε πραγματοποιείται η εργασία (Golden et al., 2011).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες το 2005-2006, τα στοιχεία από το πιο πρόσφατο πρόγραμμα της Διεθνούς Κοινωνικής Έρευνας (ISSP-Εργασιακές Προδιαγραφές III), φανέρωσαν ότι περίπου το 45% των εργαζομένων δεν αισθάνονται ότι έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν το ωράριο εργασίας τους. Μόνο το 15% δήλωσε ότι μπορεί ελεύθερα να καθορίσει το πρόγραμμα εργασίας του (το ποσοστό αυτό μειώνεται σε λιγότερο από 8%, σε ότι αφορά τους ωρομίσθιους εργαζόμενους). Το υπόλοιπο 40% δήλωσε ότι είναι σε θέση να καθορίσει το πρόγραμμά του εντός κάποιων ορίων.

Μια έρευνα στην Αυστραλία κατέληξε σε παρόμοια ευρήματα, δηλαδή ότι το 45% των εργαζομένων δήλωσε ότι δεν είναι σε θέση να αποφασίσει για το πότε θα πρέπει να εκκινήσει και να τελειώσει τη δουλειά του, ενώ το 43% μπορεί να επηρεάσει την παραπάνω απόφαση, εντός ορισμένων ορίων. Μόνο το 11% αισθάνθηκε εντελώς ελεύθερο να αποφασίσει, ενώ περίπου το 28% των εργαζομένων σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης (και το 16% μερικής απασχόλησης) δήλωσαν ότι αντιλαμβάνονται σαν υποχρεωτική την υπερωριακή εργασία (μεταξύ των απασχολούμενων πλήρους απασχόλησης, το 21% αντιμετώπισε υποχρεωτικά υπερωρίες στη δουλειά του, τον προηγούμενο μήνα).

Η παροχή από τον εργοδότη της δυνατότητας ευέλικτης εργασίας μπορεί να πάρει τη μορφή παροχής διακριτικής ευχέρειας σε εργαζόμενο (χωρίς μισθολογική αποζημίωση), ώστε να αφορά όσους θεωρούν ότι έχουν έντονες συγκρούσεις εργασίας / ζωής, ή ως στρατηγική στα ώστε να διατηρηθεί ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλής ποιότητας/ταλέντου. Οι εργοδότες μπορούν επίσης να προσφέρουν ευέλικτα χρονοδιαγράμματα ως ανταμοιβή για προηγούμενες επιδόσεις. Θεωρητικά, έχει υποστηριχθεί ότι υπάρχουν έξι συνθήκες στις οποίες οι εταιρίες μπορούν να προσφέρουν περισσότερες επιλογές σε σχέση με τον ευέλικτο χρόνο εργασίας, όπως για παράδειγμα πιο ευέλικτο χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη καλύτερης προσαρμογής των εργασιακών απαιτήσεων στις προτιμήσεις των εργαζομένων (Altman and Golden, 2008).

Έχει υποστηριχθεί ότι ο ευέλικτος προγραμματισμός των ωρών εργασίας μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του εργασιακού άγχους (Kossek και Michel, 2010, Baughman et al., 2003, Kelly and Moen, 2007, Shockley and Allen, 2007, Eldridge and Nisar, 2011), παράγοντας που έχει βρεθεί να συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συνεπώς, η παροχή ενός βαθμού αυτονομίας στους εργαζόμενους σε σχέση με τον καθορισμό των ωρών εργασίας, ώστε να εξισορροπηθεί ικανοποιητικά το δίπολο εργασία/ προσωπική ζωή και να βιωθεί ένα αίσθημα ελέγχου μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη (Kossek και Michel, 2010).

Μάλιστα, έχει υποστηριχθεί ότι συχνά ένας εργαζόμενος που αισθάνεται ότι έχει τη δυνατότητα ελέγχου στην εργασία του (σε κάποιες πτυχές της, όπως το ωράριο εργασίας) μπορεί να βιώσει χαμηλότερα επίπεδα φθοράς, σε σύγκριση με κάποιο εργαζόμενο που καλείται να διαχειρισθεί τις ίδιες εργασιακές απαιτήσεις, αλλά θεωρεί ότι έχει λιγότερες δυνατότητες ελέγχου (Gatchel and Schultz, 2012), ενώ έχει συνδεθεί και με την ικανοποίηση (Mungania et al., 2016, Spreitzer, 1995).

Όπως έχει τονισθεί προηγουμένως, μπορεί να υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ των ευέλικτων πρακτικών στο χώρο εργασίας και της οργανωσιακής απόδοσης, αλλά οι ενδιάμεσες μεταβλητές, μέσω των οποίων αναπτύσσονται και τεκμηριώνονται οι συσχετισμοί, είναι λιγότερο γνωστές (Ngo et al., 2009). Το ίδιο το οργανωτικό κλίμα μπορεί να λειτουργήσει ως τέτοιος διαμεσολαβητικός παράγοντας. Η χρήση τέτοιων πρακτικών υποστηρίζεται ότι μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή απόδοση. Πράγματι, η παροχή περισσότερης αυτονομίας τείνει να θεωρείται ένα εργαλείο "υψηλής απόδοσης" που μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία πρόσθετης εργασίας ή στην αύξηση της έντασης ανά ώρα (Altman and Golden, 2004, Askenazy, 2004, Combs et al., 2006). Άρα, η αυτονομία έχει συνδεθεί με περισσότερες ώρες εργασίας (σε εθελοντική βάση) και με την εκδήλωση αυξημένης προσπάθειας/ έντασης. Τα αυστηρά ημερήσια ωράρια εργασίας μπορούν να έχουν έμμεσες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσω της υποβάθμισης της υγείας, της αύξησης των τραυματισμών και της κούρασης (Ng and Feldman, 2008).

Από τη φύση του, το ευέλικτο ωράριο εργασίας μπορεί να ελαχιστοποιήσει την αρνητική επιρροή των αντιληπτών οικογενειακών δεσμεύσεων, δεδομένου ότι ένας εργαζόμενος διαθέτει τη δυνατότητα να λάβει αποφάσεις που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Έχει επισημανθεί ότι το 45% των εργαζομένων που δε διαθέτουν τη δυνατότητα προσαρμογής του ωραρίου εργασίας τους, αισθάνονται υπερβολικό φόρτο εργασίας (Galinsky et al., 2001). Η έλλειψη ελέγχου στον προγραμματισμό των ωρών εργασίας μπορεί να ενισχύσει ή ακόμα και να επιδεινώσει τις αντιληπτές συνέπειες των ωρών εργασίας για τους εργαζόμενους (Fenwick and Tausig, 2001, Berg et al., 2004). Οι μεγαλύτερες διακυμάνσεις στις ώρες εργασίας των εργαζομένων τείνουν να μειώνουν την ευημερία τους, όταν οι αλλαγές δεν αποφασίζονται σε κανένα βαθμό από τους ίδιους (Heisz και LaRochelle-Côté, 2006).

Η μη προβλεψιμότητα των ωρών εργασίας (Askenazy, 2004), ιδίως για όσους έχουν χαμηλότερα εισοδήματα (Lambert, 2000), μπορεί να έχει διαβρωτική επίδραση στα επίπεδα

ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Στη Γαλλία, το παραπάνω φαινόμενο έχει συσχετισθεί με αυξημένη ψυχική πίεση των εργαζομένων, κυρίως επειδή τους δίνεται η αίσθηση ότι βρίσκονται υπό την πίεση του χρόνου και δεν μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους σωστά (Askenazy και Caroli, 2010).

Η ευελιξία στο χώρο εργασίας ορίζεται ως "η ικανότητα των εργαζομένων να κάνουν επιλογές που επηρεάζουν πότε, πού και για πόσο καιρό συμμετέχουν σε εργασίες που σχετίζονται με την εργασία" (Hill et al., 2008). Τα πιθανά οφέλη για τους εργαζόμενους βελτιώνουν έμμεσα την ατομική παραγωγικότητα μέσω της αύξησης της υγείας (Butler et al., 2009, Grzywacz et al., 2008, Grzywacz et al., 2007, Halpern, 2005, Jang, 2009), της συμφιλίωσης και της ισορροπίας (Boushey, 2008, Jang, 2009).

Σε προηγούμενες μελέτες ευελιξίας, η συσχέτιση μεταξύ των επιλογών που προσφέρθηκαν επίσημα από τους οργανισμούς και αυτών που χρησιμοποιήσαν οι εργαζόμενοι, ήταν αδύναμη έως μέτρια (Thompson et al., 1999). Η βιβλιογραφία προτείνει δύο συνθήκες στις οποίες η σχέση μεταξύ των πολιτικών που παρέχονται από τον οργανισμό και των επιλογών που χρησιμοποιούν οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι μπορεί να καταρρεύσει (Blair-Loy and Wharton, 2002):

- Πρώτον, δεν είναι διαθέσιμες όλες οι ευέλικτες πολιτικές εργασίας που εφαρμόζουν οι οργανισμοί στην πλειονότητα των υπαλλήλων τους, για λόγους όπως η έλλειψη υποστήριξης των επιβλεπόντων (Thompson et al., 1999).
- οι εργαζόμενοι δεν χρησιμοποιούν όλες τις προσιτές ευέλικτες επιλογές εργασίας, για λόγους που περιλαμβάνουν τον φόβο ότι η αξιοποίηση μπορεί να βλάψει τη σταδιοδρομία τους (Eaton, 2003).

Λόγω αυτών των πιθανών τριβών στην πορεία, από την υιοθέτηση μιας ευέλικτης εργασιακής πρακτικής για τους εργαζόμενους που την χρησιμοποιούν, και την επίτευξη κάποιου οφέλους σε επίπεδο παραγωγικότητας, υπάρχει ένα ερευνητικό κενό, όχι μόνο για περισσότερη μελλοντική έρευνα, αλλά και για το σχεδιασμό εθνικών προτύπων, προκειμένου να διασφαλισθεί ή ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στους εργαζόμενους (ή ο περιορισμός των αντιληπτών κινδύνων).

Σε μια έρευνα 1.500 υπαλλήλων και διευθυντικών στελεχών σε 6 αμερικανικές εταιρίες, όπου επιτράπηκε στους εργαζόμενους να μεταβάλλουν καθημερινά τις ώρες εργασίας τους, βρέθηκε μια θετική συσχέτιση ανάμεσα στα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα εργασίας και την αυτό-

αναφερόμενη παραγωγικότητα, τη δέσμευση, την ποιότητα της εργασίας και την ικανοποίηση από την εργασία (Pruchno et al., 2000).

Μια σημαντική πηγή εξοικονόμησης κόστους για τους οργανισμούς είναι τα χαμηλά ποσοστά απουσίας (Kelly et al., 2008, Kossek και Hammer, 2008). Τα ποσοστά απουσίας είναι ένας δείκτης δέσμευσης των εργαζομένων που επηρεάζει την οργανωσιακή παραγωγικότητα. Τα ποσοστά απουσίας στις Ηνωμένες Πολιτείες ήταν κατά μέσο όρο 3,6% το 2001. Δηλαδή, σε μια δεδομένη εβδομάδα, περίπου το 3,6% των εργαζομένων που εργάζονται συνήθως με πλήρη απασχόληση απουσίασαν, λόγω ασθένειας ή τραυματισμού, άλλων ιατρικών προβλημάτων, εξαιτίας της φροντίδας παιδιών ή προσωπικών/οικογενειακών υποχρεώσεων (Bureau of Labor Statistics, 2002).

Ο ρυθμός είναι αξιοσημείωτα σταθερός σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, αν και είναι ελαφρώς υψηλότερος μεταξύ των εργαζομένων ηλικίας 55 ετών και άνω. Ο μέσος όρος είναι σημαντικά μικρότερος μεταξύ των ανδρών, περίπου 2,5% (υψηλότερος για τους ηλικιωμένους άνδρες) και περίπου το ένα τρίτο μεγαλύτερο από το μέσο όρο των γυναικών, στο 4,8%. Όταν κατανέμονται ανά επαγγελματική ομάδα, είναι πάνω από 4% μεταξύ των υπαλλήλων γραφείου, των χειριστών μηχανών και των τεχνικών, ενώ είναι κάτω από 3% μεταξύ των προϊσταμένων. Ο αριθμός των ωρών που χάθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι ο υψηλότερος μεταξύ των χειριστών / εργαζομένων, όμως είναι ο χαμηλότερος μεταξύ των διαχειριστών και του προσωπικού πωλήσεων.

Υπάρχουν μικρές διαφορές ανάμεσα στους διάφορους κλάδους, αν και το ποσοστό απουσίας είναι υψηλότερο στο δημόσιο τομέα (ιδίως στα πεδία της εκπαίδευσης και της υγείας) και στις κατασκευές. Όσον αφορά το χαμένο χρόνο εργασίας, το υψηλό ποσό κατέχουν οι εργαζόμενοι στον κλάδο των μεταφορών και των μη μεταποιημένων προϊόντων. Τα μηνιαία ποσοστά απουσίας υπαλλήλων ήταν κατά μέσο όρο 0,6% των προγραμματισμένων ημερών εργασίας κατά τους πρώτους τρεις μήνες του 2011 (Γραφείο Εθνικών Υποθέσεων, 2011).

Θεωρητικά, η δυνατότητα ευελιξίας του χρόνου έναρξης θα πρέπει να αποθαρρύνει την απουσία και την καθυστέρηση. Μια έγκαιρη και διεξοδική επανεξέταση των στοιχείων σχετικά με τις συνέπειες του ευέλικτου προγραμματισμού σχετικά με τα ποσοστά απουσιών βρήκε μειωμένα ποσοστά απουσίας στα τρία τέταρτα των περιπτώσεων που μελετήθηκαν και ότι οι οργανώσεις που χρησιμοποιούν ευέλικτο περιβάλλον είχαν επίσης μειωμένη χρήση αναρρωτικής άδειας (Baltes et al., 1999). Επιπλέον, η ευελιξία φαίνεται να μειώνει τη συχνότητα της καθυστέρησης, αν και η μείωση φαίνεται να είναι σημαντική μόνο για τις εργαζόμενες

γυναίκες (Ala-Mursula et al., 2002). Τα στοιχεία δείχνουν ότι ένα άλλο πλεονέκτημα του ευέλικτου προγραμματισμού εργασίας είναι οι μειωμένες ώρες απουσίας (Casey και Grzywacz, 2008). Οι εργοδότες φαίνεται να επωφελούνται όταν οι εργαζόμενοι έχουν αυτονομία στον καθορισμό του χρόνου εργασίας, στο βαθμό που διευκολύνεται ο συνδυασμός της αμειβόμενης εργασίας με άλλες σημαντικές για τον εργαζόμενο δραστηριότητες. Μακροπρόθεσμα, οι ώρες απουσίας μπορούν να μειωθούν περαιτέρω μέσω της βελτίωσης της υγείας των εργαζομένων, της μείωσης του εργασιακού στρες και της αύξησης της ικανοποίησης από την εργασία (Possenriede, 2011).

Από την άλλη, μια έρευνα που έλαβε χώρα σε άνδρες εργαζόμενους στη Νορβηγία επισήμανε ότι η εργασία πέρα των κανονικών ωρών, χωρίς να υφίσταται έλεγχος, τείνει να αυξάνει την ποσότητα των αναρρωτικών αδειών (Olsen and Dahl, 2010). Η ευελιξία στα χρονοδιαγράμματα εργασίας είχε ελάχιστη επίδραση στην άδεια ασθενείας, κάτι που θα μπορούσε να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στη Νορβηγία έχουν ήδη μια ουσιαστική, θεσμοθετημένη ευελιξία όσον αφορά τη διαχείριση των ωρών απουσίας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Μεθοδολογία έρευνας

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας και να εξετασθούν οι θεωρητικές υποθέσεις που απορρέουν από την κριτική επισκόπηση της επιστημονικής βιβλιογραφίας, χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι και τεχνικές ποσοτικής ανάλυσης. Αυτό συνεπάγεται την κατασκευή ενός εννοιολογικού μοντέλου, που θα επιχειρήσει να επεξηγήσει ικανοποιητικά το υπό μελέτη φαινόμενο. Η ποσοτική ανάλυση έχει ορισμένα πλεονεκτήματα, ενώ χρησιμοποιείται συχνά για την επιβεβαίωση θεωριών (για επιβεβαιωτικούς σκοπούς, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για διερευνητικούς σκοπούς). Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος, καθώς ο ερευνητικός στόχος αφορούσε τη διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα σε μεταβλητές, τον εντοπισμό αιτιακών σχέσεων (αίτιο-αιτιατό-Cohen, Manion & Marison, 2011) και συγκεκριμένα την ανάλυση της επίδρασης ορισμένων μεταβλητών (ανεξάρτητες) σε άλλες (την εξαρτημένη-ικανοποίηση) και τον εντοπισμό των σημαντικών παραγόντων επιρροής της (η ποιοτική μέθοδος στοχεύει κυρίως στην εμβάθυνση σε κοινωνικά φαινόμενα, στην επίτευξη πολλαπλών θεάσεων/ προοπτικών, στην ενδεχόμενη ανακάλυψη αφανών σχέσεων και στην παραγωγή νέας επιστημονικής γνώσης (Cohen et al., 2008)).

Η ποσοτική ανάλυση ενέχει πολλά πλεονεκτήματα, καθώς δίνεται η δυνατότητα τυποποίησης της έρευνας, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν στατιστικές τεχνικές και αναλύσεις, να εντοπισθούν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους συμμετέχοντες και να μελετηθεί η στατιστική σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου (Χαλικιάς, Μανωλέσου & Λάλου, 2015). Το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο στηρίζεται η ποσοτική ανάλυση είναι ότι οι έννοιες του ερευνητικού εργαλείου μπορούν να μοντελοποιηθούν και να μετρηθούν με εγκυρότητα και αξιοπιστία.

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από τη δυνητική αγορά στόχο ή την ομάδα που οριοθετείται από τους ερευνητικούς στόχους (Μπουτσούκη, 2008). Στην παρούσα εργασία τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν σε φυσική μορφή σε εργαζόμενους μιας συγκεκριμένης εταιρίας, ενώ το δείγμα αποτελείται από τα 98 άτομα που απάντησαν και συμμετείχαν στην ερευνητική διαδικασία (το δειγματολογικό πλαίσιο αποτελείται από όλους τους εργαζόμενους του συγκεκριμένου οργανισμού, ενώ ο πληθυσμός από όλους τους εργαζόμενους της χώρας).

Το δείγμα ήταν μη πιθανοτικό-ευκολίας, όπου δεν διασφαλίζεται η αντιπροσωπευτικότητά του σε σχέση με τον υπό μελέτη πληθυσμό. Παρόλα αυτά εξασφαλίζονται κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς υπάρχει χαμηλό κόστος στη διαδικασία (δεν απαιτείται ο ενδελεχής σχεδιασμός μιας τυχαίας δειγματοληψίας), ταχύτητα, υπάρχουν συνήθως υψηλά ποσοστά απόκρισης (συνήθως απαντάνε αρκετοί ερωτώμενοι και έτσι δε χάνονται πολλές πληροφορίες), ενώ ο ερευνητής μπορεί να συμπεριλάβει σημαντικούς συμμετέχοντες που μπορεί να έχουν βαθιά γνώση για το υπό μελέτη φαινόμενο (Μπουτσούκη, 2008). Στα αρνητικά της συγκεκριμένης τεχνικής δειγματοληψίας είναι ότι τα αποτελέσματα δε μπορούν να γενικευτούν για τον πληθυσμό.

Οι ερωτήσεις του ερευνητικού εργαλείου δομήθηκαν έτσι, ώστε να είναι σαφείς και απλές (να μην είναι δυσνόητες και να μην ενέχουν περιθώρια παρεξήγησης) και ήταν ερωτήσεις κλίμακας Likert (1-5), ενώ ένα θετικό στοιχείο της δειγματοληπτικής διαδικασίας ήταν ότι καθώς τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν σε φυσική μορφή, κατέστη δυνατή η επίλυση αποριών και η αποφυγή παρερμηνειών στις απαντήσεις. Αφού συλλέχθηκαν τα πρωτογενή δεδομένα, εφαρμόστηκε αρχικά η μέθοδος της ανάλυσης παραγόντων, ώστε να εξακριβωθεί ο βαθμός εγκυρότητας και εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για τις υπό διερεύνηση έννοιες. Έπειτα έγινε στατιστική ανάλυση (πολλαπλή παλινδρόμηση) και εξάχθηκαν στατιστικά συμπεράσματα για τις υπό μελέτη επιδράσεις και τις αιτιακές σχέσεις των μεταβλητών.

Η ανάλυση παραγόντων θεωρείται μια πολύ σημαντική πολυμεταβλητή τεχνική/ στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται στη ψυχομετρία και γενικά τις κοινωνικές επιστήμες (Steward, 1981), ενώ στοχεύει στον έλεγχο υποθέσεων σε ότι αφορά τα κοινά χαρακτηριστικά ορισμένων μεταβλητών (Hoyle & Duvall, 2004). Στην παρούσα εργασία εφαρμόστηκε η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (confirmatory factor analysis), ώστε να ελεγχθούν οι υποθέσεις που αποτέλεσαν τη βάση του εννοιολογικού μοντέλου και ο βαθμός προσαρμογής του μοντέλου στα πρωτογενή δεδομένα.

Επομένως η παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο της εγκυρότητας και της εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων του ερευνητικού εργαλείου (ότι οι ερωτήσεις εντός μιας κλίμακας μετράνε αφενός το ίδιο πράγμα και αφετέρου το σωστό πράγμα, αυτό που είναι το αντικείμενο της μελέτης). Πρέπει να τονιστεί πάντως ότι και η επιβεβαιωτική ανάλυση εμπεριέχει κάποια στοιχεία διερεύνησης, καθώς μπορεί να προκύψουν (ανάλογα με τα δεδομένα) κάποιοι νέοι υποδόριοι παράγοντες, που να επεξηγούν εννοιολογικά τις ισχυρές συσχετίσεις ανάμεσα σε ομάδες μεταβλητών (συνήθως μπορεί να αφορούν κάποια κοινή τάση, ή κάποια στάση).

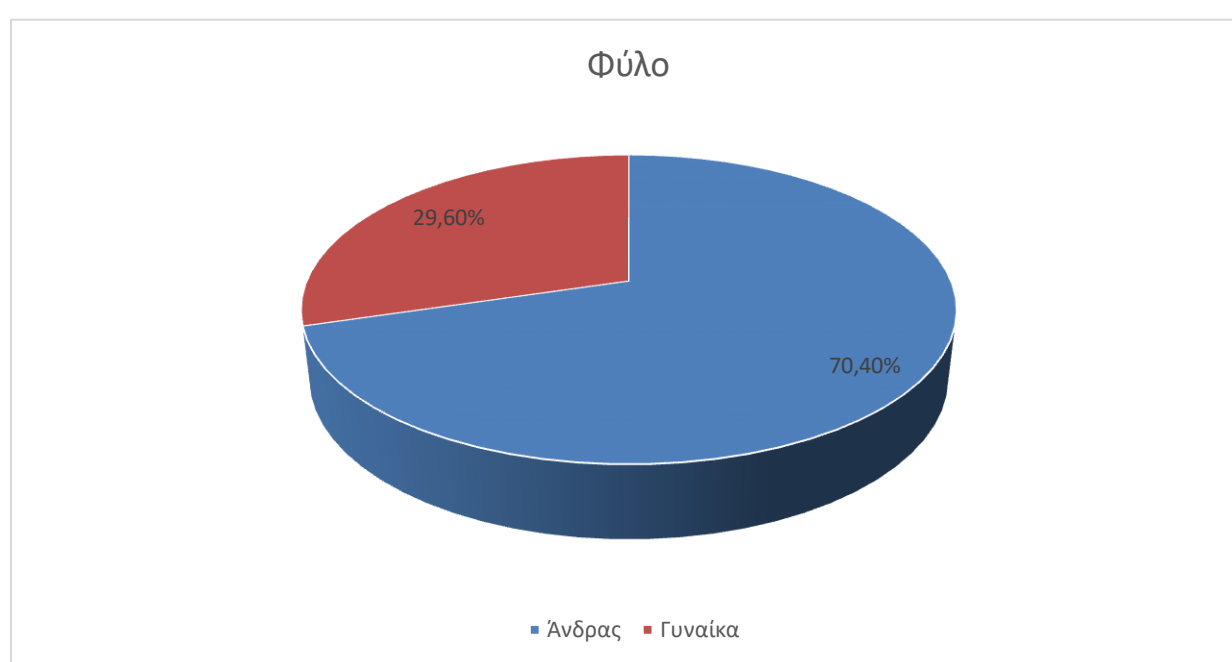
Τέλος χρησιμοποιήθηκαν και τεχνικές περιγραφικής ανάλυσης:

- για τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου, παρουσιάστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση
- για τις δημογραφικές μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν pie-charts και ιστογράμματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Αποτελέσματα έρευνας

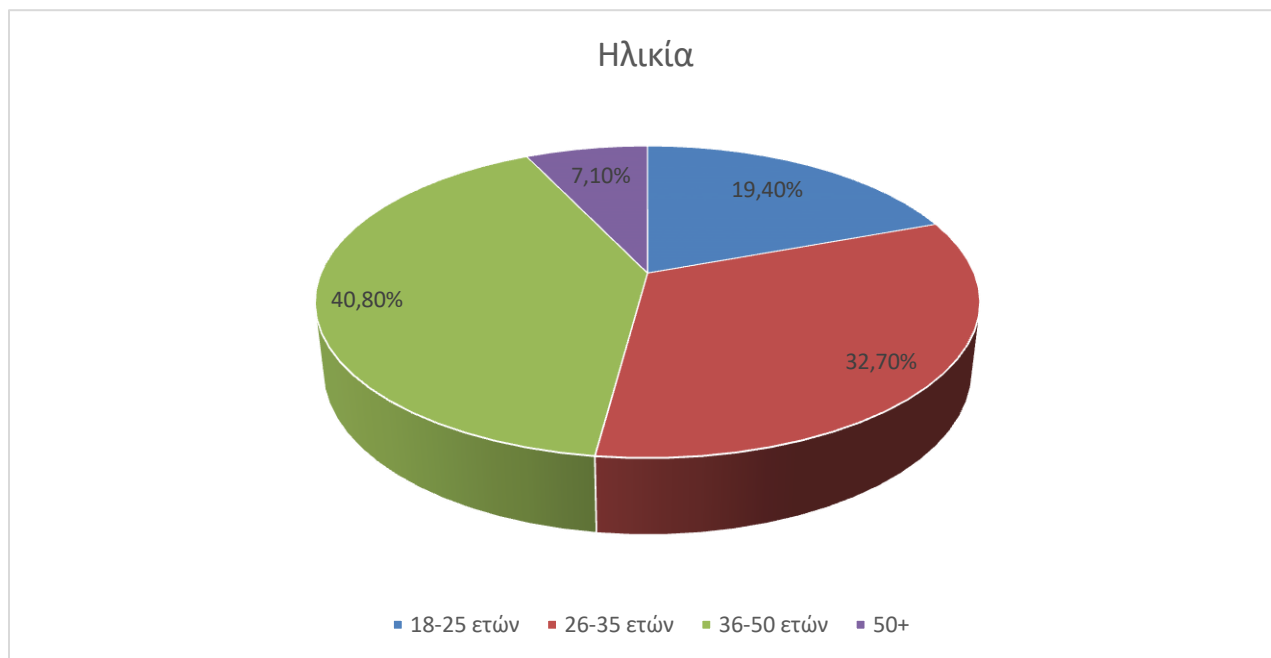
4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Γράφημα 1: Συχνότητες ανδρών-γυναικών στο δείγμα



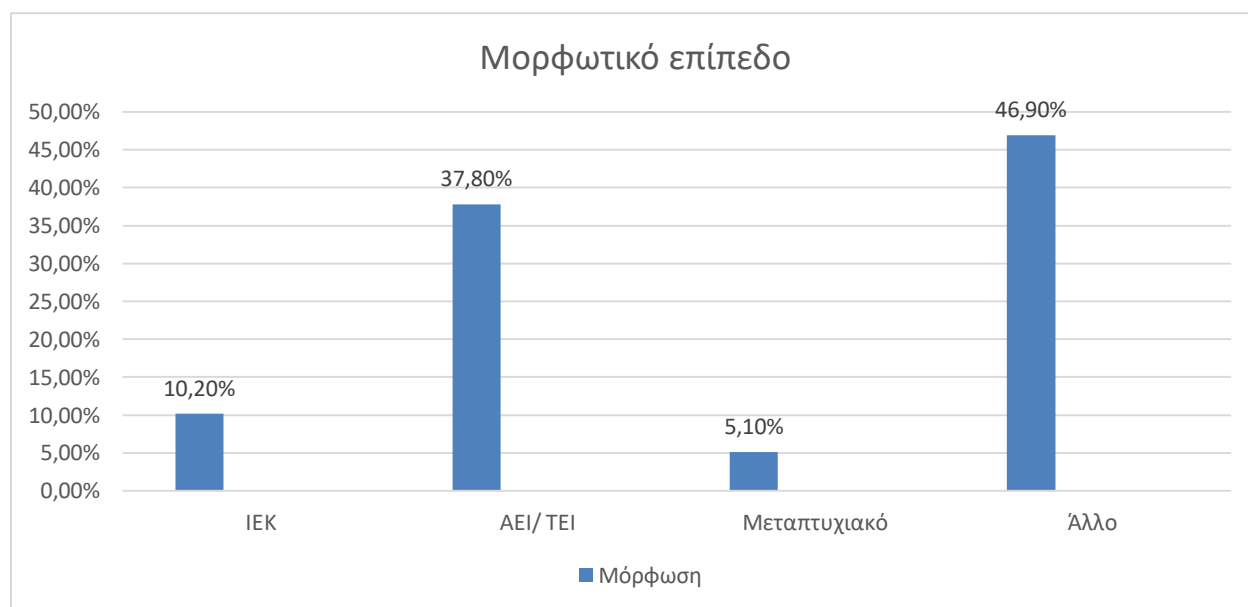
Το δείγμα αποτελείται από 98 άτομα, 29 γυναίκες (29.6%) και 69 άντρες (70.4%), επομένως η πλειονότητα του δείγματος είναι άνδρες. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι συχνότητες των ηλικιών των ερωτηθέντων. Προκύπτει ότι το 19.4% των συμμετεχόντων εντάσσονται στην ηλικιακή κατηγορία 18-25 ετών, το 32.7% είναι μεταξύ 26-35 ετών, το 40,8% μεταξύ 36-50 ετών, και το 7.1% είναι άνω των 50 ετών. Επομένως, στο δείγμα συμμετέχουν σχετικά νέοι άνθρωποι (το 93% περίπου είναι μεταξύ 18-50 ετών).

Γράφημα 2: Συχνότητες ηλικιακών κατηγοριών στο δείγμα



Στο παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε τη διαγραμματική απεικόνιση του μορφωτικού επιπέδου των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα το 10.2% έχει τελειώσει κάποιο ΙΕΚ, το 37,8% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 46.9% έχουν δηλώσει κάτι άλλο (απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, με διδακτορικό τίτλο κ.ά.).

Γράφημα 3: Μορφωτικό επίπεδο δείγματος

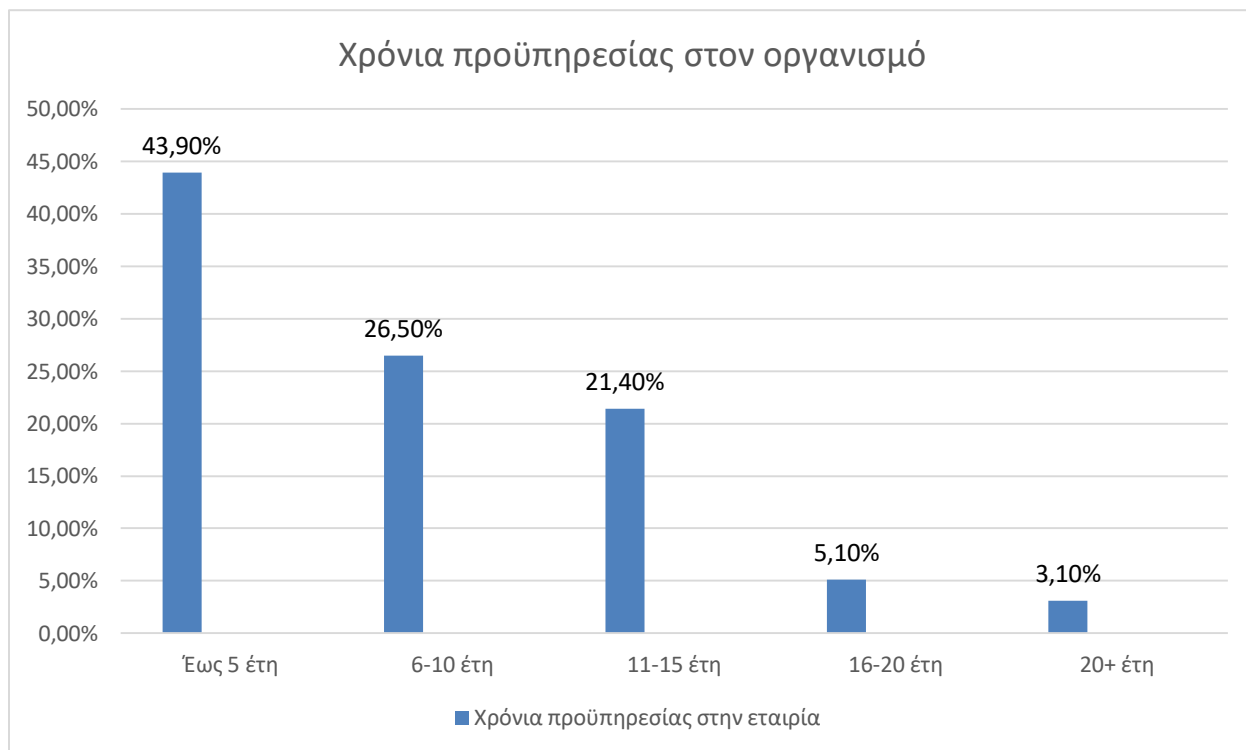


Γράφημα 4: Οικογενειακή κατάσταση και δείγμα



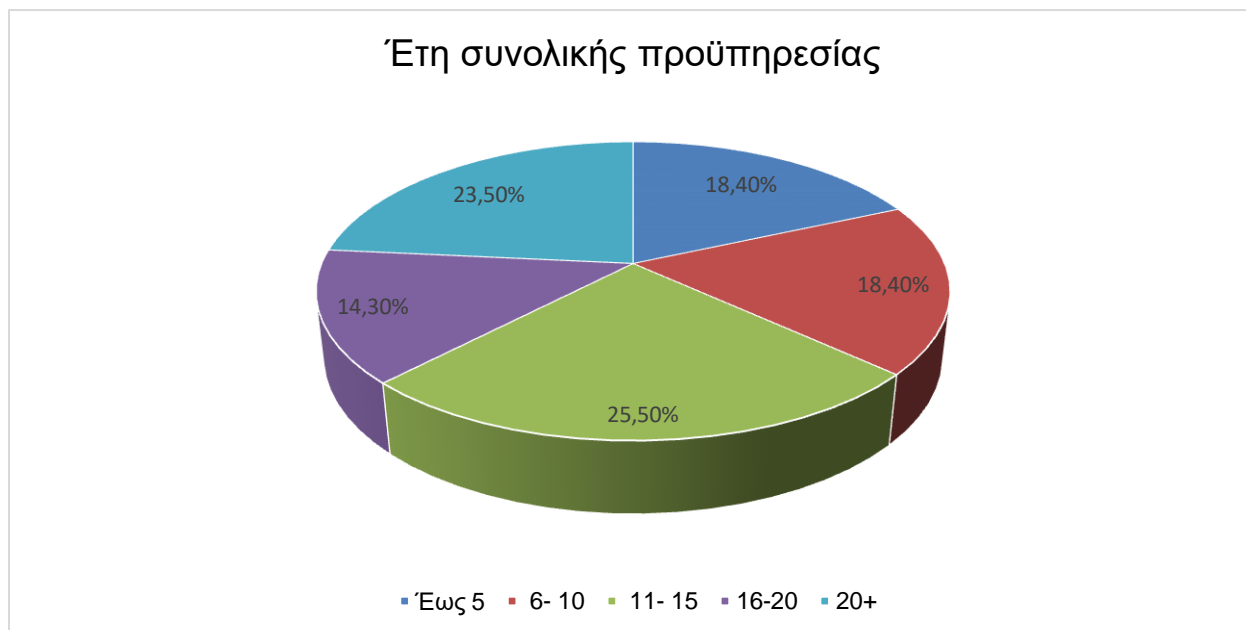
Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, το 42.9% δήλωσαν ανύπαντροι, το 49% παντρεμένοι/ες, το 8.2 % διαζευγμένοι/ες.

Γράφημα 5: Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό



Σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρία, το 43.9% βρίσκεται στον οργανισμό κάτω από 5 έτη, το 26.5% μεταξύ 6-10 ετών, το 21.4% μεταξύ 11-15 ετών, το 5.1% μεταξύ 16 και 20 ετών και το 3.1% πάνω από 20 έτη.

Γράφημα 6: Έτη συνολικής προϋπηρεσίας του δείγματος



Σε σχέση με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας, το 18,4% εργάζεται κάτω από 5 έτη, το 18,4% μεταξύ 6-10 ετών, το 25.5% μεταξύ 11-15 ετών, το 14.3% μεταξύ 16 και 20 ετών και το 23.5% πάνω από 20 έτη.

4.2 Παρουσίαση μεταβλητών ερωτηματολογίου

Παρακάτω παρουσιάζονται σε Πίνακες, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών του ερευνητικού εργαλείου, όπως διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η τυπική απόκλιση εκφράζει το βαθμό διασποράς των απαντήσεων γύρω από το μέσο όρο (μικρή τυπική απόκλιση ισοδυναμεί με μεγάλη συγκέντρωση των απαντήσεων γύρω από αυτόν).

Πίνακας 4.1: Ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας, μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών

Αντικείμενο εργασίας	Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-5)	Τυπική απόκλιση
Ικανοποίηση από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου	3.29	.773
Από την ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου	3.49	.777
Από το βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου.	3.21	.815
Από το αντικείμενο της εργασίας μου αυτό κάθε αυτό.	3.36	.803

Η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία αφορά την ικανοποίηση από την ποικιλία των εργασιών, ώστε να διατηρείται το ενδιαφέρον σε υψηλά επίπεδα.

Πίνακας 4.2: Γενικές συνθήκες εργασίας, μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών

Γενικές συνθήκες εργασίας	Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-5)	Τυπική απόκλιση
Από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας.	3.01	1.000
Από τον τόπο που βρίσκεται η εργασία μου.	3.81	.741
Από τον αριθμό των ημερών άδειας.	3.32	.892
Από τον αριθμό των ωρών που εργάζομαι καθημερινά.	3.16	.981

Η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία αφορά την ικανοποίηση από τον τόπο που βρίσκεται η εργασία.

Πίνακας 4.3: Αμοιβή, μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών

Αμοιβή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-5)	Τυπική απόκλιση
Από την αμοιβή μου σε σχέση με την προσπάθειά μου	3.39	.904
Από τα οφέλη που μου προσφέρει η εταιρία (π.χ. ιδιωτική ασφάλιση).	3.38	.891
Από την δίκαιη αμοιβή μου σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου.	3.32	.991

Η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία αφορά την ικανοποίηση από την αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλεται.

Πίνακας 4.4: Συνάδελφοι, μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών

Συνάδελφοι	Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-5)	Τυπική απόκλιση
Από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου.	3.45	1.006
Από την εμπιστοσύνη μου ως προς τους συναδέλφους μου	3.20	1.025
Από την ελευθερία να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου.	3.43	.873
Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα.	3.23	.919

Πίνακας 4.5: Προϊστάμενος, μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών

Προϊστάμενος	Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-5)	Τυπική απόκλιση
Από την σχέση μου με τον άμεσα προϊστάμενο μου	3.92	.637
Από τον τρόπο που διοικώμαι από τον προϊστάμενο μου	3.74	.791
Από την εμπιστοσύνη που μου εμπνέει ο προϊστάμενος μου.	4.06	.771

Πίνακας 4.6: Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών

Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-5)	Τυπική απόκλιση
Από την δυνατότητα που έχω να αξιοποιώ τις ικανότητες και τα ταλέντα μου	3.38	.891
Από την δυνατότητα που μου δίνεται να αναπτύξω νέες δεξιότητες	3.15	.912
Από την υποστήριξη που λαμβάνω από την εταιρεία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μου, μέσα από εκπαίδευση, σεμινάρια και λοιπά προγράμματα	2.86	.919

Πίνακας 4.7: Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης - μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών

Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης	Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-5)	Τυπική απόκλιση
Από τις δυνατότητες για προαγωγή.	2.95	.924
Από την ελευθερία που έχω να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας	3.22	.806
Από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω	3.18	.912

Από την αξιολόγηση της απόδοσής μου που γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια	3.44	.975
---	------	------

Από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία μου.	3.02	.930
---	------	------

Πίνακας 4.8: Ηγεσία & Επιχείρηση - μέσοι και τυπ. αποκλίσεις των μεταβλητών

Ηγεσία & Επιχείρηση	Μέσος όρος (κλίμακα Likert/1-5)	Τυπική απόκλιση
---------------------	---------------------------------	-----------------

Από την συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους	3.56	.826
--	------	------

Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους	3.39	.927
--	------	------

Από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρία	3.42	.745
--	------	------

Από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρία για τους εργαζόμενους της.	3.44	.787
---	------	------

Πίνακας 4.9: Εξαρτημένες μεταβλητές (διάφορες κλίμακες μέτρησης)

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
--	------------	-----------------

Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική		
----------------------------------	--	--

κρίση τις διαπροσωπικές σας σχέσεις; (κλίμακα 1-4)	2.89	.731
Ποια είναι η διαφορά της τωρινής οικονομικής κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος; (κλίμακα 1-5)	2.74	.722
Σε γενικές γραμμές, όταν σκέφτεστε τη δουλειά και το εργασιακό σας περιβάλλον, βλέπετε πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα? (κλίμακα 1-3)	1.99	.527
Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας; (κλίμακα 1-3)	1.40	.654
Θεωρείτε ότι σε περιόδους κρίσης, ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα (Ναι=1, Όχι=2)	1.21	.412
Πιστεύετε ότι μετά την κρίση, εκτελείτε την εργασία σας με περισσότερο παραγωγικό τρόπο; (κλίμακα 1-4)	2.82	.723
Αισθάνομαι ότι οι ανταμοιβές μου από την εργασία που προσφέρω είναι ανάλογες με αυτή (κλίμακα 1-4)	2.55	.734
Αν συγκρίνω τις ανταμοιβές μου με βάση την εργασία μου, με τις αμοιβές συναδέλφων μου, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική μου στον ίδιο οργανισμό θα έλεγα ότι είναι (χαμηλότερες-ψηλότερες, κλίμακα 1-3)	2.77	.472
Θεωρώ ότι οι σημερινές μου αμοιβές		

με τις αντίστοιχες των ατόμων με ίδια προσόντα και ειδικότητα στον ιδιωτικό τομέα είναι (κλίμακα 1-4)	3.03	.680
Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες, θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο (κλίμακα 1-4)	2.53	.502
Τελικά, πόσο ικανοποιημένος – ή είστε από την εργασία σας; (κλίμακα 1-5)	3.76	.659

4.3 Ανάλυση παραγόντων (factor analysis)

4.3.1 Ανάλυση παραγόντων- Αντικείμενο εργασίας

Για την παραπάνω έννοια (αντικείμενο εργασίας και μεταβλητές που την μετρούν) τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης (της εφαρμογής της τεχνικής της ανάλυσης παραγόντων), είναι τα εξής (προέκυψε ένας παράγοντας):

Πίνακας 4.10: Total Variance Explained (Συνολικό ποσοστό της διακύμανσης που επεξηγείται)

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings
-----------	---------------------	-------------------------------------

	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.592	39.800	39.800	1.592	39.800	39.800

Ο πίνακας **Component Matrix**, που βρίσκεται παρακάτω περιέχει τα loadings των μεταβλητών (κάθε μεταβλητή εντάσσεται στον παράγοντα όπου παρατηρείται τιμή μεγαλύτερη του 0,4). Τα loadings υποδηλώνουν την ισχύ της σχέσης μεταξύ ενός παράγοντα και ενός στοιχείου (Charman, 2016).

Πίνακας 4.11: Component Matrix

Items/ στοιχεία	Component 1
Από τον καθημερινό όγκο εργασίας μου	.532
Από την ποικιλία των εργασιών που μου ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου.	.739
Από τον βαθμό ελευθερίας που μου δίνεται στην εκτέλεση των εργασιών μου.	.627
Από το αντικείμενο της εργασίας μου αυτό κάθε αυτό.	.608

Το **KMO** (Kaiser-Meyer-Olkin Test) παίρνει την τιμή 0.603, η τιμή του συντελεστή **Cronbach Alpha** είναι 0.488, ενώ η νέα μεταβλητή που μπορεί να ονομασθεί **ενδιαφέρον εργασίας**, έχει μέσο (αριθμητικό) 3.34 και τυπική απόκλιση 0.49. Το KMO αποτελεί ένα μέτρο που λαμβάνει τιμές από 0-1 (το 0.6 είναι το προτεινόμενο ελάχιστο από την επιστημονική βιβλιογραφία, ώστε η τεχνική της ανάλυσης παραγόντων να είναι ορθή) και αξιολογεί την εγκυρότητα της ανάλυσης παραγόντων (υποδηλώνει το βαθμό που οι μεταβλητές/ ερωτήσεις που αποτελούν ένα παράγοντα, «κεντράρουν» στον επιδιωκόμενο στόχο).

Ο συντελεστής Cronbach Alpha, καταδεικνύει την αξιοπιστία της κλίμακας (την εσωτερική συνέπεια μιας κλίμακας, δηλαδή ουσιαστικά το βαθμό που οι μεταβλητές, «μετράνε το ίδιο πράγμα»-Cronbach, 1951). Αν παρατηρηθεί εγκυρότητα στην ανάλυση (υψηλό σκορ του ΚΜΟ), υφίσταται μεγάλη πιθανότητα να υπάρχει και εσωτερική συνέπεια στην κλίμακα που επιλέχθηκε, ενώ το αντίστροφο δεν ισχύει.

4.3.2 Ανάλυση παραγόντων- Γενικές συνθήκες εργασίας

Για την έννοια «Γενικές συνθήκες εργασίας», η στατιστική ανάλυση φανέρωσε τα εξής (ένας παράγοντας):

Πίνακας 4.12: Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.496	37.412	37.412
2	1.211	30.268	67.680

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας Rotated Component Matrix με τα loadings των μεταβλητών.

Πίνακας 4.13: Rotated Component Matrix

Items/ στοιχεία	Component 1	Component 2
Από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας	<u>.780</u>	-.010
Από τον τόπο που βρίσκεται η εργασία μου.	-.173	.877
Από τον αριθμό των ημερών άδειας.	<u>.442</u>	<u>.662</u>

Από τον αριθμό των ωρών .814 .058
που εργάζομαι καθημερινά.

Η διαδικασία επαναλαμβάνεται, καθώς το στοιχείο «ικανοποίηση από τον αριθμό των ημερών άδειας» έχει τιμή μεγαλύτερη από 0.4 σε δύο παράγοντες, επομένως οδηγεί σε σύγχυση. Τα αποτελέσματα είναι τα εξής (προέκυψε ένας παράγοντας):

Πίνακας 4.14: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.368	45.600	45.600	1.368	45.600	45.600

Πίνακας 4.15: Component Matrix

Items/ στοιχεία	Component 1
Από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας	.824
Από τον τόπο που βρίσκεται η εργασία μου.	-.085
Από τον αριθμό των ωρών που εργάζομαι καθημερινά.	.826

Επομένως, προέκυψε ένας παράγοντας με 2 στοιχεία: «ικανοποίηση από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας» και «ικανοποίηση από τον αριθμό των ωρών που εργάζομαι καθημερινά», που μπορεί να ονομασθεί **ευελιξία**. Το **KMO** παίρνει την τιμή 0.501, η τιμή του συντελεστή **Cronbach Alpha** είναι 0.536, ενώ η νέα μεταβλητή έχει μέσο (αριθμητικό) 3.09 και τυπική απόκλιση 0.82.

4.3.3 Ανάλυση παραγόντων- Αμοιβή

Για την έννοια «Αμοιβή», η στατιστική ανάλυση παρείχε τα εξής αποτελέσματα:

Πίνακας 4.16: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.646	54.867	54.867	1.646	54.867	54.867

Πίνακας 4.17: Component Matrix

Items/ στοιχεία	Component 1
Από την αμοιβή μου σε σχέση με την προσπάθειά μου	.811
Από τα οφέλη που μου προσφέρει η εταιρεία (π.χ.: ιατρική περίθαλψη, ιδιωτική ασφάλιση)	.541
Από την δίκαιη αμοιβή μου σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου	.834

Επομένως, προέκυψε ένας παράγοντας με 3 στοιχεία, που μπορεί να ονομασθεί **αντιληπτή δικαιοσύνη αμοιβών/ παροχών**. Το **KMO** παίρνει την τιμή .564, η τιμή του συντελεστή **Cronbach Alpha** είναι 0.578, ενώ η νέα μεταβλητή έχει μέσο (αριθμητικό) 3.36 και τυπική απόκλιση 0.68.

4.3.4 Ανάλυση παραγόντων-Συνάδελφοι

Για την έννοια «Συνάδελφοι», τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης είναι τα εξής (προέκυψε ένας παράγοντας):

Πίνακας 4.18: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.206	55.157	55.157	2.206	55.157	55.157

Πίνακας 4.19: Component Matrix

Items/ στοιχεία	Component 1
Από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου	.809
Από την εμπιστοσύνη μου ως προς τους συναδέλφους μου	.777
Από την ελευθερία να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου	.702
Από την ομαδικότητα και το καλό εργασιακό κλίμα	.674

Συνεπώς, προέκυψε ένας παράγοντας με 4 στοιχεία, που μπορεί να ονομασθεί αντιληπτή **ποιότητα των σχέσεων με συναδέλφους**. Το **KMO** παίρνει την τιμή .612, η τιμή του συντελεστή **Cronbach Alpha** είναι 0.728, ενώ η νέα μεταβλητή έχει μέσο (αριθμητικό) 3.33 και τυπική απόκλιση 0.71.

4.3.5 Ανάλυση παραγόντων- Προϊστάμενος

Για το παραπάνω construct, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης (της εφαρμογής της τεχνικής της ανάλυσης παραγόντων), κατέδειξαν τα εξής (αφού προέκυψε ένας παράγοντας):

Πίνακας 4.20: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.343	44.770	44.770	1.343	44.770	44.770

Πίνακας 4.21: Component Matrix

Items/ στοιχεία	Component 1
Από την σχέση μου με τον άμεσα προϊστάμενο μου	.545
Από τον τρόπο που διοικούμαι από τον προϊστάμενο μου.	.717
Από την εμπιστοσύνη που μου εμπνέει ο προϊστάμενος μου.	.730

Άρα, προέκυψε ένας παράγοντας με 3 στοιχεία, που μπορεί να ονομασθεί **αντιληπτή εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο**. Το **KMO** παίρνει την τιμή .556, η τιμή του συντελεστή **Cronbach Alpha** είναι 0.383, ενώ η νέα μεταβλητή έχει μέσο (αριθμητικό) 3.91 και τυπική απόκλιση 0.49.

4.3.6 Ανάλυση παραγόντων-Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων

Για την έννοια «Αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων», τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης είναι τα εξής (προέκυψε ένας παράγοντας):

Πίνακας 4.22: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.500	49.996	49.996	1.500	49.996	49.996

Πίνακας 4.23: Component Matrix

Items/ στοιχεία	Component 1
Από την δυνατότητα που έχω να αξιοποιώ τις ικανότητες και τα ταλέντα μου	.731
Από την δυνατότητα που μου δίνεται να αναπτύξω νέες δεξιότητες	.677
Από την υποστήριξη που λαμβάνω από την εταιρεία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μου, μέσα από εκπαίδευση, σεμινάρια και λοιπά προγράμματα	.712

Επομένως, προέκυψε ένας παράγοντας με 3 στοιχεία, που μπορεί να ονομασθεί **προσωπική/εσωτερική ανάπτυξη**. Το **KMO** παίρνει την τιμή .606, η τιμή του συντελεστή **Cronbach Alpha** είναι 0.499, ενώ η νέα μεταβλητή έχει μέσο (αριθμητικό) 3.13 και τυπική απόκλιση 0.64.

4.3.7 Ανάλυση παραγόντων-Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης

Για την έννοια «Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης», τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης είναι τα εξής (ένας παράγοντας):

Πίνακας 4.24: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.403	48.058	48.058	2.403	48.058	48.058

Πίνακας 4.25: Component Matrix

Items/ στοιχεία	Component 1
Από τις δυνατότητες για προαγωγή.	.706
Από την ελευθερία που έχω να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	.570
Από την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω	.714
Από την αξιολόγηση της απόδοσής μου που γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια	.752
Από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης μέσα από την εργασία μου	.710

Συμπερασματικά, προέκυψε ένας παράγοντας με 5 στοιχεία, που μπορεί να ονομασθεί **εξέλιξη στην εταιρία**. Το **KMO** παίρνει την τιμή .726, η τιμή του συντελεστή **Cronbach Alpha** είναι 0.729, ενώ η νέα μεταβλητή έχει μέσο (αριθμητικό) 3.16 και τυπική απόκλιση 0.63.

4.3.8 Ανάλυση παραγόντων-Ηγεσία & Επιχείρηση

Για την παραπάνω έννοια, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης φανέρωσαν τα εξής (προέκυψε ένας παράγοντας):

Πίνακας 4.26: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.110	52.754	52.754	2.110	52.754	52.754

Πίνακας 4.27: Component Matrix

Items/ στοιχεία	Component 1
Από την συμπεριφορά της διοίκησης που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους	.809
Από την προσπάθεια της διοίκησης να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους	.753
Από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από την εταιρεία	.668
Από τις ευνοϊκές αλλαγές που κάνει η εταιρεία για τους εργαζόμενούς της.	.664

Επομένως, προέκυψε ένας παράγοντας με 4 στοιχεία, που μπορεί να ονομασθεί **δέσμευση της εταιρίας**. Το **KMO** παίρνει την τιμή .685, η τιμή του συντελεστή **Cronbach Alpha** είναι 0.699, ενώ η νέα μεταβλητή έχει μέσο (αριθμητικό) 3.46 και τυπική απόκλιση 0.60.

4.4 Πρώτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η αντιληπτή επίδραση της κρίσης στις διαπροσωπικές σχέσεις)

Στο πρώτο μοντέλο της παρούσας εργασίας, εξαρτημένη μεταβλητή θα είναι η αντιληπτή επίδραση της κρίσης στις διαπροσωπικές σχέσεις, και ανεξάρτητες οι «νέες μεταβλητές» που προέκυψαν από την ανάλυση παραγόντων: ενδιαφέρον εργασίας, ευελιξία, αντιληπτή δικαιοσύνη αμοιβών/ παροχών, αντιληπτή ποιότητα των σχέσεων με συναδέλφους, αντιληπτή εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο, προσωπική/εσωτερική ανάπτυξη, εξέλιξη στην εταιρία και δέσμευση της εταιρίας. Η συνάρτηση της ευθείας ελαχίστων τετραγώνων για την περίπτωση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης θα είναι της μορφής: $Y=a+b_1X_1+b_2X_2+\dots+b_pX_p+e_i$, (Τσαγρής, 2014). Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα βασικά ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης.

Πίνακας 4.28: Συγκεντρωτικός Πίνακας Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Model	B	R Square	Adjusted	F	Sig. (Από
Regression	(Από	(Από	R Square	(Από	πίνακα ANOVA)
	πίνακα	πίνακα	(Από	πίνακα	
	Coefficient	Model	πίνακα	ANOVA)	
	s)	Summary)	Model		
			Summary)		

Αντιληπτή επίδραση
της κρίσης στις
διαπροσωπικές
σχέσεις/εξαρτημένη
μεταβλητή

Δέσμευση	της	.447	.134	.125	14.807	.000
εταιρίας						

Η stepwise μέθοδος, αφορά την αναζήτηση μοντέλων με υψηλότερο R square, δηλαδή με μεγαλύτερη ικανότητα επεξήγησης της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής. Όπως φαίνεται στο τελευταίο μοντέλο, έχει πάρει τιμή 0,134 δηλαδή η μεταβλητότητα της εξαρτημένης μεταβλητής, μπορεί να εξηγηθεί κατά 13,4%, από το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας εργασίας. Ένας άλλος τρόπος να γίνει κατανοητό το παραπάνω είναι ο εξής: αν υποθεθεί ότι υπάρχουν χ εξωτερικοί παράγοντες που θεωρητικά επιδρούν στην εξαρτημένη μεταβλητή, το μοντέλο που κατασκευάστηκε στην παρούσα εργασία, κατάφερε να επεξηγήσει το 13,4% της συνολικής επίδρασης αυτών των εξωτερικών μεταβλητών.

Το Adjusted R Square (.125) συγκρίνεται με το R square , ώστε να βρεθεί ο βαθμός που το μοντέλο μπορεί να γενικευτεί στον πληθυσμό (δε θα πρέπει να είναι πολύ μικρότερο). Οι συντελεστές B, φανερώνουν τη μεταβολή που μπορεί να παρατηρηθεί στην αναμενόμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής, αν η αντίστοιχη ανεξάρτητη, αλλάξει κατά μια μονάδα και οι υπόλοιπες παραμείνουν σταθερές. Για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας των συντελεστών, (διαφορετικά από το μηδέν), χρησιμοποιείται το t-test (Μηδενική υπόθεση: H0: ο κάθε συντελεστής είναι ίσος με μηδέν-Sig. μικρότερο του 0.05 που είναι ο βαθμός σημαντικότητας). Στη στήλη sig., δίνεται η τιμή σημαντικότητας, βάση της οποίας επιβεβαιώνεται η διατήρηση μιας μεταβλητής στο μοντέλο.

Όπως παρατηρείται, το F-test παράγει Sig μικρότερο του 0.05, επομένως το μοντέλο είναι σημαντικό στην εξήγηση της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής (ουσιαστικά ελέγχεται η μηδενική υπόθεση ότι οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι ταυτόχρονα μηδέν). Στο μοντέλο που έχει προκύψει οι εξής μεταβλητές είναι οι επεξηγηματικές (έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη):

Δέσμευση: για κάθε μεταβολή αυτής της μεταβλητής κατά μια μονάδα, η αναμενόμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής θα αυξηθεί κατά .447 μονάδες. Άρα, αυτοί που τείνουν να θεωρούν ότι η εταιρία στην οποία εργάζονται παρουσιάζει δέσμευση ως προς τους εργαζόμενους (τους ενθαρρύνει, δείχνει ενδιαφέρον, προχωρά σε ευνοϊκές αλλαγές), τείνουν να θεωρούν ότι η κρίση έχει σημαντική επίδραση στις διαπροσωπικές τους σχέσεις (περίεργο εύρημα, αν και θα μπορούσε να εξηγηθεί υποθετικά στη βάση του ότι νιώθουν «υποχρεωμένοι»

στην εταιρία και ίσως ο κόπος, η προσπάθεια και η ενέργεια που δαπανούν σαν αποτέλεσμα, να αφαιρείται από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις). Επιπρόσθετα, σε μια περίοδο κρίσης οι προσπάθειες των εργαζόμενων να είναι περισσότερες, τόσο σε ποσότητα, όσο και σε ποιότητα, επομένως η επίδραση στις διαπροσωπικές σχέσεις να είναι μεγαλύτερη.

Οι πίνακες του SPSS είναι οι εξής:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366 ^a	.134	.125	.683

a. Predictors: (Constant), δέσμευση

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.918	1	6.918	14.807	.000 ^b
	Residual	44.848	96	.467		
	Total	51.765	97			

a. Dependent Variable: Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση τις διαπροσωπικές σας σχέσεις;

b. Predictors: (Constant): Δέσμευση

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.344	.407		3.302	.001
	δέσμευση	.447	.116	.366	3.848	.000

a. Dependent Variable: Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση τις διαπροσωπικές σας σχέσεις;

4.5 Δεύτερο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η αντίληψη για το εργασιακό περιβάλλον)

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα βασικότερα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης. Ανεξάρτητες μεταβλητές είναι οι νέες μεταβλητές που προέκυψαν από την ανάλυση παραγόντων: ενδιαφέρον εργασίας, ευελιξία, αντιληπτή δικαιοσύνη αμοιβών/ παροχών, αντιληπτή ποιότητα των σχέσεων με συναδέλφους, αντιληπτή εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο, προσωπική/εσωτερική ανάπτυξη, εξέλιξη στην εταιρία και δέσμευση της εταιρίας.

Πίνακας 4.29: Συγκεντρωτικός Πίνακας Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Model	B	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.(Από πίνακα ANOVA)
Regression	(Από πίνακα Coefficients)	(Από πίνακα Model Summary)	(Από πίνακα Model Summary)	(Από πίνακα ANOVA)	

**Αντίληψη για το
εργασιακό
περιβάλλον
/εξαρτημένη
μεταβλητή**

Εξέλιξη	.239	.219	.202	13.305	.000
Ποιότητα	.192	.219	.202	13.305	.000

Στο μοντέλο που έχει προκύψει οι εξής μεταβλητές είναι οι επεξηγηματικές:

Εξέλιξη: για κάθε μεταβολή αυτής της μεταβλητής κατά μια μονάδα, η αναμενόμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής θα αυξηθεί κατά .239 μονάδες (δεδομένου ότι η άλλη παραμείνει σταθερή). Συνεπώς, αυτοί που τείνουν να θεωρούν ότι η εταιρία στην οποία εργάζονται τους παρέχει δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης τείνουν να πιστεύουν ότι το εργασιακό τους περιβάλλον έχει περισσότερα πλεονεκτήματα, παρά μειονεκτήματα.

Ποιότητα: για κάθε μεταβολή αυτής της μεταβλητής κατά μια μονάδα, η αναμενόμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής θα αυξηθεί κατά .192 μονάδες. Επομένως, αυτοί που τείνουν να θεωρούν ότι στην εταιρία στην οποία εργάζονται υφίστανται υψηλά επίπεδα αντιληπτής ποιότητας των σχέσεων με τους συναδέλφους τείνουν να πιστεύουν ότι το εργασιακό τους περιβάλλον έχει περισσότερα πλεονεκτήματα, παρά μειονεκτήματα.

4.6 Τρίτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικότερα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης.

Πίνακας 4.30: Συγκεντρωτικός Πίνακας Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Model	B	R Square	Adjusted	F	Sig.
Regression	(Από πίνακα Coefficients)	(Από πίνακα Model	R Square (Από πίνακα Model	(Από πίνακα ANOVA)	(Από πίνακα ANOVA)

Summary) Summary)

**Ανασφάλεια/εξαρτημένη
μεταβλητή**

Δικαιοσύνη	-.309	.105	.095	11.239	.001
------------	-------	------	------	--------	------

Στο μοντέλο που έχει προκύψει οι εξής μεταβλητές είναι οι επεξηγηματικές:

Δικαιοσύνη: για κάθε μεταβολή αυτής της μεταβλητής κατά μια μονάδα, η αναμενόμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής θα μειωθεί κατά .309 μονάδες. Επομένως αυτοί που τείνουν να θεωρούν ότι η εταιρία στην οποία εργάζονται υφίσταται αντιληπτή δικαιοσύνη αμοιβών/ παροχών τείνουν να έχουν μικρότερη ανασφάλεια για τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους. Η δικαιοσύνη προσεγγίσθηκε εννοιολογικά ως δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσπάθεια, καλές παροχές και δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους συναδέλφους (ενδεχομένως αυτοί που θεωρούν ότι επικρατεί αδικία σε σχέση με τα παραπάνω να θεωρούν ότι είναι πιο πιθανή η απομάκρυνσή τους, για λόγους που δεν μπορούν να ελέγξουν, όπως την ύπαρξη συμμαχιών κ.ά..

Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό διότι συνδέεται η αντιληπτή δικαιοσύνη των αμοιβών με την έλλειψη ανασφάλειας. Κάποιος που αισθάνεται ότι επικρατεί δικαιοσύνη, δεν έχει πραγματικά κάποιο λόγο να νιώθει έντονα ανασφαλής, καθώς μπορεί να θεωρεί ότι η παραμονή του είναι στη δική του ευχέρεια, αν προσπαθήσει σκληρά. Στον αντίποδα, κάποιος που αισθάνεται ότι δε μπορεί να ελέγξει κάποιες τόσο σημαντικές μεταβλητές (δεδομένου ότι δεν υπάρχει κουλτούρα δικαιοσύνης) είναι λογικό να αισθάνεται περισσότερη ανασφάλεια.

4.7 Τέταρτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικότερα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης.

Πίνακας 4.31: Συγκεντρωτικός Πίνακας Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Model	B	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
Regression	(Από πίνακα Coefficients)	(Από πίνακα Model Summary)	(Από πίνακα Model Summary)	(Από πίνακα ANOVA)	(Από πίνακα ANOVA)
Παρακίνηση/εξαρτημένη μεταβλητή					
Ποιότητα	.160	.052	.042	5.245	.024

Στο μοντέλο που έχει προκύψει οι εξής μεταβλητές είναι οι επεξηγηματικές:

Ποιότητα: για κάθε μεταβολή αυτής της μεταβλητής κατά μια μονάδα, η αναμενόμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής θα αυξηθεί κατά .160 μονάδες. Επομένως αυτοί που τείνουν να θεωρούν ότι έχουν ποιοτικές σχέσεις με τους συναδέλφους, τείνουν να θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι μια «ατομική/ εσωτερική» υπόθεση και δεν εξαρτάται από τις χρηματικές παροχές. Εδώ θα μπορούσαν να δοθούν πολλές ερμηνείες, αλλά σε επίπεδο εικασίας, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι αξίες που αναπτύσσονται όπως η εμπιστοσύνη στους συναδέλφους και η αίσθηση ελευθερίας ως προς την αναζήτηση συναδελφικής βοήθειας, μπορούν να μειώσουν την «ελκυστικότητα» (σε ένα βαθμό) των καθαρά χρηματικών κινήτρων (που μπορεί και να διαχωρίζουν ή να δημιουργούν τριβές σε ένα θετικό, ομαδικό κλίμα).

4.8 Πέμπτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικότερα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης.

Πίνακας 4.32: Συγκεντρωτικός Πίνακας Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Model	B	R Square	Adjusted	F	Sig.
Regression	(Από πίνακα Coefficients)	(Από πίνακα Model Summary)	R Square (Από πίνακα Model Summary)	(Από πίνακα ANOVA)	(Από πίνακα ANOVA)
Ικανοποίηση/εξαρτημένη μεταβλητή					
Εξέλιξη	.201	.248	.224	10.338	.000
Εμπιστοσύνη	.337	.248	.224	10.338	.000
Ευελιξία	.185	.248	.224	10.338	.000

Στο μοντέλο που έχει προκύψει οι εξής μεταβλητές είναι οι επεξηγηματικές:

Εξέλιξη: για κάθε μεταβολή αυτής της μεταβλητής κατά μια μονάδα, η αναμενόμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής θα αυξηθεί κατά .201 μονάδες (δεδομένου ότι οι άλλες παραμείνουν σταθερές). Επομένως αυτοί που τείνουν να θεωρούν ότι η εταιρία στην οποία εργάζονται τους παρέχει δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης τείνουν να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Εμπιστοσύνη: για κάθε μεταβολή αυτής της μεταβλητής κατά μια μονάδα, η αναμενόμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής θα αυξηθεί κατά .337 μονάδες (δεδομένου ότι οι άλλες παραμείνουν σταθερές). Επομένως αυτοί που τείνουν να εμπιστεύονται τον προϊστάμενό τους και να πιστεύουν ότι έχουν μια ποιοτική σχέση μαζί του, τους τείνουν να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Ευελιξία: για κάθε μεταβολή αυτής της μεταβλητής κατά μια μονάδα, η αναμενόμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής θα αυξηθεί κατά .185 μονάδες (δεδομένου ότι οι άλλες παραμείνουν σταθερές). Επομένως αυτοί που τείνουν να θεωρούν ότι υπάρχει ευελιξία (ως προς το ωράριο) στην εργασία τους, τείνουν να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Κεφάλαιο 5^ο Συμπεράσματα – προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα-πρακτικές διαστάσεις

Στο πολυτάραχο και πολυδιάστατο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονοι οργανισμοί, η εργασιακή ικανοποίηση έχει αναδειχθεί ως καίριας σημασίας παράγοντας για την επιτυχία. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται πλέον ως ο πιο πολύτιμος πόρος, που συμβάλλει στην επιβίωση ενός οργανισμού, στο σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πολλές σύγχρονες έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι σύγχρονοι εργαζόμενοι είναι ολοένα και περισσότερο δυσαρεστημένοι, ενώ συχνά η τεχνολογία και οι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής έχουν οδηγήσει στην αντιληπτή ανισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής, στο εργασιακό stress και το burnout, φαινόμενα που μπορούν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στους οργανισμούς.

Συνεπώς, η κατανόηση των παραγόντων ικανοποίησης των εργαζόμενων είναι άρτια συνυφασμένες με την απόδοση των οργανισμών (την παρακίνηση, την παραγωγικότητα, τη δέσμευση, την ικανοποίηση των πελατών κ.ά.), ενώ μπορούν να αποτελέσουν οδηγό, στην προσπάθεια σχεδιασμού αποτελεσματικών πολιτικών HRM και ελκυστικών θέσεων εργασίας.

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε η διερεύνηση της έννοιας της ικανοποίησης και ο εντοπισμός των σημαντικών μεταβλητών επιρροής της, προκειμένου να καταδειχτούν κάποιες χρήσιμες προτάσεις για μελλοντικές έρευνες. Οι παράγοντες που λήφθηκαν υπόψη ήταν: το αντικείμενο εργασίας, οι γενικές συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, οι συνάδελφοι, ο προϊστάμενος, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων, η εξέλιξη και η ηγεσία. Ο ερευνητικός στόχος ήταν ο εντοπισμός των μεταβλητών εκείνων που επιδρούν σημαντικά στη συνολική στάση/ συναίσθημα της ικανοποίησης των εργαζόμενων.

Τα συμπεράσματα που εξάχθηκαν είναι τα εξής:

Η θετική αντίληψη του εργασιακού περιβάλλοντος (ότι τα πλεονεκτήματα είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα) εξαρτάται από: την αντιληπτή εξέλιξη ενός εργαζόμενου σε ένα οργανισμό και τον τρόπο που αξιολογεί την ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους. Αυτό είναι μια «δύσκολη» διαπίστωση για τους οργανισμούς, καθώς καλούνται να εξισορροπήσουν το ομαδικό κλίμα με τη σηματοδότηση ευκαιριών για προαγωγή, χωρίς να δημιουργηθούν τριβές. Αναμφίβολα ένας τρόπος να επιτευχθεί ο παραπάνω συγκερασμός, είναι η εδραίωση

μιας κουλτούρας δικαιοσύνης, όπου οποιαδήποτε προαγωγή γίνεται με βάση την πραγματική συνεισφορά και προσπάθεια των εργαζόμενων στην επίτευξη ξεκάθαρων, κατανοητών στόχων που εναρμονίζονται με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Η εργασιακή ανασφάλεια φάνηκε να επηρεάζεται σημαντικά από την αντιληπτή δικαιοσύνη των εργαζόμενων σε σχέση με τις αμοιβές. Δηλαδή, όσο περισσότερο αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι αμείβονται δίκαια τόσο σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν, όσο και σε σχέση με τους συναδέλφους τους, τόσο λιγότερο ανασφαλείς αισθάνονται. Αυτό μπορεί ενδεχομένως να είναι μια «ενδιάμεση μεταβλητή» αναφορικά με το παραπάνω εύρημα (της θετικής αντίληψης του εργασιακού περιβάλλοντος). Έτσι, η αντιληπτή δικαιοσύνη των αμοιβών, μπορεί να συμβάλλει στο να μην υπονομεύουν το ομαδικό κλίμα, σηματοδοτήσεις της ατομικής ανέλιξης εντός οργανισμού, στη βάση της αντιληπτής δικαιοσύνης ως προς τις αμοιβές και της εργασιακής ασφάλειας. Πιο συγκεκριμένα, προκύπτει ότι η αντιληπτή δικαιοσύνη των αμοιβών, μπορεί να οδηγήσει στην εργασιακή ασφάλεια, άρα και στη μείωση φαινομένων τριβών, σε σχέση με τυχόν ανελιξίς και αλλαγές στην ιεραρχία (δεδομένου ότι θα θεωρούνται δίκαιες).

Η αντίληψη για τη φύση της παρακίνησης συσχετίζεται με την αντιληπτή ποιότητα των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων. Οι θετικές σχέσεις οδηγούν στη δημιουργία της πεποίθησης ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν εξηγούν ικανοποιητικά την παρακίνηση ενός εργαζόμενου. Αυτό είναι μια σημαντική διαπίστωση για τους οργανισμούς, καθώς διασφαλίζοντας ότι υπάρχει ένα ομαδικό κλίμα, μπορούν να διαχωρίσουν σε ένα βαθμό την παρακίνηση με τα χρηματικά κίνητρα. Άλλωστε ο καθορισμός των αμοιβών που μπορούν να αποτελέσουν πηγή κινητοποίησης είναι αρκετά δύσκολο ζήτημα, χωρίς να υπάρξουν θέματα αντιληπτών ανισοτήτων και έλλειψης δικαιοσύνης. Αυτό μπορεί να υποστηριχθεί ότι έρχεται σε συμφωνία με τη θεωρία του Herzberg (τουλάχιστον ως προς το ένα σκέλος), σχετικά με τη χρηματική αποζημίωση ως απάλειψη της δυσφορίας (και όχι σαν πραγματικό παράγοντα παρακίνησης). Οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, μπορούν να αποτελούν ένα βήμα, προς την ενδυνάμωση και την επιδίωξη εσωτερικών επιτευγμάτων που έχουν συνδεθεί με την κινητοποίηση (πιθανολογικά, σε επίπεδο εικασίας).

Τέλος, η ικανοποίηση φάνηκε να έχει σαν παράγοντες επιρροής, την αντιληπτή ευελιξία, την εξέλιξη και την ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο. Όλα αυτά έχουν βρεθεί σε διάφορες μελέτες, ενώ η ευελιξία αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα, καθώς δεν έχει μελετηθεί αρκετά σε επίπεδο full-time εργασίας. Επομένως, η ευελιξία φαίνεται να επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζόμενων, κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ως η ουσιαστική συνεισφορά της παρούσας εργασίας.

Καθώς, η ικανοποίηση των εργαζόμενων έχει καταδειχθεί σαν μια εξαιρετικά σημαντική μεταβλητή για κάθε σύγχρονο οργανισμό, θα πρέπει η ευελιξία να ληφθεί σοβαρά υπόψη και στην Ελλάδα, σε συμφωνία με τις ευρωπαϊκές τάσεις. Δυστυχώς, στο εργασιακό πλαίσιο της Ελλάδας, η έννοια της ευελιξίας έχει αποκτήσει μια αρνητική χροιά, καθώς έχει συνδεθεί με τους χαμηλούς μισθούς και την εκμετάλλευση. Επιπλέον, έχει διαφανεί ότι πολλοί Έλληνες μάντζερ, προσκολλημένοι σε παλιά μοντέλα διοίκησης, νιώθουν ανασφάλεια σε σχέση με την ευελιξία και τον καθορισμό από τη σκοπιά του εργαζόμενου του ωραρίου και του τρόπου εργασίας.

Εν κατακλείδι, αυτή η φοβία απώλειας ελέγχου, αναφορικά με τη διαχείριση εργαζομένων (δεδομένου ότι δε θα μπορεί να υπάρξει αποτελεσματικός έλεγχος από απόσταση, ή αν δε συμπίπτουν τα ωράρια) θα πρέπει να αντισταθμισθεί από την καλλιέργεια πιο ουσιαστικών δεξιοτήτων ηγεσίας, όπως η ενσυναίσθηση και η εξατομικευμένη προσέγγιση, στη βάση του σεβασμού της διαφορετικότητας του κάθε εργαζόμενου. Αυτή η τάση ήδη έχει εδραιωθεί στην επιστήμη του Μάρκετινγκ, όπου η ενσυναίσθηση σε σχέση με τους πελάτες και η κάλυψη των ξεχωριστών αναγκών κάθε πελάτη, αποτελούν αναμφισβήτητα δεδομένα, στα πλαίσια του Relationship marketing.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Ένας περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι το μη πιθανοτικό δείγμα ευκολίας που χρησιμοποιήθηκε ενέχει ορισμένα περιθώρια σφάλματος (δε μπορεί να υπολογιστεί το δειγματολογικό σφάλμα, ενώ όσο διαφοροποιείται η διαδικασία από την τυχαία, τόσο μειώνεται η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων).

Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες ήταν εργαζόμενοι μόνο μιας εταιρίας, επομένως δεν κατέστη δυνατή η συμμετοχή εργαζόμενων από διάφορες εταιρίες και ο εμπλουτισμός του δείγματος, ενώ στους περιορισμούς συγκαταλέγεται ο χαμηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας κάποιων κλιμάκων. Τέλος, η μεταβλητή της παραγωγικότητας δεν κατέστη δυνατό να αναλυθεί στατιστικά (να αποτελέσει εξαρτημένη μεταβλητή και να εντοπιστούν στατιστικά σημαντικοί παράγοντες επιρροής της), καθώς καμία ανεξάρτητη μεταβλητή δε φάνηκε να επιδρά σημαντικά σε αυτή. Ενδεχομένως, η ερώτηση παρεννοήθηκε από τους συμμετέχοντες, καθώς η ακριβής διατύπωση ήταν «πιστεύετε ότι μετά την κρίση, εκτελείτε την εργασία σας με περισσότερο παραγωγικό τρόπο;», επομένως πολλοί ερωτηθέντες μπορεί να τη συνέδεσαν με την κρίση και όχι με τις υπό διερεύνηση μεταβλητές (την ευελιξία στο ωράριο εργασίας κ.ά.).

5.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Σε σχέση με μελλοντικές έρευνες προτείνεται η μελέτη της έννοιας της ευελιξίας του χρόνου εργασίας σε άλλο πλαίσιο, όπως για παράδειγμα σε άλλο κλάδο, χώρα (όπου υφίσταται διαφορετική κουλτούρα και παραδοχές σε σχέση με την εργασία κ.ά.). Ακόμα, προτείνεται η διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών σε σχέση με το ζήτημα της ευελιξίας στο χώρο εργασίας, ώστε να διερευνηθούν σε βάθος οι στάσεις και οι αντιλήψεις τόσο των μάνατζερ, όσο και των εργαζόμενων και να εντοπιστούν τυχόν αφανείς παράγοντες. Ειδικά στην Ελλάδα όπου η ευελιξία στην εργασία είναι κάτι απρόσιτο, είναι σημαντικό να μελετηθεί ενδελεχώς το ζήτημα, καθώς συνδέεται με την εξισορρόπηση προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής των εργαζόμενων, την αύξηση του αντιληπτού αισθήματος ελέγχου σε σημαντικές πτυχές της ζωής και τελικά με την ικανοποίηση.

5.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Οι προτάσεις που προκύπτουν από τα συμπεράσματα (οι πρακτικές προεκτάσεις) είναι οι εξής:

- Η σαφής σύνδεση της εξέλιξης από τους οργανισμούς τόσο στο εξωτερικό (προσέλκυση, employers brand), όσο και στο εσωτερικό.
- Η εδραίωση μιας κουλτούρας δικαιοσύνης, που να ευνοεί τη δίκαιη εξέλιξη (καθώς συνδέθηκε με την ικανοποίηση).
- Η κατάλληλη εκπαίδευση των προϊσταμένων σε επίπεδο επικοινωνιακών/ συναισθηματικών δεξιοτήτων, ώστε να είναι σε θέση να αναπτύσσουν ποιοτικές, αμοιβαία επωφελείς σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υφιστάμενους.
- Η αξιολόγηση και η επιβράβευση των προϊσταμένων, λαμβάνοντας υπόψη και παραμέτρους που αφορούν την ποιότητα της σχέσης με τους εργαζόμενους (μπορούν να γίνουν εύκολα μετρήσεις ικανοποίησης).
- Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος και μιας κουλτούρας που να ευνοεί την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και την καλλιέργεια σχέσεων (αυτά θεωρούνται στοιχεία που μπορούν να αναπτυχθούν οργανικά, αν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και όχι υποχρεωτικά).
- Η υιοθέτηση κάποιων σχημάτων ευέλικτης εργασίας (να μπορούν οι εργαζόμενοι να καθορίζουν σε ένα βαθμό το ωράριο εργασίας τους).

- Η εκπαίδευση των προϊσταμένων σε σχέση με τις ευέλικτες μορφές εργασίας, τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν (σε επίπεδο διαδικασιών, ροής, ελέγχου των εργαζόμενων κ.ά.)
- Η έρευνα σχετικά με την εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας και η εύρεση βέλτιστων πρακτικών, σημείων που θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα κ.ά.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Al-Zoubi, M. T. (2012). The Shape of The Relationship Between Salary and Job Satisfaction: A Field Study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 1-12.

Ala-Mursula, L.; Vahtera, J.; Kivimaki, M.; Kevin, M.; Pentti, J. (2002). "Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences", in *Journal of Epidemiology and Community Health*, Vol. 56, No. 4, pp. 272-279.

Altman, M.; Golden, L. 2007. "The Economics of Flexible Work Scheduling: Theoretical Advances and Paradoxes", in B. Rubin (ed.): *Research in the Sociology of Work*, Volume 17: *Workplace Temporalities* (Oxford, UK, JAI Press), pp. 313–342.

Altman, M.; Golden, L. 2008. "Why do people overwork? Over-supply of hours of labor, labor market forces and adaptive preferences", in R. Burke and C. Cooper (eds): *The Long Work Hours Culture: Causes, Consequences and Choices* (Bingley, UK, Emerald Group), pp. 61–83.

An, J.-Y., Cha, S., Moon, H., Ruggiero, J. S., & Jang, H. (2014). Factors Affecting Job Satisfaction of Immigrant Korean Nurses. *Journal of Transcultural Nursing*, 27(2):126-35.

Arshadi, Nasrin (2010), "Basic Need Satisfaction, Work Motivation, and Job Performance in An Industrial Company in Iran", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol: 5, pp.1267–1272.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, , London: Kogan Page Publishing.

Askenazy, P. 2004. "Shorter Work Time, Hours Flexibility and Labor Intensification", in *Eastern Economic Journal*, Vol. 30, Issue 4, pp. 603-614.

Askenazy, P.; Caroli, E. 2010. "Innovative Work Practices, Information Technologies, and Working Conditions: Evidence for France", in *Industrial Relations*, Vol. 49, Issue 4, pp. 544-565.

Aziri, B. (2010). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*. vol. 3, Issue 4, pp: 77-86,

Aziri, B. (2008). Menaxhimi i burimeve njerëzore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve, *Tringa Design, Gostivar*, p. 46.

Baltes, B.; Briggs, T.; Wright, J.; Neuman, G. 1999. "Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria", in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, pp. 496-513.

Baughman, R.; DiNardi, D.; Holtz-Eakin, D. 2003. "Productivity and wage effects of 'family friendly' fringe benefits", in *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 3, pp. 247-259.

Berg, P.; Appelbaum, E.; Bailey, T.; Kalleberg, A. 2004. "Contesting time: comparisons of employee control of working time", in *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 531-549.

Beauregard, T.A.; Henry, L.C. (2009). "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", in *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 9–22.

Blair-Loy, M.; Wharton, A.S. 2002. "Employees' use of work-family policies and the workplace social context", in *Social Forces*, Vol. 80, No. 3, pp. 813-845.

Boushey, H. 2008. "Opting out? The effect of children on women's employment in the United States", in *Feminist Economics*, Vo. 14, pp. 1-36.

Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor, (2002). *Employment and Earnings*, Table 46. Bureau of National Affairs (BNA). 2011. *Job Absence Rates Decline across Major Industry Sectors* (Arlington, VA).

Bowling, Nathan A. (2007), "Is the Job Satisfaction–Job Performance Relationship Spurious? A Meta Analytic Examination", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 71, pp. 167-185.

Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*. New York: AMACOM.

Carducci, B.J. (2009). *The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.

Casey, P.R.; Grzywacz J.G. (2008). "Employee health and well-being: the role of flexibility and workfamily balance", in *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, No. 1, pp. 31-47.

Cascio, W. F. (1986). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill.

Cohen, L., Manion. L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. London: Routledge.

Cohen L., Manion, L., Morrison, K. (2008) *Research Methods in Education*. London, Routledge.

Chapman, C. (2016). Introduction to Factor Analysis for Marketing. SKIM/Sawtooth Software Conference 2016, Rome

Chung, H. 2009. Flexibility for Whom? Working time Flexibility Practices of European Companies, Ph.D. dissertation, Reflect, Tilburg University.

Combs, J.; Yongmei, L.; Hall, A.; Ketchen, D. 2006. "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance", in Personnel Psychology, Vol. 59, pp. 501–528.

Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). Human Behavior at work: Organizational Behavior, 7 edition, McGraw Hill, New York, p.109

DeFrank R. and Ivancevich J, (1998), Stress on the Job: An executive update, Academy of Management Executive, 12(2), 55-56.

Eaton, S. 2003. "If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment and Perceived Performance", in Industrial Relations, Vol. 42, No. 2, pp. 145-167.

Edwards, Bryan. D., Bell, Suzanne, T., Jr., Arthur, Winfred, Decuir, Arlette D. (2008), "Relationships Between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance", Applied Psychology: An International Review, Vol: 57, No:3, pp.441- 465.

Eldridge, D.; Nisar, T.M. 2011. "Employee and Organizational Impacts of Flexitime Work Arrangements", in Relations industrielles, Vol. 66, Issue 2, pp. 213-234.

Evans, L. (1999). *Managing to motivate: a guide for school leaders*. United Kingdom: Continuum International Publishing Group.

Fallon, L.F., and Zgodzinski, E.J. (2008). *Essentials of Public Health Management*. Sudbury, MA, USA: Jones and Bartlett Publishers.

Fenwick, R.; Tausig, M. 2001. "Scheduling Stress: Family and Health Outcomes of Shift Work and Schedule Control", in *American Behavioral Scientist*, Vol. 44, No.7, pp. 1179-1198.

FlexPaths, 2004. *The Impact of Flexibility on Organizational Performance* (Davies-Black Publishing), adapted from S. Burud & M. Tumolo: *Leveraging the New Human Capital: Adaptive Strategies, Results Achieved, and Stories of Transformation*.

Fields, Dail L., Blum, Terry C. (1997). "Employee Satisfaction in Work Group with Different Gender Composition", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 18, No: 2, pp.181-196.

Galinsky E.; Kim, S.; Bond, J.T. 2001. *Feeling Overworked: When Work Becomes Too Much* (New York, NY, Families and Work Institute).

Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors". *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.

George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, p. 78

Getahun, Seble., Barbara, Sims & Don Hummer (2007) Job Satisfaction and organizational Commitment among Probation and Pay role officers: A case Study: [http://www.picj.org/docs/issue5.Vo1:3\(1\)](http://www.picj.org/docs/issue5.Vo1:3(1)).

Golden, L. (2009). Flexible daily work schedules in US jobs: Formal introductions needed?", in *Industrial Relations*. Vol. 48, No. 1, pp. 27-54.

Golden, L.; Lambert, S.; Henly, J.; Wiens-Tuers, B. 2011. "Working Time in the Employment Relationship: Perceived Control and Work-Life Balance", in K. Townsend and A. Wilkinson (eds): *Edward Elgar Handbook on Work and Employment Relations* (Cheltenham, UK, Edward Elgar).

Green, C., & Heywood, J. S. (2008). Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? *Economica*, 710-728.

Griffin, R. W (1990). *Management*. 3rd ed. Houghton Mifflin Co. Boston, USA.

Gregory, K. (2011). The Importance of Employee Satisfaction. Retrieved April 16, 2015, from Neumann University

Gu, Zheng, Siu, Ricardo Chi Sen Siu, (2009). Drivers of Job Satisfaction as Related to Work Performance in Macao casino Hotels an Investigation Based on Employee Survey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 21, No: 5, pp.561-578.

Haneberg,L.(2010). *The High-Impact Middle Manager: Powerful Strategies to Thrive in the Middle*. USA: American Society for Training and Development.

Halpern, D.F. (2005). "How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money", in *Stress and Health*, Vol. 21, pp. 157–168.

Harris, Kenneth, J., Wheeler, Anthony R., Kacmar, K. Michele (2009), "Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance", *The Leadership Quarterly*, Vol: 20, pp.371–382.

Hassan, Z.; Dollard, M.F.; Winefield, A.H. (2010). "Work-family conflict in East vs Western countries", in *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 17, Issue 1, pp. 30-49.

Hee, O. C., Yan, L. H., Rizal, A. M., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018). Factors Influencing Employee Job Satisfaction: A Conceptual Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 331–340.

Heisz, A.; LaRoche-Côté, S. 2006. "Work hours instability", in *Perspectives on Labour and Income*, Vol. 7, No. 12, pp. 17–20.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hill, E.J.; Grzywacz, J.G.; Allen, S.; Blanchard, V.L.; Matz-Costa, C.; Shulkin, S.; Pitt-Catsouphes, M. 2008. "Defining and conceptualizing workplace flexibility", in *Community, Work, and Family*, Vol. 11, Issue 2, pp. 149-163.

Hoyle, R. & Duvall, J. (2004). *Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis*

Hsu, Sheng -Hsun, Wang, Yu - Che (2008), "The Development and Empirical Validation of Employee Satisfaction Index", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol:19, No: 4, pp.353 — 366.

Hwang, EuiGab (2008),” Determinants of Job Satisfaction Among South Korean Police Officers the Effect of Urbanization in a Rapidly Developing Nation”, Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol: 31, No: 4, pp. 694-714.

Ivancevich, Jhon, Konopaske, Robert, Matteson, Michael T. (2011), Organizational Behavior and Management, ninth edition, McGraw Hill, International ed., New York.

Jang, S.J. 2009. “The Relationships of Flexible Work Schedules, Workplace Support, Supervisory Support, Work-life Balance, and the Well-being of Working Parents”, in Journal of Social Service Research, Vol. 35, No. 2, pp. 93-104.

Kaliski, B.S. (2007). Encyclopedia of Business and Finance, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446.

Kaplan, Seth A., Warren, Christopher R., Barsky, Adam P., Therosen, Carl J. (2008), “A Note on The Relationship Affect(ivity) and Differing Conceptualizations of Job Satisfaction: Some Unexpected Meta – Analytic Findings”, Euroean Journal of Work and Organizational Psychology, Vol: 18, No:1, pp. 29-54.

Karimi, S (2007). Factors Affecting Job Satisfaction of Faculty Members of BuAli Sina University, Hamedan, Iran. Department of Agricultural extension and Education, College of Agriculture. Hamedan, Iran.

Kelly, E.L.; Moen, P. (2007). “Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home”, in Advances in Developing Human Resources, Vol. 9, pp. 487-506.

Kelly, E.; Kossek, E.; Hammer, L.; Durham, M.; Bray, J.; Chermack, K.; Murphy, L.; Kaskubar, D. (2008). “Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on

Work-Family Conflict and Business Outcomes”, in *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1, pp. 305– 349.

Khan, A., Khan, S., Nawaz, A. & Qureshi, Q. (2010). Theories of job satisfaction: Global applications & Limitations. *Gomal University Journal of Research*, 26(2), 45-62.

Kim, Woo Gon, Brymer, Robert A. (2011), “The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol:30, pp.1020– 1026.

Koontz, H. & C. O'Donnell (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. 5th ed. McGraw-Hill. Kogahusha Ltd.

Kossek E.E.; Michel, J.S.; (2010). “Flexible Work Schedules”, in Sheldon Zedeck (ed.): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 (American Psychological Association).

Kossek, E.E.; Ozekia, C. (1999). “Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review”, in *Community, Work & Family*, Vol. 2, No. 1, pp. 7-32.

Kossek, E.; Hammer, L. (2008). “Work/Life training for supervisors gets big results”, in *Harvard Business Review*, November, p. 36.

Krausz, M.; Sagie, A.; Bidermann, Y. (2000). “Actual and Preferred Work Schedules and Scheduling Control as Determinants of Job-Related Attitudes”, in *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56 (part 1), pp. 1-11.

Kreitner, R. (2006). Management. United States: Houghton Mifflin Harcourt (HMH).

Lambert, S. 2000. "Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior", in The Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 5, pp. 801-815.

Locke, Edwin A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in Dunette, M. (Ed.), Handbook of Industrial and Organisational Psychology, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA

Luthans, F (1995). Organizational behavior. 7th ed. McGraw-Hill.

Luthans, F (2005). Organizational behavior. 10th ed. McGraw-Hill.

Madura, J. (2006). Introduction to business. United States: South-Western College Pub.

Mani, Vijaya, (2010), "Development of Employee Satisfaction Index Scorecard", European Journal of Social Sciences, Vol:15, No: 1.

Martens, M.; Nijhuis, F.; Van Boxtel, M.; Knottnerus, J. 1999. "Flexible Work Schedules and Mental and Physical Health: A Study of a Working Population with Non-Traditional Working Hours", in Journal of Organizational Behavior, Vol. 20, No. 1, pp. 35–46.

Maslow, A. H (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, July, 370-396.

McCusker, D., & Wolfman, I. (1998). Loyalty in the eyes of employers and employees. Work-force, 77 (11), 12-14.

McGuinness, B.M. (1998). The change in employee loyalty. *Nursing Management*, 29 (2), 45-46

McGregor, D (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Meyer, C.S.; Mukerjee, S.; Sestero, A. (2001). "Work-Family benefits: Which ones maximize profits?", in *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, No. 1, pp. 28-44.

Miller, S. (2014). *Why Pay Is Driving Employee Satisfaction*. Retrieved April 20, 2015, from Society for Human Resource Management

Mohamed Hossam El-Din Khalifa and Truong, Q. (2010). The Relationship between Employee Perceptions of Equity and Job Satisfaction in the Egyptian Private Universities. *Eurasian Journal of Business and Economics* (5), 135-150.

Money, R. B., & Graham, J. L. (1999). Salesperson Performance, Pay, and Job Satisfaction: Tests of a Model Using Data Collected in the United States and Japan. *Journal of International Business Studies*, 149-172.

Mora, Toni and Ferrer-Carbonell, and Ada, (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *The Journal of Socio-Economics*, Elsevier, vol. 38(4), 581-589.

Mukherjee, K. (2009). *Principles of management and observational behaviour*. India: Tata McGraw-Hill

Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex, p. 700.

Mungania, A., Waiganjo, E. & Kihoro, J. (2016). Influence of Flexible Work Arrangements on Performance of the Banking Industry in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2016, Vol. 6, No. 7.

Newstrom, J. W (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work*. Tata McGraw-Hill Publishing C. Ltd.

Newstrom, John, W. (2011), *Human Behavior at Work*, McGraw Hill, thirteenth ed., New York.

Ngo, H.-Y.; Foley, S.; Loi, R. 2009. "Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong", in *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, pp. 665–680.

Nielsen, I., and Smyth, R. (2008). Job satisfaction and response to incentives among China's urban workforce. *The journal of Socio-Economics* 37, 1921-1936.

Olsen, K.M.; Dahl, S.A. (2010). "Working time: implications for sickness, absence and the work-family balance", in *International Journal of Social Welfare*, Vol. 19, pp. 45-53.

Pastorino, E.E., and Doyle-Portillo, S.M. (2008). *What Is Psychology? USA*: Wadsworth Publishing Company.

Petrescu, Alina, Ileana, Simmons, Rob (2008), "Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction", *International Journal of Manpower*, Vol: 29, No: 7, pp.651-667.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.

Possenriede, D.; Plantenga, J. 2011. Access to flexible work arrangements, working-time fit and job satisfaction, Discussion Paper Series 11-22 (Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute).

Price, J.L. (1977). *The study of Turnover*, Ames, IA: Iowa State University Press.

Pruchno, R.; Litchfield, L.; Fried, M. (2000). *Measuring the impact of workplace flexibility: Findings from the National Work/Life Measurement Project* (Chestnut Hill, MA, Center for Work and Family at Boston College).

Rose, R.W. (1991). *Comparisons of Employee Turnover in Food and Beverage and other Departments in Hotel Properties*, Ann Arbor, MI: UMI Dissertations Services

Rutherford, Brian, Boles, James, Hamwi, G. Alexander, Madupalli, Ramana, Rutherford, Leann, (2009), "The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors", Dimension Job Satisfaction Scale is Imperative. Of the earlier mentioned multi-dimensional scales, *Journal of Business Research*, Vol:62, pp. 1146-1151.

Saari, Lise M., Judge, Timothy A. (2004), "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, Vol: 43, No: 4, pp. 395-407.

Selnow, G.W., & Gilbert, R.R. (1997). Charge managers with inspiring loyalty. *Workforce*, 76 (10), 85-87.

Shajahan, D. S. & Shajahan, L (2004). Organization behavior. New Age International Publications.

Shockley, K.M.; Allen, T.D. 2007. "When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict", in Journal of Vocational Behavior, Vol. 71, pp. 479- 493.

Slattery and Selvarajan (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention. Submitted for possible inclusion in the program for the Organization Behavior and Organizational Theory track at the March 31-April 2,2005 Midwest Academy of Management's Annual Meeting.

Smoke, C.H. (2005). Company Officer. USA: Cengage Learning

Spagnoli, Paola, Caetano, Antonio, Santos, Susana, Correia (2012). Satisfaction with Job Aspects: Do Patterns Change Over Time? Journal of Business Research No: 65, pp. 609–616.

Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc

Spreitzer, Gretchen, M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. Academy of Management Journal, Vol: 38, No:5, pp.1442-1465.

Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables

Shalini Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. Vision: The Journal of Business Perspective, 17(2).

Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, p. 78.

Steingrímisdóttir, H. (2011, December). *The Relationship Between Internal Communication & Job Satisfaction*. Frederiksberg, Denmark.

Steward, D. (1981). The Application and Misapplication of Factor Analysis in Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 18(1).

Sy, Thomas, Tram, Susanna, O' Hara, Linda A. (2006), "Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:68, pp.461-473.

Theodossiou, I., and Vasileiou, E. (2007). Making the risk of job loss a way of life: Does it affect job satisfaction? *Research in Economics* 61,71-83.

The Chicago School of Professional Psychology. (2012). *Determinants of Job Satisfaction in the Workplace*. Retrieved April 16, 2015, from The Chicago School of Professional Psychology

Thompson, C.A.; Beauvais, L.L.; Lyness, K.S. (1999). "When work-life benefits are not enough: The influence of work-life culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-life conflict", in *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, pp. 392-415.

Tutuncu, O., & Kozak, M. (2007). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-19.

Vardi, Y. Wiener, Y. & Popper, M. (1989). The value content of organizational mission as a factor in the commitment of members. *Psychological Reports*, 65, 27-34.

Vroom, V. H (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.

Walker, R.M., and G.A. Boyne, (2005). *Public Management Reform and Organizational Performance: An Empirical Assessment of the UK Labor Governments Public Service Improvement Strategy*. Working Paper, Center for Local and Regional Government Research, Cardiff University.

Wells D.W. & Shetn N.J. (1971). *Factor analysis in Marketing Research*. University of Illinois: Faculty Working Papers College of Commerce and Business Administration

Wehrich, H. & Harold Koontz (1999). *Management: A global perspective*. 10th ed. McGraw-Hill. Inc.

Wickramasinghe, Vathsala, (2009), "Predictors of Job Satisfaction Among IT Graduates in Offshore Outsourced IT Firms", *Personnel Review*, Vol:38, No:4, pp.413-431.

Wubuli,A.(2009).A study on the factors affecting Job Satisfaction amongs employees of Fast Food Restaurants. Masters of Human Resource Management, Universiti Utara Malaysia,Kedah.

Zaim, H., Kurt, I. & Tetik, S. (2012). Casual analysis of employee satisfaction and performance: a field study in the finance sector. *International Journal of Business and Management Studies*. Vol 4, No 2: 1309-8047.

Vanderberg, R.J. and Lance, Ch.E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management*, Vol.18, No.1, pp. 153-167.

Yusof, A. A., & Shamsuri, N. A. (2006). Organizational justice as a determinant of job satisfaction and organizational commitment. Universiti Utara Malaysia Faculty of Human and Social Development. Malaysian Management Review, Vol: 41(1).

Ελληνικές πηγές

Μπουτσούκη Χ. (2008). Έρευνα Μάρκετινγκ

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Χατζηπαντελή Π. (1999) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Τσαγρής, Μ. (2014). ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΑΚΕΤΟΥ IBM SPSS 22.

Ζαφειρόπουλος, (Κριτική- ηλεκτρονική πηγή). Κατασκευή ερωτηματολογίου.

Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α. & Λάλου, Ρ. (2015). Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS.

Σημειώσεις μαθήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
Χυτήρης Λ.