



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΜΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Προσδιοριστικοί παράγοντες και αποτελέσματα της Εργασιακής Ικανοποίησης:

Μια εμπειρική μελέτη

Ευάγγελος Μαραγκουδάκης,

[Α.Μ. 2106]

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Κωστόπουλος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Πειραιάς, 2023

ΔΗΛΩΣΗ

«Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου».

«Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στο μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο».

Ευχαριστίες

Η συγγραφή της παρούσας εργασίας αποτελεί μια από τις τυπικές υποχρεώσεις για την λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης, στη Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων, από το τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Με αφορμή την ολοκλήρωση της εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα της εργασίας, κ. Κωνσταντίνο Κωστόπουλο, για όλη την υποστήριξη και τις κατευθύνσεις που μου προσέφερε, κατά την διάρκεια εκπόνησης. Επιπλέον, ευχαριστώ τα μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής, κ. Σωκράτη Μοσχούρη και κ. Ιωάννη Γιαννατσή, για την συμμετοχή τους στην διαδικασία υποστήριξης, καθώς και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες στην οικογένειά μου, για την αμέριστη στήριξη και συμπαράσταση καθ' όλη την διάρκεια του προγράμματος.

Περίληψη

Οι συνθήκες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, επιβάλλουν την συνεχή ενασχόληση των ανθρώπων με την εργασία τους, τόσο για την διεκπεραίωση των τυπικών καθηκόντων όσο και για την προετοιμασία σχετικά με αυτά. Η έντονη και συνεχής ενασχόληση με την εργασία, έχει αποδεδειγμένο αντίκτυπο στην συναισθηματική και ψυχολογική κατάσταση των ανθρώπων. Προκειμένου οι άνθρωποι να είναι παραγωγικοί, θα πρέπει να πληρούνται μια σειρά από συνθήκες, οι οποίες να αυξάνουν το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία.

Η εργασιακή ικανοποίηση, έχει συσχετιστεί κατά καιρούς τόσο με παράγοντες της ίδιας της εργασίας, είτε ενδογενείς είτε εξωγενείς, όσο και με διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης, δηλαδή την συμπεριφοριστική απόδοση και την απόδοση καθηκόντων. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, επιδιώκεται η εμπειρική διερεύνηση του τρόπου επιρροής των παραπάνω παραγόντων ως προς την διαμόρφωση του αισθήματος εργασιακής ικανοποίησης. Η εμπειρική διερεύνηση, βασίζεται σε ένα κατάλληλα δομημένο ερωτηματολόγιο.

Η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο, έδειξε ισχυρή επίδραση ορισμένων παραγόντων της ίδιας της εργασίας, ενώ κατέστησε ανίσχυρη την επίδραση της εργασιακής απόδοσης, της συμμετοχής στις αποφάσεις και των λοιπών ποιοτικών χαρακτηριστικών ως προς την διαμόρφωση αισθήματος εργασιακής ικανοποίησης. Με βάση τα συγκεκριμένα πορίσματα, αναπτύχθηκε μια στατιστικά σημαντική σχέση, για τον απευθείας προσδιορισμό της ικανοποίησης ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον χώρο εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση, εσωτερικοί παράγοντες ικανοποίησης, εξωτερικοί παράγοντες ικανοποίησης, συνθήκες εργασίας

Abstract

The conditions of the modern working environment require people to be constantly engaged in their work, both to carry out formal tasks and to prepare for them. Intensive and constant engagement with work has a proven impact on people's emotional and psychological state. For people to be productive, a number of conditions must be met that increase their sense of job satisfaction.

Job satisfaction has at times been associated both with factors of the job itself, either intrinsic or extrinsic, and with dimensions of job performance, namely behavioral performance and task performance. In the present study, we seek to empirically investigate how these factors influence the formation of job satisfaction. The empirical investigation is based on an appropriately structured questionnaire.

The statistical analysis of the questionnaire responses showed a strong influence of certain factors of the job itself, while it rendered the influence of job performance, decision participation and other qualitative characteristics as to the formation of job satisfaction feeling impotent. Based on these findings, a statistically significant relationship was developed to directly determine the satisfaction depending on the workplace conditions

Key words: Job satisfaction, job performance, internal satisfaction factors, external satisfaction factors, working conditions.

Πίνακας περιεχομένων

Λίστα Εικόνων.....	i
Λίστα Πινάκων.....	ii
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Εργασιακή ικανοποίηση	3
1.1 Εννοιολογικά στοιχεία.....	3
1.2 Σύντομη ιστορική εξέλιξη της εργασιακής ικανοποίησης	4
1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	7
1.3.1 Εξωγενείς παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης.....	9
1.3.2 Εσωτερικοί παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης.....	11
1.4 Εργαλεία αξιολόγησης εργασιακής ικανοποίησης	13
1.4.1 Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (Job Descriptive Index – JDI).....	14
1.4.2 Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ).....	17
1.4.3 Διαγνωστική έρευνα εργασίας (Job Diagnostic Survey – JDS).....	19
Κεφάλαιο 2: Εργασιακή απόδοση	21
2.1 Προσδιορισμός εργασιακής απόδοσης	21
2.2 Αξιολόγηση εργασιακής απόδοσης.....	22
2.2.1 Αξιολόγηση απόδοσης στο φυσικό αντικείμενο της εργασίας.....	23
2.2.2 Συμπεριφοριστική αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.....	25
2.3 Συσχέτιση εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης.....	26
Κεφάλαιο 3: Εμπειρική μελέτη	29
3.1 Μεθοδολογικό πλαίσιο και εργαλείο υλοποίησης μελέτης.....	29
3.2 Ερευνητικές υποθέσεις.....	31
3.3 Στατιστικές μετρικές ελέγχου και αξιολόγησης αποτελεσμάτων	33

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα εμπειρικής μελέτης	34
4.1 Περιγραφική στατιστική	34
4.2 Έλεγχος υποθέσεων	39
4.3 Αιτιώδεις σχέσεις εργασιακής ικανοποίησης	44
Σύνοψη	51
Σχόλια και συμπεράσματα	53
Βιβλιογραφία	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	58

Λίστα Εικόνων

ΕΙΚΟΝΑ 1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΟΔΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	7
ΕΙΚΟΝΑ 2 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΟΥ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	16
ΕΙΚΟΝΑ 3 ΤΜΗΜΑ (1 ΑΠΟ 4) ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΛΗΡΩΣ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ MINNESOTA	18
ΕΙΚΟΝΑ 4 ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	20
ΕΙΚΟΝΑ 5 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	23
ΕΙΚΟΝΑ 6 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΒΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ	26
ΕΙΚΟΝΑ 7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	27
ΕΙΚΟΝΑ 8 ΠΟΣΟΣΤΩΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΔΡΩΝ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	35
ΕΙΚΟΝΑ 9 ΠΟΣΟΣΤΩΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΓΓΑΜΩΝ ΚΑΙ ΑΓΑΜΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	36
ΕΙΚΟΝΑ 10 ΠΟΣΟΣΤΩΣΗ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΩΝ ΤΕΚΝΩΝ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ	36
ΕΙΚΟΝΑ 11 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΤΩΝ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	37
ΕΙΚΟΝΑ 12 ΠΟΣΟΣΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	38
ΕΙΚΟΝΑ 13 ΠΟΣΟΣΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	39

Λίστα Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ MINNESOTA	18
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΕ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΕΣ ΤΙΜΕΣ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ LIKERT	31
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΩΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΕ 3-ΒΑΘΜΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑ	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	41
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΙΤΙΩΔΟΥΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ, ΤΥΠΙΚΑ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΙΤΙΩΔΟΥΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 11 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ, ΤΥΠΙΚΑ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	49

Εισαγωγή

Στην σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, οι άνθρωποι περνούν το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητάς τους, απασχολούμενοι με τις δραστηριότητες της εργασίας τους ή με συγγενείς δραστηριότητες για υποστήριξη της εργασίας. Αναφορικά με αυτή την συνθήκη, έχει αναπτυχθεί ένας μεγάλος αριθμός ερευνητικών αναφορών, που συσχετίζουν άμεσα τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, με διάφορες ψυχολογικές και συναισθηματικές διαστάσεις των ανθρώπων. Δηλαδή, από ψυχολογικής σκοπιάς, θεωρείται άμεσα συνδεδεμένος ο τρόπος αντίδρασης των ανθρώπων καθώς και οι διακυμάνσεις στην ψυχολογία τους, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Οι οργανισμοί, από την πλευράς τους, έχοντας διαπιστώσει και αποδεχθεί ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τους κρισιμότερους πόρους για την επιτυχία και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, αποδίδουν μεγάλη βαρύτητα στην διαμόρφωση ιδανικών εργασιακών συνθηκών, οι οποίες να συμβάλλουν ενεργά στην βελτίωση της ψυχολογίας των ανθρώπων στην εργασία, έτσι ώστε αυτοί να μπορούν να αποδίδουν περισσότερο και με σταθερό ρυθμό. Ωστόσο, ο προσδιορισμός των ιδανικών συνθηκών για την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης δεν αποτελεί ένα εύκολο πρόβλημα, και ως εκ τούτου απαιτεί την ανάλυση πολλών επιμέρους παραγόντων της εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιστημονικές μελέτες επί του θέματος, διαχωρίζουν τους παράγοντες άμεσης επιρροής στην εργασιακή ικανοποίηση, σε δύο επιμέρους κατηγορίες, δηλαδή στους εσωτερικούς παράγοντες επιρροής και στους εξωτερικούς παράγοντες επιρροής. Οι εξωγενείς παράγοντες περιλαμβάνουν πτυχές όπως η αμοιβή, οι ευκαιρίες προώθησης, οι συνεργάτες και η διοίκηση, οι οποίοι κατά γενική ομολογία έχουν να κάνουν με την ίδια την εργασία και δεν διαφέρουν σημαντικά από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, και έτσι είναι αρκετά πιο εύκολο να βελτιωθούν με αποτελεσματικό τρόπο. Αντίθετα, οι ενδογενείς παράγοντες περιλαμβάνουν την προσωπικότητα, την εκπαίδευση, τη νοημοσύνη και της ικανότητες, την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση και άλλες διαστάσεις που διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των σχέσεων αιτιότητας μεταξύ ορισμένων εξωγενών και ενδογενών παραγόντων με την εργασιακή ικανοποίηση. Ενώ σε ένα δεύτερο επίπεδο, επιδιώκεται η εξαγωγή συσχετίσεων και πορισμάτων, σχετικά με τον τρόπο

επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και των ποιοτικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, ως προς την διαμόρφωση υψηλών επιπέδων απόδοσης στην εργασία. Με τον όρο ποιοτικά χαρακτηριστικά, νοούνται γενικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση εργασίας σε έναν οργανισμό, η ηλικιακή ομάδα και άλλα. Για την εξαγωγή των παραπάνω σχέσεων αιτιότητας, διεκπεραιώνεται μια πρωτογενής έρευνα μέσω κατάλληλα δομημένου ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια, διανέμονται προς συμπλήρωση, σε ομάδες εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, καθώς η συγκεκριμένη πληθυσμιακή ομάδα αποτελεί τον κύριο στόχο μελέτης.

Αναφορικά με την δομή της εργασίας, επιλέγεται η ανάπτυξη σε τέσσερα (4) επιμέρους κεφάλαια. Στα πρώτα δύο (2) κεφάλαια, δίνεται το πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση, ενώ τονίζεται και η συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναλυτική περιγραφή του εργαλείου διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας (ερωτηματολογίου), των ερευνητικών υποθέσεων που επιδιώκεται να εξεταστούν μέσα από αυτό καθώς και των στατιστικών εργαλείων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο των παραπάνω υποθέσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο, υλοποιείται η στατιστική ανάλυση επί των αποτελεσμάτων της έρευνας και εκφράζονται τα αντίστοιχα πορίσματα, που προκύπτουν για την εξεταζόμενη πληθυσμιακή ομάδα. Η εργασία ολοκληρώνεται, μέσω σύνοψης, στην οποία παρατίθενται γενικότερα σχόλια και συμπεράσματα, όπως επίσης οι περιορισμοί της συγκεκριμένης έρευνας.

Κεφάλαιο 1: Εργασιακή ικανοποίηση

1.1 Εννοιολογικά στοιχεία

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια όλο ένα κι αυξανόμενη ένταση της έρευνας σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τον τρόπο που επηρεάζει την καθημερινή λειτουργία των ανθρώπων. Υπάρχουν καταγεγραμμένες πολλές έρευνες στο χώρο της βιομηχανικής ψυχολογίας, σύμφωνα με τις οποίες παρατηρείται ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι άμεσα συσχετισμένη με τον τρόπο συμπεριφοράς των ανθρώπων στην προσωπική και κοινωνική τους ζωή. Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση από την εργασία, θεωρείται ότι έχει άμεση επιρροή στην ψυχική υγεία καθώς και με τις ψυχολογικές διακυμάνσεις που βιώνουν τα άτομα (Κλη, 2008), ιδίως για τα άτομα τα οποία εργάζονται με συνεχές ωράριο, για περισσότερα από 10 συναπτά έτη. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, οι ψυχολογικές διακυμάνσεις αποτελούν το κύριο αίτιο για τις μεταβολές στην συμπεριφορά των ατόμων.

Από ανθρωπολογικής σκοπιάς, θα σημειώναμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασία γενικότερα, έχει διττό αντίκτυπο στην αντίληψη, τα ερεθίσματα και την ευρύτερη λειτουργία. Αρχικά, στην σύγχρονη πραγματικότητα, η πλειοψηφία των ανθρώπων περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ενεργής επαγγελματικής ζωής τους, απασχολούμενοι στον χώρο εργασίας τους αλλά και προετοιμάζοντας στοιχεία για τις ώρες εργασίας, ξοδεύοντας χρόνο από την προσωπική τους ζωή. Αυτό προφανώς επηρεάζει άμεσα τον τρόπο λειτουργίας των ανθρώπων, και έτσι είναι πολύ σημαντικό να αισθάνονται καλά με αυτή τη συνθήκη, έτσι ώστε να έχουν υγεία και να είναι αποτελεσματικοί. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, για τα εργαζόμενα άτομα, η εργασία έχει και έντονα συμβολικό ή συναισθηματικό χαρακτήρα, διότι μέσα από αυτή είναι σε θέση να εξασφαλίζουν τα απαραίτητα υλικά αγαθά και να συντηρούν ή να αναβαθμίζουν τον τρόπο ζωής τους. Αναμφίβολα, από ψυχολογικής σκοπιάς, ο τρόπος και τα μέσα διαβίωσης επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.

Επιπρόσθετα, από την πλευρά των οργανισμών, η ερευνητική διαπίστωση περί συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης με την συμπεριφορά και την ψυχική υγεία των ανθρώπινων πόρων, θεωρείται πάρα πολύ σημαντική. Αυτό αιτιολογείται υπό την έννοια ότι οι οργανισμοί επιδιώκουν, κατά κύριο λόγο, την βελτίωση της αποδοτικότητας των πόρων τους, με στόχο την συνολική χρηματοοικονομική βελτίωση τους. Λαμβάνοντας ως δεδομένο, ότι οι κύριοι πόροι δημιουργίας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θεωρούνται οι άνθρωποι, καθώς αφενός έχουν την

δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων και αφετέρου έχουν την δυνατότητα χειρισμού των υλικών πόρων, τότε διαπιστώνεται ότι η επιδίωξη βελτίωσης των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης γίνεται κύριο μέλημα, διότι θέτει τις βάσεις για την βελτίωση της αποδοτικότητας ολόκληρου του οργανισμού, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα και βελτιώνει εν γένει την εικόνα του οργανισμού. Αυτό ξεκάθαρα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ένταση των ερευνών, γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση τη βελτίωση των συνθηκών.

Παρόλο που η διαθέσιμη βιβλιογραφία στο συγκεκριμένο θέμα είναι πλούσια και διεξοδική και η προστιθέμενη αξία των οργανισμών, μέσω της ικανοποίησης των εργαζομένων, δεδομένη, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχει ένας συγκεκριμένος εννοιολογικός προσδιορισμός της ικανοποίησης στην εργασία. Αυτό κυρίως οφείλεται στο ότι το φαινόμενο εξετάζεται από δύο διαφορετικές σκοπιές, την οικονομοτεχνική και την ψυχολογική.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εισαγωγική ενότητα, γίνεται προσπάθεια σύνθεσης ενός ορισμού της εργασιακής ικανοποίησης, βασισμένη στους επιμέρους ορισμούς των Locke (1976), Holland (1996) και Τσούνη & Σαράφη (2016):

«Η εργασιακή ικανοποίηση είναι η μια συνάρτηση της πλήρωσης των θεμελιωδών αναγκών ενός ατόμου μέσα από τις παροχές και τις συνθήκες που επικρατούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός πλήρωσης, τόσο πιο θετική είναι η στάση του ατόμου απέναντι στον εργασιακό χώρο και τόσο πιο εύκολη η δημιουργία κινήτρων για παρακίνηση»

1.2 Σύντομη ιστορική εξέλιξη της εργασιακής ικανοποίησης

Η ερευνητική δραστηριότητα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους, τοποθετείται σχεδόν παράλληλα χρονικά με την εδραίωση του επιστημονικού μάνατζμεντ στις μεγάλες βιομηχανίες, περίπου στις αρχές της προηγούμενης χιλιετίας (1900). Η εφαρμογή του επιστημονικού μάνατζμεντ (scientific management) σε συνδυασμό με την εισαγωγή των μηχανών και του ηλεκτρισμού σε βιομηχανικό επίπεδο, άλλαξε ριζικά την μέχρι τότε επικρατούσα φιλοσοφία σχετικά με τον προγραμματισμό των παραγωγών και την διαχείριση των πόρων, αποτελώντας στην πραγματικότητα, τον προάγγελο της σύγχρονης βιομηχανικής λειτουργίας, όπως την γνωρίζουμε σήμερα.

Οι αναφορές σε εκείνη την εποχή, υποδηλώνουν ότι σαφώς τα επίπεδα αποδοτικότητας των οργανισμών αυξήθηκαν κατακόρυφα, επιτρέποντας στις παραγωγές να αποκτήσουν έναν πιο μαζικό χαρακτήρα. Ωστόσο, σε διάφορες βιομηχανίες παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι είχαν αρχίσει να εξουθενώνονται από τους ρυθμούς και τις συνθήκες εργασίας. Γεγονός, που οδήγησε τους μάνατζερ της εποχής, στην γέννηση της σκέψης, ότι θα έπρεπε να βελτιωθούν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης, διότι αυτό θα είχε διττό όφελος για τους οργανισμούς. Αφενός, η εργασιακή ικανοποίηση των κρισιμότερων πόρων θα συνεισέφερε σημαντικά στην συνολική περαιτέρω βελτίωση των παραγωγικών επιπέδων και αφετέρου θεωρήθηκε αδύνατο να συνεχιστεί η υψηλή αποδοτικότητα, έχοντας μη ικανοποιημένους εργαζομένους, διότι αυτό πιθανότατα συνδεόταν και με πιθανές αποχωρήσεις.

Το εναρκτήριο λάκτισμα για τις συστημικές προσεγγίσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων σε βιομηχανικό επίπεδο, θεωρείται η μελέτη που πραγματοποιήθηκε στο εργοστάσιο Hawthorne, περίπου το 1910, σε μια περίοδο όπου γίνονταν εργασίες σχετικά με την αύξηση της παραγωγικής ισχύος. Η μελέτη προσπαθούσε να ανακαλύψει τα κίνητρα των εργαζομένων, τα οποία θα πρέπει να πληρούνται, ώστε να αποδίδου περισσότερο. Το αποτέλεσμα της μελέτης, σχετικά με την οικονομική αμοιβή, ήταν ότι σαφώς αποτελεί παράγοντα επιρροής, όχι όμως το κυριότερο (φαινόμενο Hawthorne). Συνεπώς, δημιουργήθηκε η ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης του φαινομένου, προκειμένου να φανερωθούν οι κεντρομόλοι άξονες δημιουργίας κινήτρων.

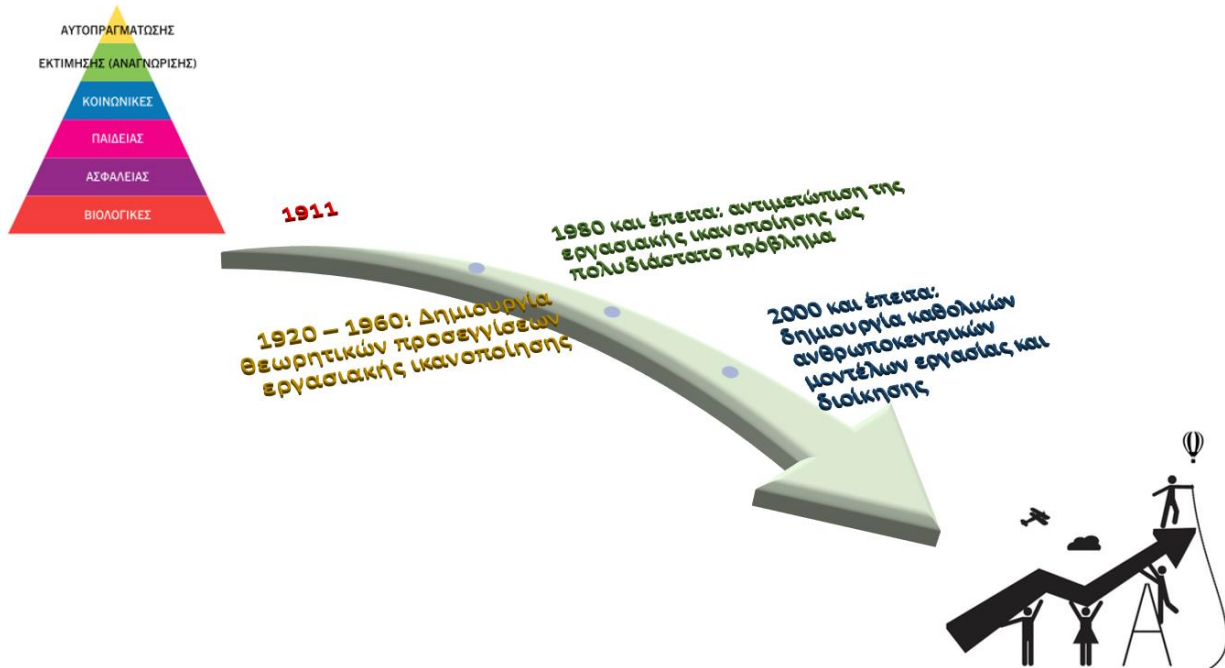
Απαντήσεις σχετικά με αυτά τα ερωτήματα, φαίνεται να αντλούνται μέσα από το βιβλίο και τις θεωρίες του Frederick Taylor, σχετικά με τις ανάγκες των ανθρώπων εν γένει, καθώς και με τον τρόπο κατηγοριοποίησης τους, που ξεκίνησε με αφορμή αυτό το βιβλίο και έμεινε γνωστός ως πυραμίδα του Maslow. Το βιβλίο Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ, θεωρείται εν πολλοίς ο θεμέλιος λίθος, για την δημιουργία των σύγχρονων θεωριών. Η πεμπτουσία του συγκεκριμένου βιβλίου, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι μας υποδεικνύει πως όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος καλύπτει ανάγκες υψηλής ιεραρχίας μέσα από την εργασία του, τόσο περισσότερο εμπνευσμένος και διαθέσιμος για παρακίνηση είναι. Αντίθετα ο βαθμός παρακίνησης, μειώνεται όσο οι ανάγκες που καλύπτονται, υπάγονται σε χαμηλότερα ιεραρχικά στρώματα, όπως για παράδειγμα η διαβίωση. Αυτή η διαπίστωση, θα λέγαμε ότι είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με το φαινόμενο Hawthorne, που συνέβη εκείνη την εποχή.

Τα προσεχή 30 χρόνια, το ερευνητικό ενδιαφέρον γύρω από την μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και τον αντίκτυπο στην αποδοτικότητα, φαίνεται να εντείνεται από τους οργανωτικούς και βιομηχανικούς ψυχολόγους της εποχής. Το κύριο θέμα εστίασης, φαίνεται να είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των μάνατζερ, και ο βαθμός που αυτοί επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Σαφώς, η παράμετρος των σχέσεων είναι αρκετά σημαντική ακόμα και σήμερα, αλλά σίγουρα όχι η μοναδική. Πρόκειται για ένα πολυδιάστατο πρόβλημα, το οποίο απαιτεί ενδελεχή μελέτη. Οι γραμμικές προσεγγίσεις της εποχής αυτής, δεν φαίνεται να λειτούργησαν στον προσδοκώμενο βαθμό, γεγονός που οδήγησε στην μείωση της έντασης και του ενδιαφέροντος της έρευνας.

Το θέμα της ικανοποίησης, φαίνεται να επανέρχεται στην επικαιρότητα, μετά από περίπου μια εικοσαετία (γύρω στο 1980), δηλαδή στο ίδιο διάστημα που χρονολογείται η έναρξη της 3^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης. Η εκ νέου αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος, επιδέχεται διαφορετικές ερμηνείες. Από ορισμένους ερευνητές αποδίδεται στο γεγονός ότι η χρήση των υπολογιστών έδωσε δυνατότητες ανάλυσης και ερμηνείας σύνθετων ψυχομετρικών μοντέλων, που ήταν απαραίτητα για την αποτύπωση της εργασιακής ικανοποίησης και την εύρεση μοτίβων παρακίνησης και κινήτρων. Ενώ, από άλλους ερευνητές αποδίδεται στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας και του μορφωτικού επιπέδου γενικά, καθώς και στην ανάπτυξη περισσότερων και πιο σύγχρονων προσεγγίσεων μάνατζμεντ, στοιχεία που συνέδραμαν στην εγκαθίδρυση ευέλικτων δομών και συνθηκών εργασίας. Τέλος, ορισμένοι αναλυτές θεωρούν το ξέσπασμα της μεγάλης οικονομικής ύφεσης στην Αμερικανική οικονομία, η οποία κατευνάστηκε το 1980 περίπου, ως κεντρική διάσταση για την μερική αποστασιοποίηση των ερευνητών από την μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, μιας κι εκείνη την περίοδο η βιομηχανία είχε χάσει την αίγλη και το ενδιαφέρον που την διακατείχε τα προηγούμενα χρόνια.

Καταλήγοντας στο σήμερα και στις σύγχρονες επιστημονικές προσεγγίσεις, ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται αναμφίβολα ο κινητήριο μοχλός και ο πολυτιμότερος πόρος όλων των οργανισμών. Έχει επικρατήσει η φράση, σε τεράστιους οργανισμούς, ότι «είμαστε οι άνθρωποι μας». Οι προσεγγίσεις ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα, έχουν πάψει να έχουν κύριο πρόσημο την αύξηση της αποδοτικότητας και έχουν περισσότερο ανθρωπιστικό χαρακτήρα, λαμβάνοντας υπόψιν την ψυχολογία, τις ανάγκες και τα συναισθήματα των ανθρώπων, οι οργανισμοί στοχεύουν στην δημιουργία ικανοποιημένων εργαζομένων ώστε να οικοδομήσουν ένα βιώσιμο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην Εικόνα 1, παρουσιάζεται ένα συνοπτικό timeline με τις περιόδους και τα γεγονότα που επηρέασαν και καθόρισαν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, όπως την αντιλαμβάνονται οι σύγχρονοι οργανισμοί σήμερα.



Εικόνα 1 Η εξέλιξη της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, με την πάροδο του χρόνου

1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, είμαστε πλέον σε θέση να διαπιστώσουμε ότι η σημαντικότερη συνιστώσα για την επιτυχή πορεία των οργανισμών, θεωρούνται αναμφίβολα οι άνθρωποι που τους απαρτίζουν και τους στελεχώνουν. Ειδικότερα, έχει επικρατήσει η θεώρηση ότι ένας ικανοποιημένος υπάλληλος είναι πιο πιστός, επειδή βλέπει περισσότερα οφέλη από την παραμονή σε έναν οργανισμό παρά από την αποχώρησή του (Jachnis, 2008). Αντίθετα, ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος σκέφτεται συχνά να αλλάξει τη δουλειά του. Ωστόσο, εάν αποφασίσει να παραμείνει, το κίνητρό του είναι χαμηλό και προκαλεί υποβάθμιση της απόδοσης όχι μόνο στη δική του εργασία αλλά και στη συνολική απόδοση του οργανισμού (Wang, et al., 2012). Στο πλαίσιο αυτό, η διατήρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα, αποτελεί ένα κυρίαρχο μέλημα για τους οργανισμούς. Έχει ήδη σημειωθεί ότι το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης είναι εξαιρετικά σύνθετο, διότι συντελείται από διάφορους πολύπλοκους μηχανισμούς αντίληψης και αξιών από τους οποίους διακατέχονται οι άνθρωποι.

Στην βιβλιογραφία έχουν αναφερθεί, κατά καιρούς, πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες, των οποίων η εκπλήρωση, στην περίπτωση των θετικών επιδράσεων, ή ο μετριασμός, στην περίπτωση των αρνητικών επιδράσεων, συντελούν στην βελτίωση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των ανθρώπων. Πιο συγκεκριμένα, σε ορισμένες προσεγγίσεις, υποστηρίζεται ότι η ύπαρξη και η διάθεση κεφαλαίων με στόχο αφενός την βελτίωση των συνθηκών και των εργαλείων εργασίας και αφετέρου τη βελτίωση των οικονομικών απολαβών, συνδράμει καθοριστικά στην επίτευξη υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης (Ellickson and Logsdon, 2001). Σε άλλες προσεγγίσεις, ως κυρίαρχες διαστάσεις της ικανοποίησης, θεωρούνται ο φόρτος εργασίας και ο δείκτης απολαβών σε σχέση με την τεχνογνωσία και την προσφορά εργασίας. Αντίθετα, σε ορισμένες βιβλιογραφικές αναφορές καταγράφεται ότι οι χρηματικές απολαβές δεν αποτελούν το μείζον ζήτημα, αλλά ισχυρίζονται ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι άμεσα συσχετισμένη με συμπεριφορικές διαστάσεις, όπως η στάση των εργαζομένων ως προς το επάγγελμα και τις γνωστικές και τεχνικές απαιτήσεις, της σχέσεις με της συναδέλφους της και τη διοίκηση, τη στρατηγική και την υποστήριξη του οργανισμού, τον βαθμό στον οποίο ο μισθός αντικατοπτρίζει την πραγματική προσπάθεια που καταβάλλεται, την προαγωγή ως αναγνώριση των παροχών υπηρεσίας και την γνωστική πρόοδο (Luthans, 2005).

Σύμφωνα με τα όσα καταγράφονται στη βιβλιογραφία, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση αυξάνονται συνεχώς, κάνοντας το πρόβλημα ολοένα και πιο σύνθετο. Ωστόσο, στο πλαίσιο ενός οργανισμού, θα πρέπει να γίνεται εστιασμένη ανάλυση σε συγκεκριμένους παράγοντες, έτσι ώστε να είναι εφικτή η αναπροσαρμογή των συνθηκών σε συγκεκριμένους τομείς. Για την υποβοήθηση της συγκεκριμένης διαδικασίας, προτείνεται η ανάλυση των παραγόντων επιρροής σε δύο βασικούς άξονες: τους εξωγενείς παράγοντες και τους ενδογενείς παράγοντες. Οι εξωγενείς παράγοντες περιλαμβάνουν πτυχές της η αμοιβή, οι ευκαιρίες προώθησης, οι συνεργάτες και η διοίκηση, οι οποίοι κατά γενική ομολογία έχουν να κάνουν με την ίδια την εργασία και δεν διαφέρουν σημαντικά από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, και έτσι είναι αρκετά πιο εύκολο να βελτιωθούν με αποτελεσματικό τρόπο. Αντίθετα, οι ενδογενείς παράγοντες περιλαμβάνουν την προσωπικότητα, την εκπαίδευση, τη νοημοσύνη και της ικανότητες, την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση και άλλες διαστάσεις που διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Ολοκληρώνοντας, σημειώνεται πως στις περισσότερες περιπτώσεις εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες συχνά επιδρούν μαζί για να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία του εργαζομένου (Spector, 1997).

Στην συνέχεια της παρούσας ενότητας, καταγράφονται ορισμένοι από τους κύριους παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης, τόσο εξωγενείς όσο και εσωτερικοί. Επιπρόσθετα, στην επόμενη ενότητα, καταγράφονται ορισμένες διαδοσμένες μέθοδοι και εργαλεία για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης.

1.3.1 Εξωγενείς παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης

- **Οικονομικές απολαβές:** Ο τρόπος με τον οποίο αμείβεται ένας εργαζόμενος για τις υπηρεσίες που προσφέρει σε έναν οργανισμό, προκαθορίζεται μέσα από τις συμβάσεις εργασίας. Αναμφίβολα, το χρηματικό ποσό για την αμοιβή του εργαζομένου, παίζει έναν σημαντικό ρόλο ως προς την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης, δεν αποτελεί όμως τον μοναδικό παράγοντα επιρροής. Οι οικονομικές απολαβές, έχουν διττό ρόλο και επίδραση στον εργαζόμενο. Αφενός, αποτελούν την βασική πηγή εσόδων του και ως εκ τούτου τους κύριους πόρους για την διασφάλιση των βιοτικών και υπολοίπων αναγκών που κατατάσσονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow (βλ. Εικόνα 1), ως θεμελιώδεις ανάγκες. Αυτό σημαίνει, ότι όσο υψηλότερη είναι η αμοιβή ενός εργαζομένου, τόσο υψηλότερο το αίσθημα ασφάλειας που αποκομίζει από την εργασία του, αφού μπορεί με σχετική άνεση να καλύψει τις βασικές ανάγκες του ιδίου και της οικογένειάς του. Από την άλλη πλευρά, οι οικονομικές απολαβές έχουν έντονο συμβολιστικό χαρακτήρα για τους εργαζομένους. Αυτό αιτιολογείται υπό την έννοια ότι από μηχανιστικής σκοπιάς της ψυχολογίας του ανθρώπου, όσο οι απολαβές πλησιάζουν το επιθυμητό επίπεδο, τόσο περισσότερο θεωρείται από τον εργαζόμενο ότι αναγνωρίζονται οι προσπάθειες, οι θυσίες και η γενικότερη προσφορά του στον οργανισμό (Karaniola, et. al, 2021). Σε αρκετές μελέτες, σημειώνεται ότι η ψυχολογική αυτή διάσταση, έχει ακόμα μεγαλύτερη θετική επίδραση ως προς καλλιέργεια του αισθήματος της ικανοποίησης από την εργασία, συγκριτικά με την απλή κάλυψη των αναγκών διαβίωσης. Αρκετοί οργανισμοί, για να δημιουργήσουν επιπλέον κίνητρα στους εργαζομένους, έχουν θεσπίσει τα μπόνους ή τις επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές, όταν επιτυγχάνεται μια σειρά από στόχους εργασιακής απόδοσης (Ηλιάδου, 2020). Τέτοιου είδους δράσεις, φαίνεται να έχουν ακόμα μεγαλύτερη επίδραση στη θετική ψυχολογία και την παρακίνηση των εργαζομένων.
- **Δυνατότητες ανέλιξης και προαγωγής:** Υπάρχει μια αποδεδειγμένη θετική συσχέτιση μεταξύ των ευκαιριών για ανέλιξη και δημιουργία καριέρας που παρέχει ο εκάστοτε οργανισμός και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τη συγκεκριμένη πολιτική. Η

διαπίστωση αυτή, έχει οδηγήσει τους οργανισμούς, στον σχεδιασμό ειδικών σχεδίων ανάπτυξης καριέρας ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας. Το ζήτημα της ανέλιξης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι επαφίεται στο αξιακό σύστημα και τις φιλοδοξίες του κάθε εργαζομένου. Σχετικά με το αξιακό σύστημα, διαπιστώνεται θετική επίδραση ως προς την ικανοποίηση, όταν θεωρείται από τον εργαζόμενο, ότι το σχέδιο προώθησης είναι καλά σχεδιασμένο, βασίζεται σε αντικειμενικές αξιολογήσεις και γενικά είναι δίκαιο. Επιπλέον, αναφορικά με τις φιλοδοξίες μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής τρεις (3) περιπτώσεις. Αρχικά, ο εργαζόμενος να διακατέχεται από χαμηλό βαθμό φιλοδοξιών ή με άλλα λόγια να μην επιθυμεί την άμεση και γρήγορη προαγωγή ή ακόμα να μην την επιθυμεί γενικώς. Στην περίπτωση αυτή, ένα σύστημα άμεσης ανέλιξης μπορεί να μειώσει το βαθμό ικανοποίησης του. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι με μέσο βαθμό φιλοδοξιών, είναι αυτοί που συνήθως ικανοποιούνται πιο εύκολα, όταν αντιλαμβάνονται ότι το σχέδιο προαγωγών είναι δίκαιο και καλά σχεδιασμένο. Τέλος, οι εργαζόμενοι με υψηλές φιλοδοξίες (high fliers), προκειμένου να ικανοποιηθούν από την εργασία, θα πρέπει αφενός να αντιλαμβάνονται ότι η διαδικασία είναι δίκαιη και ταυτόχρονα να βρίσκουν υπαρκτές ευκαιρίες γρήγορης ανέλιξης. Με βάση τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι το σχέδιο προαγωγών είναι άμεσα συνυφασμένο με τον χαρακτήρα των εργαζομένων και έτσι δεν μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί μια οριζόντια πολιτική.

- **Ενεργός συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων:** Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η γενικότερη καλλιέργεια του αισθήματος ευθύνης στους εργαζομένους, αποτελεί αναμφίβολα σημαντικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο ενεργό ρόλο διαδραματίζει ένας εργαζόμενος ως προς την διεκπεραίωση των λειτουργιών ενός οργανισμού, τόσο πιο σημαντική αισθάνεται την εργασία του. Αντίθετα, η αφαίρεση των δικαιωμάτων οποιασδήποτε συμμετοχής σε αποφάσεις, δίνει την αίσθηση μιας ανιαρής ρουτίνας, που αποκτά εν τέλει διαδικαστικό χαρακτήρα. Η κουλτούρα του οργανισμού ως προς την πολυφωνία στη λήψη αποφάσεων, είναι καθοριστική σε αυτό το επίπεδο. Επίσης, ο τρόπος με τον οποίο οι προϊστάμενοι των τμημάτων, μπορούν να επικοινωνούν με τους υφισταμένους και να λαμβάνουν γνώση από αυτούς, βοηθά αφενός στην τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και αφετέρου στη βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης και αναγνώρισης των εργαζομένων.
- **Συνθήκες εργασίας:** Με τον όρο συνθήκες εργασίας, νοούνται οι συνθήκες που σχετίζονται με το φυσικό περιβάλλον της εργασίας και με τον βαθμό που οι παροχές σε αυτό το επίπεδο, βοηθούν έμπρακτα την ολοκλήρωση των εργασιών. Ορισμένες παράμετροι που

σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας είναι: οι υποδομές, τα εργαλεία, οι εγκαταστάσεις, η γενικότερη όψη του χώρου και άλλες. Όσο πιο καλές είναι οι συνθήκες εργασίας, τόσο περισσότερο επηρεάζεται θετικά η ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς κατά γενική ομολογία οι άνθρωποι έχουν θετική προδιάθεση για εργασία σε περιβάλλοντα και χώρους που είναι καθαροί, ασφαλείς, άνετοι, καλαίσθητοι και λειτουργικοί (Robbins, 2005). Πέραν των υπολοίπων, το βασικότερο χαρακτηριστικό, ειδικά σε βιομηχανικά περιβάλλοντα, είναι η καλλιέργεια του αισθήματος ασφάλειας των εργαζομένων σε πραγματικές συνθήκες. Τέλος, στο πλαίσιο των συνθηκών εργασίας μπορεί να ενταχθεί και η σταθερότητα που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι έχει η εργασία του. Με άλλα λόγια, είναι λογικό ένας εργαζόμενος να είναι πιο προσηλωμένος στα καθήκοντα του όταν θεωρεί ότι η θέση εργασίας του δεν κινδυνεύει εν αντιθέσει με κάποιον που αισθάνεται ότι πρέπει συνεχώς να αποδεικνύει τις δυνατότητες του, λόγω κινδύνου και αβεβαιότητας.

1.3.2 Εσωτερικοί παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης

Οι εσωτερικοί ή ενδογενείς παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης, σχετίζονται κατά βάση με τον ίδιο τον εργαζόμενο και το πως αυτός αντιλαμβάνεται τις συνθήκες στον χώρο εργασίας του, παρά με τις πραγματικές παροχές και συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον εργασίας. Υπό αυτή την έννοια, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι άμεσα συσχετισμένοι με το σύστημα αξιών, τον τρόπο αντίληψης και την ψυχοσύνθεση του ατόμου και μπορούν να επηρεαστούν από τις δράσεις του οργανισμού σε μικρό ή ελάχιστο βαθμό, όμως είναι άμεσα συσχετισμένη με τη γενικότερη κουλτούρα και την πολιτική των οργανισμών. Η μελέτη τέτοιων παραγόντων, είναι πάρα πολύ σημαντική για την βιωσιμότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών, καθώς θεωρείται ότι αποτελούν την κύρια πηγή δημιουργίας κινήτρου για τους εργαζομένους. Καθώς, αποτελεί γενική παραδοχή ότι οι εσωτερικοί μηχανισμοί δημιουργίας κινήτρων των ανθρώπων, είναι πολύ πιο ισχυρή από τους εξωτερικούς, ακόμη κι όταν τα αποτελέσματα της παρακίνησης δεν είναι άμεσα ή δεν σχετίζονται με έμπρακτο οικονομικό αντάλλαγμα. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα με εγγενή ικανοποίηση μπορούν εύκολα να αναλάβουν την ευθύνη στον οργανισμό. Και, τα άτομα που αναλαμβάνουν ευθύνες τείνουν να κάνουν θυσίες για τον οργανισμό, εξασφαλίζοντας το μακροπρόθεσμο και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Xie et al., 2017). Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένοι ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης, που θεωρούνται από τους πλέον βασικούς (Ercis, 2010).

- **Αναγνώριση της συμβολής στην εργασία:** Στο πλαίσιο των αμοιβών των εργαζομένων, υπάρχουν διάφορες θεωρίες που υποστηρίζουν ότι η δημιουργία του κατάλληλου μίγματος υλικών και άυλων αμοιβών οδηγεί στη βελτιστοποίηση του βαθμού παρακίνησης και του αισθήματος της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό αιτιολογείται, υπό την έννοια ότι οι συναισθηματικές ανταμοιβές είναι εξίσου ή και περισσότερο σημαντικές, σε ορισμένες περιπτώσεις. Τα άτομα που απολαμβάνουν την ειλικρινή αναγνώριση της σημαντικότητας της εργασίας τους, διακατέχονται συνήθως από ισχυρά εσωτερικά κίνητρα για την περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Επιπρόσθετα, ενέργειες όπως η καθοδήγηση και οι παροτρύνσεις, επιδρούν σημαντικά ως προς την κατανόηση, από πλευράς εργαζομένου, σχετικά με τη σημαντικότητα της εργασίας του.

- **Το περιεχόμενο της εργασίας:** Πρόκειται ίσως για το πιο μείζον ζήτημα δημιουργίας ενδογενούς εργασιακής ικανοποίησης. Ο εργαζόμενος, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι τόσο το αντικείμενο της εργασίας που επιτελεί όσο και το γενικότερο περιβάλλον, του δημιουργεί συνεχείς προκλήσεις και τον κρατά ενημερωμένο προκειμένου να μπορέσει να τις πετύχει. Η πλήρωση της συνθήκης αυτής, δημιουργεί εσωτερικά κίνητρα για βελτίωση δεξιοτήτων και αναζήτηση νέων και καινοτόμων προσεγγίσεων επίλυσης προβλημάτων σχετικών με την εργασία. Αντίθετα, στην περίπτωση που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασία του ως ένα ανιαρό αντικείμενο ρουτίνας, τότε αυτή αποκτά διεκπαιρωτικό χαρακτήρα και αυτομάτως τα κίνητρα για βελτίωση μειώνονται. Σαφώς, είναι αδύνατον ένας οργανισμός να γνωρίζει με ακρίβεια, κατά το στάδιο πρόσληψης ενός εργαζομένου, ποιοι είναι οι τομείς που του εγείρουν το ενδιαφέρον. Ωστόσο, αν στην πορεία συνεργασίας, διαπιστωθεί κάποια πτώση της αποδοτικότητας, τότε μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικές όπως η μετακίνηση σε άλλη θέση ή ακόμα και η ανάθεση περισσότερων ευκαιριών, διαδικασία που είναι γνωστή ως job rotation.

- **Ευκαιρίες βελτίωσης γνώσεων και δεξιοτήτων:** Η τακτική και συνεχής επένδυση των οργανισμών στην επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων, αποτελεί αναμφίβολα μια θεμελιώδη διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία σχετίζεται με δύο επιμέρους συνιστώσες που αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι. Αρχικά, η εξελικτική φύση του ανθρώπινου παράγοντα, είναι δεδομένη. Αυτό σημαίνει, ότι κάθε ευκαιρία επιμόρφωσης και περαιτέρω κατάρτισης, βοηθά τον άνθρωπο να μαθαίνει καινούργιες τεχνικές για την εργασία του, οι οποίες παράλληλα βελτιώνουν και την αποτελεσματικότητά του. Επιπρόσθετα, η δημιουργία της αντίληψης ότι ένας οργανισμός επενδύει έμπρακτα στους ανθρώπους του, οδηγεί στη δημιουργία ισχυρών άρρηκτων δεσμών εκτίμησης από την πλευρά των εργαζομένων προς την διοίκηση, οι

οποίοι στις περισσότερες περιπτώσεις, έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και ενεργοποιούν εσωτερικά κίνητρα και μηχανισμούς των ανθρώπων, περί αυξημένης απόδοσης.

- **Σχέσεις με συναδέλφους και management:** Κάθε ένας άνθρωπος που ανήκει στο δυναμικό ενός οργανισμού, αποτελεί στην πραγματικότητα μια ξεχωριστή οντότητα ενός δικτύου ανθρώπων, το οποίο αλληλοεπιδρά συνεχώς και είναι δυναμικό. Η αρμονική ένταξη ενός ανθρώπου στο δίκτυο, είναι καθοριστική ως προς την ψυχολογία και το αίσθημα ότι ανήκει σε ένα σύνολο. Για την επίτευξη γρήγορης και αποτελεσματικής ένταξης, θα πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά οι ομάδες εργασίας ή ακόμη και οι βάρδιες, από τα ανώτερα στελέχη. Η πεποίθηση της σημαντικότητας σε μια ομάδα, βοηθά τους ανθρώπους να ξεδιπλώσουν καινοτόμες πτυχές του χαρακτήρα τους και βελτιώνουν εν γένει τη συνολική λειτουργία των οργανισμών. Στο πλαίσιο, της ένταξης νέων εργαζομένων σε ήδη εγκαθιδρυμένα σύνολα ατόμων, οι οργανισμοί επιδιώκουν τις συχνές συναθροίσεις τόσο εντός όσο και εκτός πλαισίων εργασίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, αποτελούν τα ομαδικά μπόνους, η παροχή ομαδικών επαγγελματικών γευμάτων και άλλα. Στην αντίπερα όχθη, το management, είναι υπεύθυνο για την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση και την συνεχή και έμπρακτη υποστήριξη των εργαζομένων, σε θέματα που αφορούν την εργασία αλλά και σε προσωπικού ενδιαφέροντος ζητήματα. Όλα τα παραπάνω, συνδράμουν στην δημιουργία σταθερών σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, οι οποίες δημιουργούν περισσότερα εσωτερικά κίνητρα στους εργαζομένους και τους κάνουν να θεωρούν ότι ανήκουν πραγματικά στο σύνολο του οργανισμού, αυξάνοντας έτσι τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης.

1.4 Εργαλεία αξιολόγησης εργασιακής ικανοποίησης

Ο πιο κρίσιμος παράγοντας, για να μπορέσουν οι οργανισμοί να αξιολογήσουν τις συνθήκες εργασίας που παρέχονται στους εργαζομένους, είναι η εύρεση ενός κατάλληλου εργαλείου για την δημιουργία ποσοτικών αποτελεσμάτων αποτύπωσης των συναισθημάτων και των σκέψεων που δημιουργούνται σχετικά με τον χώρο εργασίας. Η ποσοτικοποίηση των συναισθημάτων, είναι μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία, ιδίως όταν αφορά πολύ μεγάλους οργανισμούς με μεγάλο πλήθος εργαζομένων. Κάθε άνθρωπος έχει την δική του ψυχοσύνθεση, κουλτούρα και αξιακό σύστημα και έτσι η δημιουργία ενός εργαλείου, το οποίο να λειτουργεί ικανοποιητικά για μεγάλη γκάμα ανθρώπων, αποτελεί δύσκολο εγχείρημα (Watson, et al., 1985). Ταυτόχρονα, όμως, η

ύπαρξη ποσοτικών στοιχείων αξιολόγησης, αποτελεί την επικρατούσα λύση για την βελτίωση της ικανοποίησης και την αύξηση της αποδοτικότητας.

Για την εξαγωγή ποσοτικών στοιχείων περί συναισθημάτων, κατά κύριο λόγο εφαρμόζεται η μέθοδος δομημένων ερωτηματολογίων ή συνεντεύξεων. Το ενδιαφέρον, από ερευνητικής σκοπιάς, έγκειται στον τρόπο δόμησης των ερωτηματολογίων, δηλαδή στις ερωτήσεις που θα περιλαμβάνουν και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα τοποθετηθούν μέσα στο ερωτηματολόγιο ή την συνέντευξη, καθώς επίσης και στην αξιολόγηση των απαντήσεων για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχουν δύο κλασσικές προσεγγίσεις, πάνω στις οποίες στηρίζονται όλοι οι καταγεγραμμένοι δείκτες αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη προσέγγιση, είναι πιο ολιστική, αξιολογώντας το αίσθημα ικανοποίησης ή αποστροφής που δημιουργείται λόγω των συνολικών συνθηκών που επικρατούν στην εργασία. Αντίθετα, η δεύτερη προσέγγιση, υποδεικνύει ότι η ικανοποίηση θα πρέπει να εξεταστεί σε κάθε επιμέρους διάσταση της εργασίας ξεχωριστά, διότι υιοθετεί την πεποίθηση ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει θετικά συναισθήματα για κάποιες ορισμένες πτυχές της εργασίας του, ενώ για κάποιες άλλες αρνητικά (Spector, 1997). Είναι φυσικό, ότι τα μοντέλα της πρώτης προσέγγισης, δίνουν σαφώς μια πιο συνολική αποτύπωση, ωστόσο οδηγούν σε σύνθετα αποφάσεις βελτίωσης, στο σύνολο του οργανισμού. Εν αντιθέσει με την δεύτερη προσέγγιση, που οδηγεί σε πιο στοχευμένες αποφάσεις παρέμβασης.

Στην συνέχεια της παρούσας ενότητας, καταγράφονται ορισμένα ευρέως διαδεδομένα και χρησιμοποιούμενα εργαλεία για την ποσοτικοποίηση διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία είναι: *ο περιγραφικός δείκτης εργασίας, το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης Minnesota* και το *διαγνωστικό εγχειρίδιο της εργασίας*. Προφανώς, τα συγκεκριμένα εργαλεία δεν είναι τα μοναδικά και δεν έχουν την ίδια ισχύ σε όλες τις περιπτώσεις. Οι μάνατζερ, θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογούν τις παραμέτρους και να αναπροσαρμόζουν τα διαθέσιμα εργαλεία στις ανάγκες της εταιρείας τους ή ακόμα και να δημιουργούν εντελώς νέες προσεγγίσεις (custom made surveys).

1.4.1 Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (Job Descriptive Index – JDI)

Πρόκειται για ένα από τα πιο διαδεδομένα και αξιόπιστα εργαλεία ποσοτικοποίησης της εργασιακής ικανοποίησης. Στην πραγματικότητα, έχει την κλασσική δομή ενός ψυχομετρικού τεστ, το οποίο όμως εστιάζει σε συγκεκριμένους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία εν

γένει. Οι διαστάσεις που συμπεριλαμβάνονται στο τεστ, είναι: η εργασία γενικά, το επίπεδο των απολαβών, οι προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης, το καθεστώς επίβλεψης και καθοδήγησης και τέλος οι σχέσεις με τους συναδέλφους (Tasios & Giannouli, 2017). Για κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες δημιουργείται ένας προκαθορισμένος αριθμός ερωτήσεων, οι απαντήσεις των οποίων οδηγούν σε ένα συνολικό σκορ, ανά κατηγορία. Ο συγκεκριμένος δείκτης, είναι κατάλληλος για την ανάλυση κάθε κατηγορίας ξεχωριστά και δεν συνίσταται ο συνολικός υπολογισμός ενός αθροίσματος όλων των διαστάσεων.

Πιο συγκεκριμένα, το ψυχομετρικό τεστ αποτελείται από συνολικά εβδομήντα δύο (72) ερωτήσεις, οι οποίες κατανέμονται κατά εννέα (9) ή κατά δεκαοκτώ (18) σε κάθε μία από τις πέντε επιμέρους κατηγορίες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Όσο πιο σημαντική θεωρείται μια κατηγορία και όσο πιο ενδεδειγμένη αποτύπωση απαιτείται, τόσο περισσότερες ερωτήσεις διατίθενται σε αυτή, δηλαδή δεκαοκτώ. Ενώ, στις λιγότερο κρίσιμες διατίθενται εννέα ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις, είναι στην πραγματικότητα κατηγορηματικές προτάσεις, που εμπεριέχουν επίθετα, διότι μέσω αυτών θεωρείται ότι μπορούν ευκολότερα να αποτυπωθούν τα συναισθήματα. Για παράδειγμα, μια τυπική ερώτηση, θα μπορούσε να είναι: «Συλλογιστείτε τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχετε αναπτύξει διαμέσου της εργασίας σας. Θεωρείται ότι είστε ικανοποιημένος από αυτές;»

Οι δυνητικές απαντήσεις, σε κάθε ερώτηση, ακολουθούν τριβάθμια κλίμακα και έχουν την μορφή: «Συμφωνώ», «Διαφωνώ» και «Μάλλον Συμφωνώ». Επίσης, είναι συνηθισμένη πρακτική η κάθε απάντηση να συνοδεύεται από μια σύντομη εννοιολογική ερμηνεία. Αυτό βοηθά αφενός τους εργαζομένους να σκεφτούν με βάση αυτή την ερμηνεία και αφετέρου απλοποιεί την μετέπειτα στατιστική ανάλυση που ακολουθεί.

Μετά την ολοκλήρωση του τεστ σε όλους τους εργαζομένους, ακολουθεί η αποδελτίωση και η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων. Η πιο κρίσιμη διάσταση σε αυτό το επίπεδο, είναι η απόδειξη ότι τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά. Για την απόδειξη αυτή, υπάρχουν διάφοροι τρόποι, με έναν από τους πιο συνηθισμένους να είναι ο προσδιορισμός του επιπέδου σημαντικότητας με βάση το μέτρο alpha του Cronbach (Tasios & Giannouli, 2017). Το επιθυμητό επίπεδο σημαντικότητας των απαντήσεων, συνίσταται να έχει καθοριστεί πριν την έναρξη της έρευνας, έτσι ώστε να υπάρχει ένας αντικειμενικός δείκτης σημαντικότητας των απαντήσεων. Κατά γενική ομολογία, αν το alpha είναι μεγαλύτερο ή ίσο με 0.9, πρόκειται για δεδομένα με

στατιστικά σημαντικές ενδείξεις. Αν το επίπεδο σημαντικότητας, δεν φτάσει στο επιθυμητό, τότε θα πρέπει η έρευνα να ανασχεδιαστεί και να γίνει εκ νέου.

Στην Εικόνα 2, παρουσιάζεται μια τυπική δομή ενός ψυχομετρικού τεστ για τον υπολογισμό του περιγραφικού δείκτη εργασίας.

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

 Y for "Yes" if it describes your work

 N for "No" if it does NOT describe it

 ? if you cannot decide

WORK ON PRESENT JOB

 Routine

 Satisfying

 Good

Think of the pay you get now. How well does each of the following words or phrases describe your present pay? In the blank beside each word below, write

 Y for "Yes" if it describes your pay

 N for "No" if it does NOT describe it

 ? if you cannot decide

PRESENT PAY

 Income adequate for normal expenses

 Insecure

 Less than I deserve

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

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

 N for "No" if it does NOT describe them

 ? if you cannot decide

OPPORTUNITIES FOR PROMOTION

 Dead-end job

 Unfair promotion policy

 Regular promotions

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

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

 N for "No" if it does NOT describe it

 ? if you cannot decide

Εικόνα 2 Ενδεικτικές ερωτήσεις για τον υπολογισμό του περιγραφικού δείκτη εργασίας

(Πηγή: <https://sk.sagepub.com/books/job-satisfaction/n2.xml>)

1.4.2 Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ)

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, με πληθώρα εφαρμογών είναι το ερωτηματολόγιο της Μινεσότα. Στην πραγματικότητα, αποτελεί το αντίπαλο δέος του περιγραφικού δείκτη της εργασίας, καθώς είναι σχεδιασμένο ώστε να μελετά πολύ περισσότερες διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά συχνά θεωρείται μακροσκελές και κουραστικό για τους εργαζομένους, γεγονός που οδηγεί στην μη αναλυτική ανάγνωση και προσεκτική συμπλήρωσή του.

Υπάρχουν δύο διαφορετικές εκδοχές, για την ανάπτυξη ενός τέτοιου ερωτηματολογίου, κάθε μία από αυτές μελετά είκοσι (20), διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας, σε έναν οργανισμό. Κατά την πρώτη εκδοχή, αναπτύσσεται ένα εκτενές ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από εκατό (100) συνολικά ερωτήσεις, ήτοι πέντε (5) κατά μέσο όρο ανά εξεταζόμενη διάσταση. Στην δεύτερη εκδοχή, δημιουργείται ένα ευσύνοπτο ερωτηματολόγιο, το οποίο απαρτίζεται από είκοσι (20) συνολικά ερωτήσεις, δηλαδή μία (1) κατά μέσο όρο ανά εξεταζόμενη διάσταση. Όσον αφορά, την κλίμακα των απαντήσεων, συνήθως είναι πενταβάθμια.

Το βασικό πλεονέκτημα του συγκεκριμένου εργαλείου έναντι του περιγραφικού δείκτη είναι ότι λόγω της έκτασης του, μπορεί να συμπεριλάβει στην ανάλυση των συναισθημάτων τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς παράγοντες της εργασίας (Κούλης, 2019) και έτσι να αποτυπώνει μια καθολική εικόνα για την προσωπικότητα και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Αντίθετα, ως βασικό μειονέκτημα θεωρείται ότι σε αρκετές περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί ότι κουράζει τους εργαζομένους, στην πλήρως αναπτυγμένη μορφή, ή δεν έχει την απαραίτητη επάρκεια σε πλήθος ερωτήσεων για την μελέτη όλων τα παραμέτρων που εξετάζονται, στην συνεπτυγμένη μορφή. Το πρόβλημα του χρόνου, χρήζει συμπεριφορικής ανάλυσης, προκειμένου να βελτιωθεί, ενώ η βέλτιστη χρονική διάρκεια συμπλήρωσης μελετάται συνεχώς στη βιβλιογραφία. Τέλος, έχει ασκηθεί κριτική από επιστήμονες, που θεωρούν ότι η ύπαρξη πάρα πολλών διαστάσεων δεν είναι πάντα το ζητούμενο, αλλά θα πρέπει να επιδιώκεται η εστίαση σε συγκεκριμένα προβλήματα.

Στον Πίνακα 1, δίνεται η λίστα με τις 20 διαστάσεις της εργασίας που μελετώνται στην παρούσα περίπτωση και στην Εικόνα 3, αποτυπώνεται μια τυπική δομή ερωτηματολογίου Μινεσότα, όπως προτείνεται από τον ίδιο τον οργανισμό ανάπτυξης του.

Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης – ερωτηματολόγιο Minnesota			
Ability Utilization Achievement	Company Policies Compensation	Moral Values Recognition	Social Service Supervision--Human Relations
Activity	Co-workers	Responsibility	Supervision--Technical
Advancement	Creativity	Security	Variety
Authority	Independence	Social Status	Working Conditions

Πίνακας 1 Λίστα με τις διαστάσεις μελέτης ενός ερωτηματολογίου Minnesota

(Πηγή: <https://vpr.psych.umn.edu/>)

Στην τωρινή μου δουλειά, έτσι αισθάνομαι για.....	Πολύ Δυσαρ.	Δυσαρ.	Ο	Ικανοπ.	Πολύ Ικανοπ.
1. Την ευκαιρία να προσφέρω τις υπηρεσίες μου στους άλλους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Την ευκαιρία να δοκιμάζω κάποιες από τις δικές μου ιδέες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Το ότι μπορώ να κάνω τη δουλειά μου χωρίς να αισθάνομαι ότι είναι ηθικά λάθος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Την ευκαιρία να δουλέψω μόνος μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Την ποικιλία στην δουλειά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Την ευκαιρία να προσβλέπουν οι άλλοι εργαζόμενοι σε εμένα για καθοδήγηση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Την ευκαιρία να εργάζομαι σε κάτι που κάνω καλά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Την κοινωνική θέση που μου εξασφαλίζεται λόγω της δουλειάς μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Τις πολιτικές και πρακτικές της εταιρίας αναφορικά με τους υπαλλήλους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Τον τρόπο με τον οποίο εγώ και ο προϊστάμενός μου συνεννοούμαστε.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Την εργασιακή ασφάλεια που έχω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Την αμοιβή που λαμβάνω για την δουλειά που προσφέρω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Τις εργασιακές συνθήκες (θέρμανση, φωτισμός, εξαερισμός κτλ) σε αυτήν την δουλειά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Τις ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο σε αυτήν τη δουλειά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Την τεχνογνωσία του προϊσταμένου μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Την ευκαιρία να είμαι υπεύθυνος για την οργάνωση της δουλειάς μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Τον τρόπο με τον οποίο με επαινούν όταν κάνω καλά την δουλειά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Το ότι μπορώ να βλέπω τα αποτελέσματα της δουλειάς που κάνω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Τη ευκαιρία να είμαι ενεργός τον περισσότερο καιρό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Την ευκαιρία να είμαι στην υπηρεσία των ανθρώπων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Την ευκαιρία να κάνω νέα και πρωτότυπα πράγματα μόνος μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Το ότι μπορώ να κάνω πράγματα που δεν πάνε ενάντια στις θρησκευτικές μου πεποιθήσεις.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Την ευκαιρία να δουλέψω μόνος μου στην δουλειά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Την ευκαιρία να κάνω που και που διαφορετικά πράγματα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Πολύ Δυσαρ.	Δυσαρ.	Ο	Ικανοπ.	Πολύ Ικανοπ.

Εικόνα 3 Τμήμα (1 από 4) των ερωτήσεων σε πλήρως αναπτυγμένο ερωτηματολόγιο Minnesota

(Πηγή: <https://vpr.psych.umn.edu/>)

1.4.3 Διαγνωστική έρευνα εργασίας (Job Diagnostic Survey – JDS)

Η διαγνωστική έρευνα εργασίας, είναι ένα εργαλείο για την ποσοτικοποίηση των ψυχολογικών συναισθημάτων που δημιουργούνται στους ανθρώπους λόγω της εργασίας τους και στηρίζεται στην λογική ότι οι συνθήκες της εργασίας έχουν συγκεκριμένο ψυχολογικό αντίκτυπο στους ανθρώπους, το οποίο αντίκτυπο είναι αυτό που τελικά οδηγεί σε εσωτερικά κίνητρα που παρακινούν τους ανθρώπους και τους κάνουν πιο αποδοτικούς. Το εργαλείο δομείται σε τρία διαδοχικά στάδια. Στο πρώτο στάδιο, διερευνώνται πέντε (5) βασικές διαστάσεις της εργασίας, μέσω απαντήσεων που καλούνται να δώσουν οι εργαζόμενοι, σε κατάλληλα δομημένα ερωτηματολόγια. Στο δεύτερο στάδιο, γίνεται η συσχέτιση των απαντήσεων που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια ή στις συνεντεύξεις, με τις αντίστοιχες ψυχολογικές διαστάσεις και στο τελευταίο στάδιο εξετάζεται η παρακίνηση των εργαζομένων, λόγω των ψυχολογικών αυτών επιπτώσεων (Hackman, et al., 1975).

Όσον αφορά τις διαστάσεις της εργασίας, στα κλασσικά μοντέλα συμπεριλαμβάνονται οι κάτωθι:

Ποικιλία δεξιοτήτων: Ο βαθμός στον οποίο μια εργασία απαιτεί μια ποικιλία διαφορετικών δραστηριοτήτων κατά την εκτέλεση της εργασίας, οι οποίες περιλαμβάνουν τη χρήση πολλών διαφορετικών δεξιοτήτων και ταλέντων του εργαζομένου.

Ταυτότητα εργασίας: Ο βαθμός στον οποίο η εργασία απαιτεί την ολοκλήρωση ενός «συνόλου» και αναγνωρίσιμου έργου - δηλαδή, κάνοντας μια δουλειά από την αρχή μέχρι το τέλος με ένα ορατό αποτέλεσμα.

Σημασία εργασίας: Ο βαθμός στον οποίο η εργασία έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων - είτε στην άμεση οργάνωση είτε στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αυτονομία: Ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ουσιαστική ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτικότητα στον εργαζόμενο κατά τον προγραμματισμό της εργασίας και τον καθορισμό των διαδικασιών που θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεσή της.

Ανατροφοδότηση – feedback: Ο βαθμός στον οποίο η εκτέλεση των εργασιακών δραστηριοτήτων που απαιτούνται από την εργασία έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να λαμβάνει άμεσες και σαφείς πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της απόδοσής του.

Επιπρόσθετα, σχετικά με τις ψυχολογικές καταστάσεις, οι οποίες για την μέθοδο θεωρούνται το απαραίτητο ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ συνθηκών εργασίας και αποτελεσματικότητας, μπορούμε να καταγράψουμε τα εξής:

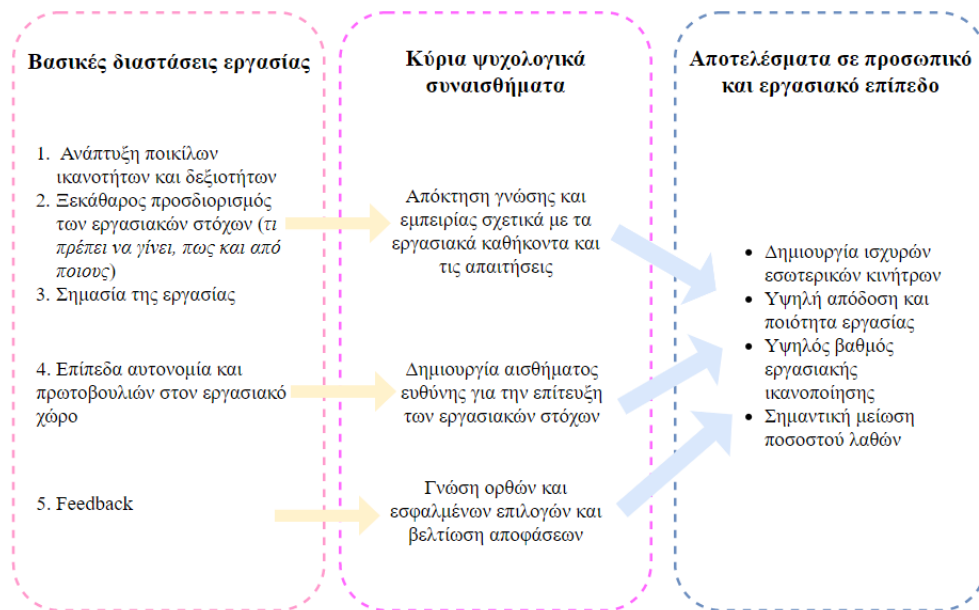
Πλήρης γνώση: Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει τη δουλειά ως μια εργασία που είναι γενικά σημαντική, πολύτιμη και αξιόλογη.

Αίσθημα ευθύνης: Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνος και υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας που κάνει.

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων: Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος γνωρίζει και κατανοεί, σε συνεχή βάση, πόσο αποτελεσματικά εκτελεί την εργασία.

Τέλος, αναφέρεται ότι για την αξιολόγηση των ψυχολογικών καταστάσεων, χρησιμοποιούνται συνήθως υβριδικές μέθοδοι με συνδυασμό απαντήσεων σε ερωτηματολόγια και κριτική αξιολόγηση των αντίστοιχων απαντήσεων που γίνονται από άλλους εργαζομένους. Έτσι ώστε να αφενός να γίνεται επικαιροποίηση των απαντήσεων και βιωματική περιγραφή της συμπεριφοράς στην εργασία.

Στην Εικόνα 4, παρουσιάζεται η συσχέτιση μεταξύ των τριών σταδίων που προαναφέρθηκαν, όπως αυτή προτείνεται από τους θεμελιωτές της μεθόδου (Hackman, et al., 1975).



Εικόνα 4 Στάδια υλοποίησης εργαλείου Διαγνωστικής Έρευνας Εργασίας

Κεφάλαιο 2: Εργασιακή απόδοση

2.1 Προσδιορισμός εργασιακής απόδοσης

Στις σύγχρονες θεωρίες και προσεγγίσεις περί διοίκηση των οργανισμών, αποτελεί γενική παραδοχή ότι η αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού καθώς και η δημιουργία μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αποδοτικότητα που παρουσιάζει ο κάθε εργαζόμενος, στην θέση ευθύνης του. Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός ο ξεκάθαρος προσδιορισμός της εργασιακής απόδοσης καθώς και των επιμέρους παραμέτρων που τον επηρεάζουν. Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία, μπορεί να βρει κανείς πολλές αναφορές, οι οποίες ανάλογα με το συγκεκριμένο τομέα της εργασίας προσδίδουν και διαφορετικές διαστάσεις που συμβάλλουν στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης. Στην παρούσα ενότητα, επιχειρείται ο προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης, χρησιμοποιώντας συνεκτικά ορισμένους επιμέρους ορισμούς. Σε επόμενο στάδιο, θα γίνει ανάλυση ως προς την συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την εργασιακή απόδοση και θα παρατεθούν ορισμένες κύριες διαστάσεις αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης.

Ως εργασιακή απόδοση, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τον όγκο της εργασίας που επιτελείται από έναν άνθρωπο εντός ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με τα επίπεδα ποιότητας τα οποία επιτυγχάνονται για το σύνολο της εργασίας. Υπό αυτή την έννοια, η συνολική απόδοση ενός οργανισμού, προκύπτει από το σταθμισμένο ποιοτικό και ποσοτικό άθροισμα της απόδοσης του κάθε εργαζομένου σε αυτόν. Συν τοις άλλοις, η εργασιακή απόδοση, αποτελεί το τελικό αποτέλεσμα μιας αλυσιδωτής σειράς παραμέτρων της εργασίας, με ορισμένες από τις πιο κύριες να είναι το στυλ ηγεσίας, οι επικοινωνίες με τους συναδέλφους καθώς και η ελευθερία κινήσεων και πρωτοβουλιών, στο πλαίσιο του έργου που επιτελείται (Motowidlo, 2003 & Peng, 2014). Στη συνέχεια, γίνεται αναλυτική καταγραφή των παραμέτρων επιρροής της απόδοσης.

Για να καταστεί εφικτή, η κατανόηση της εργασιακής απόδοσης και των μηχανισμών επίδρασης σε αυτήν, σε επίπεδο ανάλυσης κάθε ανθρώπου ξεχωριστά, προτείνεται η ανάλυση / διερεύνηση σε δύο επιμέρους κατηγορίες: την απόδοση καθηκόντων και την ανάλυση απόδοσης πλαισίου. Η συνολική απόδοση προκύπτει ως το άθροισμα των επιμέρους δύο κατηγοριών.

- **Απόδοση καθηκόντων:** Σε πολλές αναφορές παρουσιάζεται και ως τεχνική απόδοση και είναι άμεσα συσχετισμένη με την απόδοση των εργαζομένων σχετικά με τις τυπικές υποχρεώσεις που έχουν σε έναν οργανισμό (π.χ. σχεδιασμός ενός εξαρτήματος, εργασία

σε μία βάρδια κ.λπ.). Οι τυπικές υποχρεώσεις μιας θέσης εργασίας, είναι συνήθως διακριτές και γνωστές από την αρχή της συνεργασίας των δύο πλευρών. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε, ότι σε ένα πρώτο στάδιο ανάλυσης, οι οργανισμοί λειτουργούν αποδοτικά και είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους του πλάνου λειτουργίας τους, εφόσον η πλειοψηφία των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από υψηλή απόδοση τυπικών καθηκόντων.

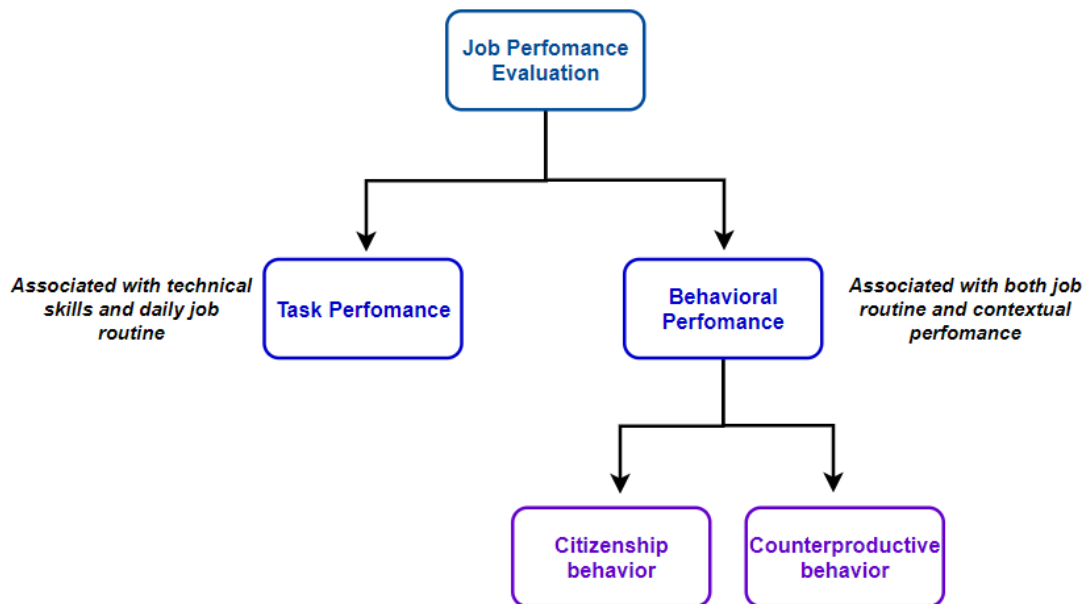
- **Απόδοση πλαισίου (contextual):** Πρόκειται για ένα ανώτερο επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου σε αντίθεση με το τυπικό πλαίσιο. Οι εργαζόμενοι με υψηλή πλαίσιακή απόδοση, είναι συνήθως πρόθυμοι να συμβάλλουν στην διεκπεραίωση εργασιών που ξεπερνούν τα τυπικά τους καθήκοντα, προς όφελος του οργανισμού ή ακόμα και να βοηθήσουν ή να υποστηρίξουν άλλους συναδέλφους για την ολοκλήρωση των δικών τους υποχρεώσεων. Τα άτομα με τέτοια απόδοση συνήθως είναι ιδιαίτερα καταρτισμένα και προσηνή, θεωρώντας το κοινό καλό ως πρωταρχικό μέλημα. Ιδιαίτερα, σε οργανισμούς που ακολουθούν την δομή εργασίας σε ομάδες, η ύπαρξη τέτοιων ανθρώπων, βοηθά στην δημιουργία μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε περιπτώσεις, όπου δεν υποστηρίζεται η λειτουργία κατά ομάδες, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ως προς την διαχείριση και τον σχεδιασμό των θέσεων που πληρούνται από τους συγκεκριμένους ανθρώπους, καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος υπερκάλυψης άλλων εργαζομένων ή εξάντλησης των εργαζομένων με υψηλή απόδοση πλαισίου.

2.2 Αξιολόγηση εργασιακής απόδοσης

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, σχετικά με την εργασιακή απόδοση του εργαζομένου, συμπεραίνουμε ότι για την πλήρη αξιολόγηση, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται δύο επιμέρους διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι αυτή που σχετίζεται με την απόδοση του εργαζομένου στα κύρια καθήκοντα της εργασίας του ή αλλιώς στις καθημερινές υποχρεώσεις του (task performance). Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με την συμπεριφοριστική απόδοση του εργαζομένου στο περιβάλλον εργασίας (behavioral performance), η οποία μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο επιμέρους κατηγορίες, την στάση και την συμπεριφορά που επιδεικνύει ένας άνθρωπος ως προς την υποστήριξη και την ενθάρρυνση των συναδέλφων του σε διαπροσωπικό επίπεδο και σε επαγγελματικό επίπεδο (citizenship behavior) αντίστοιχα. Η βιβλιογραφία σχετικά με τις διαστάσεις της απόδοσης, υποδεικνύει ότι εργαζόμενοι με υψηλή τεχνική κατάρτιση,

επιτυγχάνουν συνήθως υψηλά επίπεδα απόδοσης καθηκόντων. Ενώ, για την επίτευξη υψηλής απόδοσης πλαισίου, είναι άκρως απαραίτητη τόσο η τεχνική κατάρτιση όσο και η βέλτιστη συμπεριφοριστική στάση και αντιμετώπιση των πεπραγμένων στο χώρο εργασίας.

Στην Εικόνα 5, παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση των διαστάσεων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε. Στην συνέχεια της ενότητας, γίνεται πιο ενδελεχής ανάπτυξη των δύο κύριων διαστάσεων αξιολόγησης (task performance και behavioral performance) και καταγράφονται ορισμένα βασικά ερωτήματα για τον έλεγχο της απόδοσης στις διαστάσεις αυτές.



Εικόνα 5 Διαστάσεις αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης

2.2.1 Αξιολόγηση απόδοσης στο φυσικό αντικείμενο της εργασίας

Η αξιολόγηση ως προς το φυσικό αντικείμενο της εργασίας σχετίζεται με την έννοια που αναφέρθηκε προηγουμένως ως task performance. Για την ολοκληρωμένη αξιολόγηση, ως προς τη συγκεκριμένη διάσταση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν τρεις επιμέρους παράγοντες, δηλαδή η απόδοση στις καθημερινές ή λειτουργικές υποχρεώσεις ρουτίνας του εργαζομένου, η αποδοτική συνέργεια και η αποτελεσματικότητα ως προς την ολοκλήρωση εργασιών, που απαιτούν ή σχεδιάζονται για εκτέλεση σε ομαδικό πλαίσιο και τέλος, ο βαθμός συνεισφοράς του εργαζομένου

ως προς την καινοτομία και τις πρωτότυπες ιδέες. Η τελική αξιολόγηση της απόδοσης ως προς το φυσικό αντικείμενο, προκύπτει ως ένα σταθμισμένο άθροισμα των αποδόσεων στις επιμέρους τρεις διαστάσεις. Ο τρόπος στάθμισης, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την κουλτούρα και τις αρχές λειτουργίας των οργανισμών. Αν για παράδειγμα, η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού απαιτεί συνεχώς την λειτουργία σε ομάδες (π.χ. κατασκευαστικά έργα), τότε η διάσταση των συνεργιών είναι πολύ σημαντική και θα πρέπει να αξιολογηθεί με αντίστοιχη βαρύτητα. Σε αντίθεση, με φορείς όπου η λειτουργία βασίζεται κυρίως στην ατομική προσπάθεια κάθε εργαζομένου (π.χ. ερευνητικά έργα).

- **Απόδοση σε εργασίες ρουτίνας:** Ως προς την απόδοση στις καθημερινές υποχρεώσεις, θα πρέπει αρχικά να ελέγχεται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει κατανοήσει πλήρως τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του. Στη συνέχεια, θα πρέπει να ελέγχεται αν έχει λάβει την πλήρη εκπαίδευση και καθοδήγηση για την ολοκλήρωση των εργασιών και τέλος θα πρέπει να εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται ο εργαζόμενος, λαμβάνοντας ως δεδομένο την άρτια εκπαίδευση και την σαφή κατανόηση των ευθυνών. Ένα τυπικό μέτρο για την απόδοση, είναι ο όγκος εργασίας συγκριτικά με τον απαιτούμενο χρόνο ολοκλήρωσης.
- **Αποδοτική συνεργασία με άλλα μέλη:** Σε πρώτο στάδιο, θα πρέπει να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των ομάδων λειτουργίας σε σύγκριση με την απόδοση του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα, μια ομάδα θεωρείται αποτελεσματική μόνο όταν επιτυγχάνει αποτελέσματα μεγαλύτερα από ό,τι θα μπορούσαν να επιτύχουν αθροιστικά όλα τα επιμέρους μέλη της. Επιπλέον, αν χρησιμοποιηθεί και η διάσταση της απόδοσης, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα με λιγότερη προσπάθεια και χρόνο εργασίας ανά άτομο. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία ομάδας, αυτό σημαίνει ότι η ισχυρή πλειοψηφία των μελών λειτουργία ορθά. Αντίθετα, αν διαπιστωθεί αναποτελεσματικότητα, τότε θα πρέπει να γίνει διερεύνηση σε επίπεδο ατόμου, διότι πιθανότατα η πλειοψηφία δεν λειτουργεί καλά σε ομαδικό πλαίσιο.
- **Βαθμός δημιουργικότητας και καινοτομίας:** Όσον αφορά την δημιουργικότητα, αυτή σχετίζεται με την άμεση αντίδραση του εργαζομένου σε πρωτόγνωρες ή ειδικές απαιτήσεις εργασίας, δηλαδή σε αρμοδιότητες που έχουν κάποιο βαθμό διαφοροποίησης σχετικά με την καθημερινή ρουτίνα εργασιών. Αντίθετα, ο βαθμός

καινοτομίας σχετίζεται με τις μεθόδους ή ακόμα και τις ιδέες που προτείνει ο εργαζόμενος σε ανώτερα στελέχη με κύριο στόχο την βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας, της αποδοτικότητας αυτού και των συναδέλφων του ή ακόμα και ιδέες σχετικά με την παραγωγή νέων προϊόντων για την βελτίωση της κερδοφορίας του οργανισμού.

2.2.2 Συμπεριφοριστική αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

Όπως φαίνεται στην Εικόνα 5, η αξιολόγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων στο πλαίσιο της εργασίας, προκύπτει από την συνδυαστική αξιολόγηση δύο επιμέρους συνιστωσών, η πρώτη σχετίζεται με τις θετικές προεκτάσεις της συμπεριφοράς τόσο σε διαπροσωπικό όσο και σε εταιρικό επίπεδο, ενώ αντίθετα η δεύτερη συνιστώσα έχει αρνητική χροιά, και σχετίζεται με την διερεύνηση τυχόν συμπεριφορών των εργαζομένων που υπονομεύουν την ανά μονάδα απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση την συνολική απόδοση του οργανισμού.

- **Citizenship behavior:** Για τον συγκεκριμένο όρο, θα λέγαμε ότι δεν υπάρχει επαρκής μετάφραση στα ελληνικά. Στην πραγματικότητα, υποδηλώνει το σύνολο των ενεργειών που γίνονται από έναν εργαζόμενο και οι οποίες βοηθούν την λειτουργία όλων ή μερικών από τους υπόλοιπους συναδέλφους. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλή συμπεριφοριστική απόδοση, τείνουν να βοηθούν και να συνδράμουν στην υλοποίηση των υποχρεώσεων και των υπόλοιπων ατόμων, χωρίς να περιμένουν άμεσα ανταλλάγματα, με άλλα λόγια διακατέχονται από αισθήματα αλληλεγγύης και αλtruισμού. Τέτοιου είδους άτομα, αποτελούν τους συνεκτικούς κρίκους ενός οργανισμού, και συνήθως θεωρούνται πολύτιμοι. Ολοκληρώνοντας, σημειώνεται ότι η υποβοήθηση συναδέλφων, μπορεί κατά συνθήκη να ξεφεύγει από τα επαγγελματικά πλαίσια και να φτάνει μέχρι και σε συναισθηματικό – διαπροσωπικό επίπεδο.
- **Counterproductive behavior:** Πρόκειται για συμπεριφορές με ακριβώς αντίθετο πρόσημο από την προηγούμενη κατηγορία. Σχετίζονται με τυχόν ενέργειες ή συμπεριφορές εργαζομένων οι οποίες δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία των οργανισμών και οδηγούν σε εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες εργασίας. Δυστυχώς, σε αρκετούς οργανισμούς παρατηρούνται κατά καιρούς τέτοιου είδους συμπεριφορές. Υπάρχουν διάφορες, διαβαθμίσεις των ενεργειών αυτών και σαφώς μπορούν να παρατηρηθούν τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε προσωπικό επίπεδο, δηλαδή

στοχευμένες προκλήσεις και παραβατικές συμπεριφορές απέναντι σε συναδέλφους. Στην Εικόνα 6, προς διευκόλυνση της αναγνώριση τέτοιου είδους συμπεριφορών, παρουσιάζεται μια κατηγοριοποίηση ανάλογα με δύο κριτήρια: αν αφορούν σε προσωπικό ή εταιρικό πλαίσιο και του βαθμού σημαντικότητας.



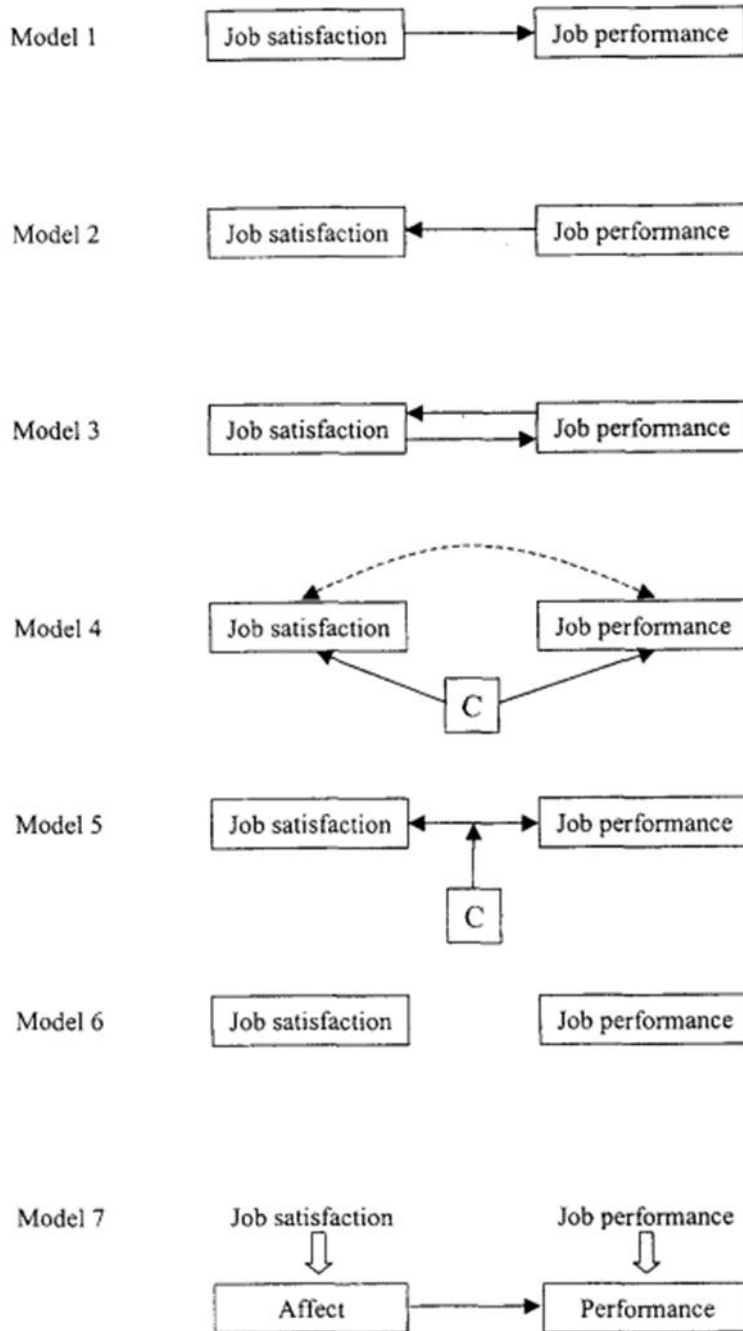
Εικόνα 6 Ταξινόμηση των παραβατικών συμπεριφορών

2.3 Συσχέτιση εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης

Η συσχέτιση της εργασιακής απόδοσης με την εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεί ένα από τα κύρια ερευνητικά ζητήματα στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η ιδέα ότι οι δύο αυτές έννοιες έχουν κάποιον βαθμό συσχέτισης ή εξάρτησης μεταξύ τους, έχει επικρατήσει για τελευταία εβδομήντα περίπου χρόνια, από το 1950 κι έπειτα. Ωστόσο, τα μοντέλα που έχουν δημιουργηθεί και δημοσιευθεί στη βιβλιογραφία, παρουσιάζουν διαφορετικές μορφές συσχέτισης μεταξύ των δύο εννοιών, και δεν μπορούμε να αποφανθούμε ότι υπάρχει ένας ευρύτερος και γενικά αποδεκτός κανόνας. Στην πραγματικότητα, η διαφοροποίηση των πορισμάτων που προκύπτουν από τα μοντέλα, μπορεί σε μεγάλο βαθμό να αιτιολογηθεί από την ανομοιομορφία του εξεταζόμενου δείγματος, αλλά και τις διαφορετικές συνθήκες στον εκάστοτε χώρο εργασίας.

Οι Judge και Bono το 2001, σε μια προσπάθεια συγκέντρωσης των μέχρι τότε υπαρχόντων προσεγγίσεων κατέγραψαν τα πιο σημαντικά, από στατιστικής σκοπιάς μοντέλα. Σε πιο πρόσφατες μελέτες, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι ακόμα και σήμερα η επιστημονική κοινότητα, προσπαθεί να αποδείξει την καθολική ισχύ ενός εκ των επτά μοντέλων που

καταγράφηκαν τότε. Αυτό υποδηλώνει στην πραγματικότητα, ότι οι επτά αυτές σχέσεις αποτελούν όλους τους δυνητικές συσχετίσεις επιρροής μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων. Στην Εικόνα 7, παρουσιάζονται τα επτά δυνητικά μοντέλα συσχέτισης.



Εικόνα 7 Μοντέλα συσχέτισης εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης

(Πηγή: Judge & Bono, 2001)

Ερμηνεύοντας την Εικόνα 7, αυτό που μπορούμε να διαπιστώσουμε σε ένα πρώτο επίπεδο είναι ότι πέραν της απευθείας συσχέτισης μεταξύ της ικανοποίησης και της απόδοσης, σε ορισμένες προσεγγίσεις γίνεται παρεμβολή μιας επιπλέον παραμέτρου, η οποία συμβολίζεται ως C (βλ. μοντέλα 4 και 5). Στην πραγματικότητα, τα μοντέλα υλοποιούνται με απώτερο σκοπό να δημιουργήσουν μια σχέση αιτίου – αιτιατού, σε περιπτώσεις που αυτή είναι δύσκολο να εξαχθεί μεταξύ των δύο κύριων μεταβλητών. Με άλλα λόγια, δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο, εργαζόμενοι οι οποίοι φαίνεται να έχουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης, να μην αποδίδουν στο επιθυμητό επίπεδο στην εργασία τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ανάλογα με την φύση της εργασίας, θα πρέπει να μελετηθεί το στυλ ηγεσίας, η συναισθηματική νοημοσύνη ή άλλες διαστάσεις, προκειμένου να δημιουργηθεί μια ερμηνευτική προσέγγιση σχετικά με την αρνητική ή ανύπαρκτη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Επιπρόσθετα, τα μοντέλα 1, 2 και 3, φαίνεται ότι συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον, καθώς παρουσιάζουν μια άμεση αιτιώδη σχέση, είτε γραμμική είτε αμφίδρομη, μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Αυτή η προσέγγιση, φαίνεται να λειτουργεί ικανοποιητικά για τις περισσότερους εργασιακούς χώρους και χαρακτήρες εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, η λογική, που θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι έχει υπερισχύσει έναντι των υπολοίπων, είναι ότι η επίτευξη ικανοποιητικών επιπέδων ικανοποίησης επιδρά με μέση δυναμική στη βελτίωση των επιπέδων απόδοσης, η οποία με την σειρά της επιδρά πολύ δυναμικά στην συνολική εικόνα και αποδοτικότητα του οργανισμού.

Επιπλέον, το μοντέλο 6, έχει δημιουργηθεί από ερευνητές που θεωρούν ότι η ικανοποίηση δεν μπορεί με κάποιο αποδεδειγμένο τρόπο να συσχετιστεί με την απόδοση. Υποστηρίζουν, δηλαδή, ότι πρόκειται για ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες σχετίζονται με εντελώς εξωγενείς ή ψυχολογικούς παράγοντες του κάθε ανθρώπου. Αυτή η προσέγγιση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν έχει αποκτήσει μεγάλο έδαφος στην επιστημονική κοινότητα και οι μελέτες που την υποστηρίζουν είναι πάρα πολύ λίγες. Τέλος, το μοντέλο 7, αποτελεί βελτίωση του προηγούμενου, υπό την έννοια ότι θεωρεί πως δεν υπάρχει άμεση συσχέτιση ικανοποίησης και απόδοσης, αλλά ότι η ικανοποίηση όταν υπάρχει δημιουργεί κάποιον σκοπό, ο οποίος δημιουργεί με την σειρά του κίνητρα για βελτίωση της συνολικής απόδοσης.

Κεφάλαιο 3: Εμπειρική μελέτη

3.1 Μεθοδολογικό πλαίσιο και εργαλείο υλοποίησης μελέτης

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, επιδιώκεται η εξέταση του βαθμού συσχέτισης και επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, επιδιώκεται η απόδειξη του κάτωθι ισχυρισμού:

«Η επίτευξη υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, έχει ως άμεση επίπτωση την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων ενός οργανισμού, η οποία με την σειρά της οδηγεί στη βελτίωση της συνολικής εικόνας και αποδοτικότητας όλου του οργανισμού».

Επειδή, το δεύτερο μισό της παραπάνω διατύπωσης, δηλαδή ότι η συνολική αποδοτικότητα ενός οργανισμού προκύπτει από το άθροισμα της αποδοτικότητας των επιμέρους στελεχών, θεωρείται αυτονόητο και κατοχυρωμένο για την επιστημονική κοινότητα, το βάρος της εμπειρικής μελέτης θα αποδοθεί στην εξέταση της συσχέτισης των άλλων δύο μεταβλητών, δηλαδή ικανοποίηση και απόδοση. Ορισμένες από τις βασικές παραμέτρους που επηρεάζουν κάθε μία από αυτές τις μεταβλητές, έχουν αναφερθεί στο Κεφάλαιο 1 και 2, αντίστοιχα. Συνεπώς, θα χρησιμοποιηθούν, μόνο οι παράμετροι που έχουν αναλυθεί παραπάνω, χάριν απλούστευσης του προβλήματος. Ωστόσο, θα πρέπει εξ' αρχής να αναφερθεί, ότι στη βιβλιογραφία υπάρχουν καταγεγραμμένες πολλές άλλες παράμετροι, των οποίων η ανάλυση είναι απαραίτητη, για την ενδελεχή αξιολόγηση του προβλήματος.

Για την εξαγωγή συσχετίσεων και συμπερασμάτων μεταξύ των δύο μεταβλητών, χρησιμοποιείται μια ποσοτική μέθοδος ανάλυσης. Οι ποσοτικές μέθοδοι, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, είναι κατάλληλες τεχνικές για την εξόρυξη γνώσης σε ζητήματα όπως αντιλήψεις, πεποιθήσεις, στάσεις και τρόποι αντιμετώπισης θεμάτων, τα οποία απευθύνονται σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες ή τμήματα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο πληθυσμός του δείγματος που συμμετέχει σε μια ποιοτική έρευνα, τόσο καλύτερη απεικόνιση της συνολικής συνθήκης που επικρατεί σε σχέση με ένα ζήτημα. Ταυτόχρονα, όμως, μεγάλα δείγματα οδηγούν σε αρκετές περιπτώσεις στη δυσκολία εξαγωγής και γενίκευσης συμπερασμάτων. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να προσδιορίζεται ξεκάθαρα η πληθυσμιακή ομάδα, για την οποία επιδιώκεται η εξαγωγή πορισμάτων. Στην συγκεκριμένη, περίπτωση η ομάδα εστίασης είναι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Ενώ, για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας μη πιθανότητας ή δειγματοληψία ευκολίας, όπως ονομάζεται αλλιώς.

Με πιο απλά λόγια, χρησιμοποιήθηκε η υποκειμενική κρίση του συγγραφέα, σχετικά με την επιλογή των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Μια ποσοτική έρευνα, μπορεί να υλοποιηθεί με διάφορα τεχνικά εργαλεία, όπως είναι: τα δομημένα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις, οι δημοσκοπήσεις και άλλα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, επιλέγεται η χρήση του δομημένου ερωτηματολογίου, για δύο κύριους λόγους. Αφενός, διότι απαιτεί σημαντικά λιγότερο χρόνο για την συμπλήρωση του, έναντι των συνεντεύξεων, εν προκειμένω υπολογίζεται ότι απαιτούνται περίπου δέκα (10) λεπτά για την συμπλήρωση, και αφετέρου διότι η αποδελτίωση και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν μπορεί να γίνει πολύ αποτελεσματικά.

Σχετικά με τη δομή του ερωτηματολογίου, αναφέρεται ότι χρησιμοποιήθηκαν τρεις (3) επιμέρους ενότητες και συνολικά σαράντα οκτώ (48) ερωτήσεις. Όσον αφορά τις ενότητες, η πρώτη αποτελεί ένα εισαγωγικό μέρος του ερωτηματολογίου, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν ορισμένα στοιχεία δημογραφικού χαρακτήρα και αποσκοπεί στην εποπτεία των δεδομένων ως προς την πληρότητα και την κάλυψη ικανοποιητικού εύρους διαφορετικών ομάδων εργαζομένων, έτσι ώστε να εξεταστεί αν τα πορίσματα που θα προκύψουν μπορούν να γενικευθούν ή αφορούν συγκεκριμένα μέρη εργαζομένων. Τα στοιχεία της πρώτης ενότητας, συμπληρώνονται χειρόγραφα από τους εργαζομένους και δεν έχει συμπεριληφθεί κάποια κλίμακα απαντήσεων.

Στην δεύτερη ενότητα, οι ερωτήσεις σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και είναι βασισμένες σε οκτώ (8) διαφορετικές διαστάσεις, εκ των οποίων οι τέσσερις σχετίζονται με εξωγενείς παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση και οι υπόλοιπες τέσσερις (4) με εσωτερικούς παράγοντες, κατά αντιστοιχία με την ανάλυση που έγινε στο Κεφάλαιο 1. Συνολικά, χρησιμοποιήθηκαν είκοσι πέντε (25) ερωτήσεις στην συγκεκριμένη ενότητα. Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση μετράτε στο συγκεκριμένο μέρος του ερωτηματολογίου, ως αυτούσια ερώτηση. Τέλος, στην τρίτη ενότητα, έχουν συμπεριληφθεί ερωτήσεις σχετικές με την απόδοση των εργαζομένων, και πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις έχουν τοποθετηθεί με τρόπο τέτοιο ώστε να εξετάζονται δύο επιμέρους διαστάσεις της απόδοσης: η απόδοση στην ίδια την εργασία και η συμπεριφοριστική απόδοση. Συνολικά, χρησιμοποιήθηκαν δέκα πέντε (15) ερωτήσεις, στο τελευταίο μέρος της έρευνας.

Τόσο στην δεύτερη όσο και στην τρίτη ενότητα, οι ερωτήσεις ήταν δομημένου τύπου, χωρίς την επιλογή της ελεύθερης παράθεσης απόψεων. Πιο συγκεκριμένα, σε κάθε ερώτηση, δόθηκε η δυνατότητα επιλογής μεταξύ πέντε (5) απαντήσεων, οι οποίες ακολουθούσαν την κλίμακα Likert. Η επιλογή των πέντε απαντήσεων, έγινε με γνώμονα ότι στην ισχυρή πλειοψηφία των βιβλιογραφικών αναφορών, χρησιμοποιείται τέτοιου είδους κλίμακα. Κάθε δυνατή απάντηση στις ερωτήσεις αυτές, αντιστοιχίζεται στην πραγματικότητα, με μια αριθμητική τιμή, με γνώμονα την διευκόλυνση της μετέπειτα στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Η αντιστοίχιση γίνεται ως εξής:

Πίνακας 2 Αντιστοίχιση απαντήσεων ερωτηματολογίου σε αριθμητικές τιμές βάσει της κλίμακας Likert

Απάντηση στο ερωτηματολόγιο	Αντιστοίχιση σε αριθμητική τιμή
Διαφωνώ κάθεται	1
Διαφωνώ	2
Σχεδόν συμφωνώ	3
Συμφωνώ	4
Συμφωνώ απόλυτα	5

3.2 Ερευνητικές υποθέσεις

Το ερωτηματολόγιο, που περιγράφεται στην προηγούμενη ενότητα, δημιουργήθηκε με απώτερο σκοπό την διασαφήνιση των κάτωθι δέκα (10) ερευνητικών υποθέσεων:

Υπόθεση 1 *Οι οικονομικές απολαβές έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση*

Υπόθεση 2 *Οι προοπτικές προαγωγής και αναβάθμισης της θέσης εργασίας, γενικότερα, έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση*

Υπόθεση 3 *Η ενεργός συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία, έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση*

Υπόθεση 4 Το ίδιο το περιβάλλον εργασίας επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση

Υπόθεση 5 Η αναγνώριση της προσφοράς ενός εργαζομένου, επιδρά θετικά στην εργασιακή του ικανοποίηση

Υπόθεση 6 Το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας ικανοποιεί τον εργαζόμενο

Υπόθεση 7 Οι δυνατότητες βελτίωσης γνώσεων και δεξιοτήτων έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση

Υπόθεση 8 Οι σχέσεις με τους συναδέλφους και την διοίκηση είναι σημαντικές για την ικανοποίηση των εργαζομένων

Υπόθεση 9 Η επίτευξη υψηλών επιπέδων ικανοποίησης, αποτελεί σημαντική συνιστώσα βελτίωσης της απόδοσης στα τυπικά καθήκοντα εργασίας

Υπόθεση 10 Η επίτευξη υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, οδηγεί στη μείωση των παραβάσεων στον εργασιακό χώρο και στην βελτίωση της συμπεριφοριστικής απόδοσης, γενικότερα.

Για την διερεύνηση της ισχύος, κάθε μιας από τις παραπάνω υποθέσεις, έχουν δημιουργηθεί αντίστοιχες ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο, που αναφέρθηκε. Η αντιστοιχία των υποθέσεων με τις αντίστοιχες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3 Αντιστοίχιση ερευνητικών υποθέσεων με τις ερωτήσεις του ερωματολογίου

Αριθμός ερευνητικής υπόθεσης	Αριθμός ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο
1	Μέρος Α: 1,2,3,4,5
2	Μέρος Α: 6,7,8
3	Μέρος Α: 9,10,11,12
4	Μέρος Α: 13,14,15
5	Μέρος Α: 16,17
6	Μέρος Α: 18,19
7	Μέρος Α: 20,21
8	Μέρος Α: 22,23,24,25
9	Έμμεση υπόθεση που σχετίζεται με τις ερωτήσεις του Μέρους Β: 1,2,3,4,5,6,7

Ολοκληρώνοντας, σημειώνεται ότι για την δημιουργία των ερωτήσεων, αναλύθηκε η αντίστοιχη βιβλιογραφία που διέπει τις δύο συγκεκριμένες μεταβλητές και συγκριτική θεώρηση, προκειμένου να επιλεγθούν οι καταλληλότερες. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι για τις ερωτήσεις που ήταν σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε οι έρευνες των Krishman et al., 2018, καθώς και στοιχεία από το ερωτηματολόγιο της Μινεσότα. Σχετικά με την εργασιακή απόδοση, έγινε επίσης ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, με κυριότερες πηγές τις έρευνες των Van Dyne & LePine, 1998 και Daderman et al., 2019.

3.3 Στατιστικές μετρικές ελέγχου και αξιολόγησης αποτελεσμάτων

Η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο, προς εξαγωγή συμπερασμάτων και επαλήθευση των ερευνητικών υποθέσεων, θα γίνει με την χρήση του εργαλείου MS Excel. Σχετικά με την αρχική ενότητα που σχετίζεται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εξεταζόμενου δείγματος, θα χρησιμοποιηθούν περιγραφικά στατιστικά μεγέθη, όπως για παράδειγμα η συχνότητα των εμφανίσεων, η αθροιστική συχνότητα καθώς και επιπρόσθετα μεγέθη σε περιπτώσεις όπου κρίνεται ότι απαιτείται.

Για την διερεύνηση των επιμέρους μεταβλητών που συνθέτουν τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την εργασιακή απόδοση, γίνεται χρήση στατιστικών τεχνικών που σχετίζονται με ανάλυση δειγμάτων, όπως η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση και η διασπορά των απαντήσεων σε κάθε επιμέρους ερώτηση. Όσον αφορά την διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών και των κύριων μεταβλητών (ικανοποίηση και απόδοση), χρησιμοποιούνται μετρικές ελέγχου συσχέτισης, όπως είναι ο συντελεστής Pearson και άλλοι, ανάλογα με την καταλληλότητα και το ταίριασμα στις ιδιομορφίες των δεδομένων, σχετική ανάλυση γίνεται στο επόμενο κεφάλαιο, όπου και παρουσιάζονται οι συσχετίσεις.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιείται διάστημα εμπιστοσύνης τουλάχιστον 90%, προς διασφάλιση της ακρίβειας των πορισμάτων. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται το α να είναι από 0.1 και μικρότερο.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα εμπειρικής μελέτης

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας (ερωτηματολογίου) που διεκπεραιώθηκε. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο δομείται σε τρεις επιμέρους ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν στο ερωτηματολόγιο, τα οποία μπορούν να εκφραστούν ως μεταβλητές ελέγχου (control variables). Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, δεν εμπλέκονται άμεσα με την εργασιακή απόδοση ή την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, συγκεντρώθηκαν με γνώμονα την ανάλυση τους και την εξαγωγή έμμεσων συσχετίσεων, οι οποίες πιθανόν υφίστανται. Στην δεύτερη ενότητα, εξετάζεται η ισχύς των ερευνητικών υποθέσεων, που έγιναν στο Κεφάλαιο 3. Ο έλεγχος της ισχύος, γίνεται, σε ένα πρώτο επίπεδο, μέσω του υπολογισμού του βαθμού συσχέτισης (correlation level) των ανεξάρτητων μεταβλητών, που έχουν δημιουργηθεί στο ερωτηματολόγιο, με την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση. Στην τελευταία ενότητα, οι σχέσεις της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακή απόδοσης εκφράζονται μέσω των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών, χρησιμοποιώντας σχέσεις γραμμικής παλινδρόμησης. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται η εξαγωγή μιας καθολικής συσχέτισης των παραμέτρων επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Παράλληλα, μέσω των στατιστικών αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης, επαληθεύεται η ισχύς των ερευνητικών υποθέσεων, καθώς και η σχετική ερμηνεία που έγινε μέσω του υπολογισμού των συντελεστών συσχέτισης.

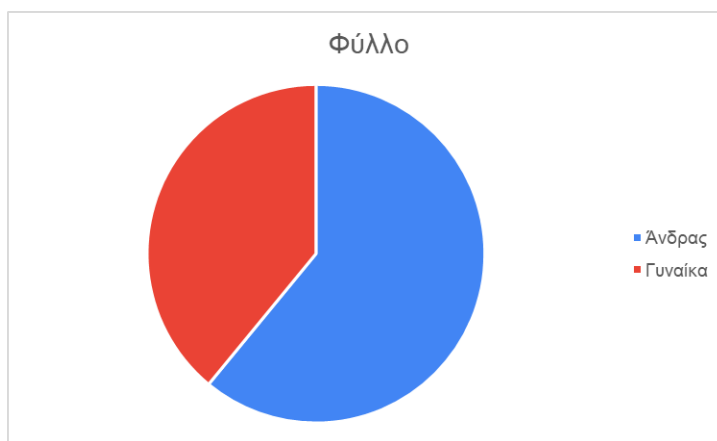
4.1 Περιγραφική στατιστική

Κατά την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου, ενσωματώθηκε μια σειρά από ερωτήσεις καταγραφής βασικών δημογραφικών χαρακτηριστικών, σχετικά με τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν είναι: το φύλλο, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός των προστατευόμενων τέκνων, τα έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο οργανισμό, τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας, το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς και η θέση των εργαζομένων στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Οι συγκεκριμένες μεταβλητές, χρησιμοποιούνται προκειμένου να αξιολογηθούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για το δείγμα, τα οποία στην συνέχεια θα αναλυθούν περαιτέρω έτσι ώστε να προκύψουν γενικότερα συμπεράσματα. Αναφορικά, με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του δείγματος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το σύνολο των ατόμων που συμπλήρωσε το

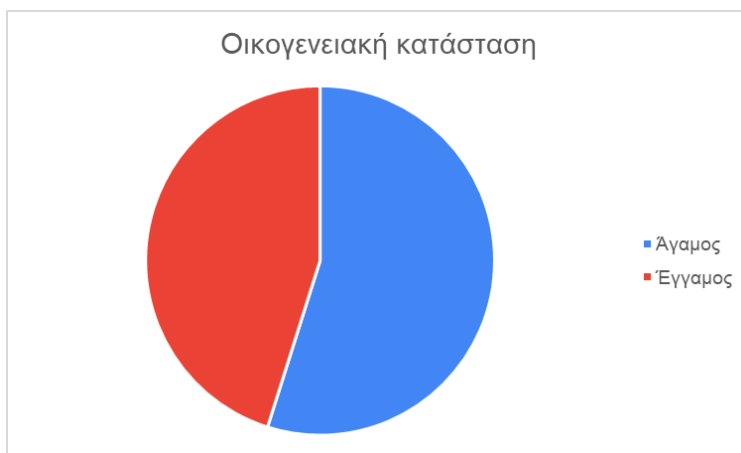
ερωτηματολόγιο, ανήκει στο ενεργό δυναμικό του ιδιωτικού τομέα, με την μεγαλύτερη μερίδα εργαζομένων να προέρχεται από τον βιομηχανικό και εμπορικό τομέα.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από ογδόντα δύο (82) εργαζομένους συνολικά, εκ των οποίων η πλειοψηφία ήταν άνδρες. Συγκεκριμένα, πενήντα (50) άνδρες και τριάντα δύο (32) γυναίκες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Ως μια γενική παρατήρηση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι σε γενικές γραμμές το πληθυσμιακό δείγμα δεν παρουσιάζει μεγάλη ανομοιομορφία ως προς την συγκεκριμένη μεταβλητή. Στην Εικόνα 8, παρουσιάζεται η ποσόστωση μεταξύ ανδρών και γυναικών, που συμμετείχαν στην έρευνα.



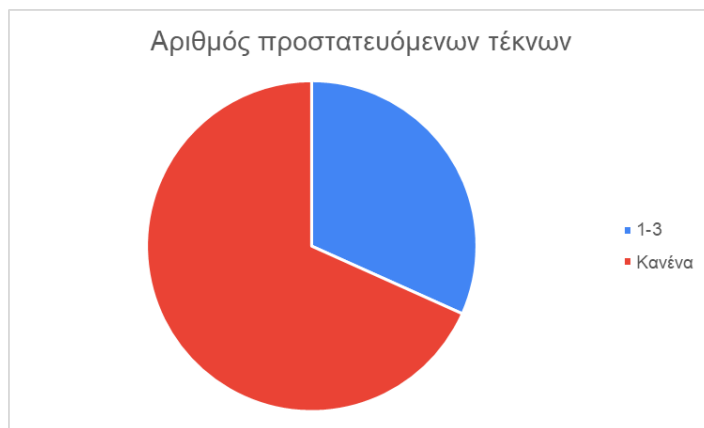
Εικόνα 8 Ποσόστωση μεταξύ ανδρών και γυναικών στην έρευνα

Ένα επιπλέον σημαντικό χαρακτηριστικό, παρουσιάζεται στην Εικόνα 9. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη εικόνα, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι άγαμοι (45 άτομα), ενώ έγγαμοι είναι 37 εργαζόμενοι. Στην πραγματικότητα, έχει επικρατήσει η πεποίθηση ότι ο έγγαμος βίος δημιουργεί πιο έντονες οικονομικές ανάγκες. Συνεπώς, η χρήση της συγκεκριμένης μεταβλητής, δύναται να φανερώσει το κατά πόσο οι μεταβολές στις οικονομικές απολαβές, επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των έγγαμων και των άγαμων ατόμων, αντίστοιχα.



Εικόνα 9 Ποσότητα μεταξύ έγγαμων και άγαμων ατόμων στην έρευνα

Στην Εικόνα 10, παρουσιάζεται ο αριθμός των προστατευόμενων τέκνων για το σύνολο των ερωτηθέντων εργαζομένων. Όπως συμπεραίνεται, η ισχυρή πλειοψηφία των εργαζομένων, δηλαδή πενήντα έξι (56) εργαζόμενοι, δεν έχουν κανένα προστατευόμενο τέκνο. Ενώ οι υπόλοιποι είκοσι έξι (26) εργαζόμενοι έχουν ένα έως τρία προστατευόμενα τέκνα. Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι κανένας εργαζόμενος δεν έχει περισσότερα από τρία τέκνα, ως προστατευόμενα μέλη.



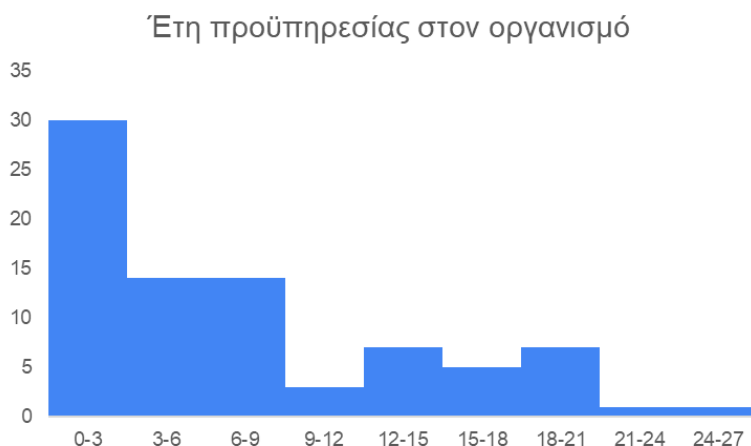
Εικόνα 10 Ποσότητα προστατευόμενων τέκνων ανά εργαζόμενο

Στην Εικόνα 11, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον συγκεκριμένο οργανισμό. Η μεταβλητή αυτή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάδειξη χρήσιμης πληροφορίας τόσο σχετικά με τα ίδια χαρακτηριστικά των εργαζομένων όσο και σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται από τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε από την Εικόνα 11, είναι ότι η ισχυρή πλειοψηφία των εργαζομένων παραμένει σε έναν συγκεκριμένο χώρο εργασίας για λιγότερα από δέκα (10) χρόνια.

Ειδικότερα, οι είκοσι εννέα (29) εργαζόμενοι εργάζονται σταθερά σε ένα συγκεκριμένο χώρο για λιγότερα από τρία (3) χρόνια. Ενώ, δέκα τέσσερις (14) εργαζόμενοι παραμένουν μέχρι έξι (6) και εννέα (9) χρόνια, αντίστοιχα. Οι εργαζόμενοι που παραμένουν για περισσότερα από (9) χρόνια, φαίνεται να διατηρούνται στην εργασία τους για ακόμα μεγαλύτερα χρόνια, τα οποία αγγίζουν ή ξεπερνούν ακόμα και την εικοσαετία (20).

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ισχυρή πλειοψηφία των ερωτηθέντων, αποτελείται από νεαρούς εργαζομένους, των οποίων η ηλικία δεν ξεπερνά τα τριάντα πέντε (35) έτη. Υπό την έννοια αυτή, τα έτη παραμονής σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, δεν μπορούν να συσχετιστούν αβίαστα με την εργασιακή ικανοποίηση, διότι για αρκετά άτομα ο παρόν εργασιακός χώρος, αποτελεί και τον πρώτο χώρο εργασίας τους. Κατά συνέπεια, η συγκεκριμένη μεταβλητή, θα πρέπει να εξεταστεί συνδυαστικά με άλλους παράγοντες, έτσι ώστε να εξαχθεί ένα πιο γενικό συμπέρασμα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τα έτη παραμονής σε έναν οργανισμό.



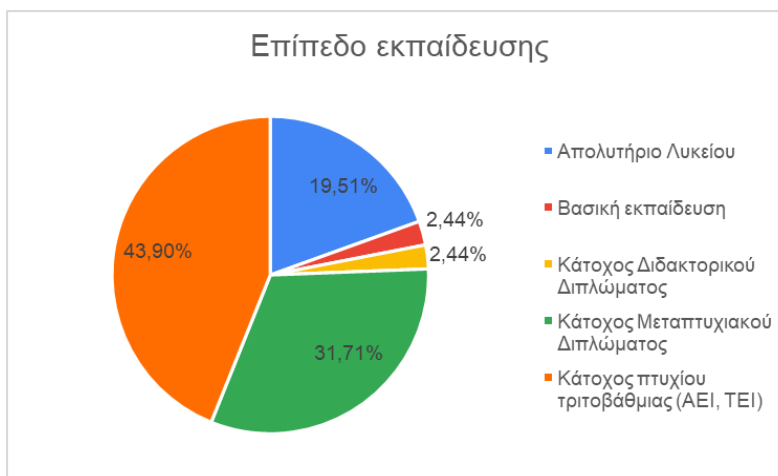
Εικόνα 11 Κατανομή των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό

Ως τελευταία περιγραφικά στοιχεία του πληθυσμιακού δείγματος, παρουσιάζονται το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων καθώς και η θέση εργασίας των εργαζομένων στον οργανισμό. Οι δύο αυτές μεταβλητές, θεωρούνται με βάση την βιβλιογραφία, ότι έχουν έναν σημαντικό βαθμό εξάρτησης μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, θεωρείται γενικά παραδεκτό ότι όσο περισσότερα είναι τα τεχνικά και επιστημονικά προσόντα ενός εργαζομένου, τόσο υψηλότερη είναι και η θέση εργασίας του, στην ιεραρχία ενός οργανισμού.

Στην Εικόνα 12, παρουσιάζεται το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα ευρήματα, προκύπτει ότι το 43,9% των εργαζομένων κατέχουν τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης,

πρώτου κύκλου σπουδών (πτυχίο ή δίπλωμα). Ενώ το 31,7% των εργαζομένων, κατέχει δίπλωμα δεύτερου κύκλου σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (μεταπτυχιακό δίπλωμα). Επιπλέον, σημαντικό είναι το ποσοστό των ατόμων που εργάζονται ως απόφοιτοι λυκείου (19,51%). Στην αντίπερα όχθη, οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος καθώς και οι απόφοιτοι της βασικής εκπαίδευσης (απολυτήριο γυμνασίου) φαίνεται να ισοβαθμούν και να καταλαμβάνουν αρκετά χαμηλές ποσοστώσεις, της τάξης του 2,44%.

Με βάση την Εικόνα 12, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι πρόκειται για ένα σύνολο εργαζομένων με αρκετά υψηλή επιστημονική κατάρτιση. Αυτό αποτελεί ένα χρήσιμο πόρισμα, υπό την έννοια ότι άτομα με υψηλό βαθμό κατάρτισης, έχουν συνήθως υψηλές απαιτήσεις από την εργασία τους, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις δεν περιορίζονται μόνο από οικονομικά κίνητρα και απολαβές.

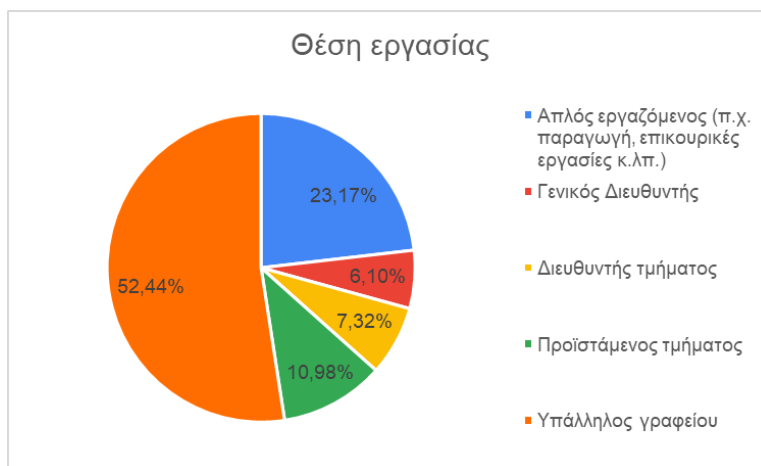


Εικόνα 12 Ποσοστωση των εργαζομένων ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Στην Εικόνα 13, παρουσιάζεται η ποσοστωση των εργαζομένων ως προς την τελευταία μεταβλητή σχετικά με τα περιγραφικά χαρακτηριστικά. Στην συγκεκριμένη εικόνα, δίνεται η θέση εργασίας των ατόμων στον οργανισμό, η οποία αντιστοιχίζεται και σε ανάλογο επίπεδο ευθύνης. Η ισχυρή πλειοψηφία των εργαζομένων, προκύπτει ότι απασχολείται σε θέσεις υπαλλήλου γραφείου, κατά 52,44%. Ακολουθούν οι θέσεις απλών εργαζομένων (π.χ. στην παραγωγή ή σε διάφορες άλλες επικουρικές εργασίες), σε ποσοστό 23,17%. Ενώ, σε χαμηλά επίπεδα κυμαίνονται οι θέσεις υψηλότερης ευθύνης, δηλαδή προϊστάμενοι (ποσοστό 10,98%) και διευθυντές τμημάτων (ποσοστό 7,32%) ή γενικοί διευθυντές (6,10%).

Η παρατήρηση αυτή, έρχεται σε αντίθεση με την θεώρηση που καταγράφεται παραπάνω, υπό την έννοια ότι παρόλο που οι περισσότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να έχουν σημαντικά προσόντα,

δεν κατέχουν υψηλή θέση στις ιεραρχικές δομές των οργανισμών. Αυτό θα μπορούσε να αιτιολογηθεί σε μεγάλο βαθμό, από τα ευρήματα της Εικόνας 11, σύμφωνα με τα οποία προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν παραμένουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό, κάτι που θεωρείται πολύ βασικό για την ανέλιξη από πλευράς θέσης και καθηκόντων.



Εικόνα 13 Ποσοστωση των εργαζομένων ανάλογα με την θέση εργασίας τους στον οργανισμό

4.2 Έλεγχος υποθέσεων

Στην συγκεκριμένη ενότητα, γίνεται ο έλεγχος της ισχύος για τις ερευνητικές υποθέσεις που έγιναν στο Κεφάλαιο 3. Για τον έλεγχο των υποθέσεων ακολουθείται μια συγκεκριμένη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα, κάθε μία από τις ερωτήσεις της έρευνας, αντιστοιχίζεται σε μία μεταβλητή, έτσι ώστε οι απαντήσεις που λήφθηκαν να μπορούν να αναλυθούν στατιστικά. Το σύνολο των απαντήσεων έχει ληφθεί σε προκαθορισμένες κλίμακες Likert (5-βάθμιας ή 3-βάθμιας), προς διευκόλυνση της συγκεκριμένης διαδικασίας.

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας, οδηγεί στην δημιουργία συνεχών μεταβλητών, εκτός από τις περιγραφικές μεταβλητές, στο πλαίσιο των οποίων υπάγονται και ερωτήσεις δυαδικού χαρακτήρα, όπως είναι οι ερωτήσεις σχετικά με το φύλλο, την οικογενειακή κατάσταση και άλλες. Επιπλέον, κάθε μία από τις αναλυτικές μεταβλητές, υπάγεται σε μια ευρύτερη κατηγορία μεταβλητών, σύμφωνα με την ταξινόμηση που έχει γίνει στον Πίνακα 3. Ο κύριος στόχος, της παρούσας ανάλυσης, είναι η εξέταση του βαθμού συσχέτισης της εκάστοτε κατηγορίας ανεξάρτητων μεταβλητών, με την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση. Μέσω του υπολογισμού του βαθμού συσχέτισης, εξάγονται κάποια αρχικά πορίσματα σχετικά με την ισχύ

των ερευνητικών υποθέσεων. Ενώ, στην επόμενη ενότητα, μέσω των στατιστικών αποτελεσμάτων των παλινδρομήσεων, γίνεται περαιτέρω διακρίβωση και αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων, ανάλογα με τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν.

Για να προκύψουν οι τιμές σε κάθε κατηγορία μεταβλητών, χρησιμοποιείται ο μέσος όρος των τιμών των αναλυτικών μεταβλητών που υπάγονται στην συγκεκριμένη κατηγορία. Για παράδειγμα, στην κατηγορία των αμοιβών, που αφορά την πρώτη ερευνητική υπόθεση, υπάγονται οι αναλυτικές ερωτήσεις 1, 2, 3, 4 και 5. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή της μεταβλητής αμοιβή (rewards), θα δημιουργηθεί ως ο μέσος όρος των τιμών στις παραπάνω αναλυτικές μεταβλητές, σύμφωνα με την προσέγγιση που αναφέρθηκε. Η ίδια ακριβώς διαδικασία ακολουθείται και για τις υπόλοιπες κατηγορίες μεταβλητών, έτσι ώστε να διερευνηθεί η ισχύς όλων των τιθέμενων ερευνητικών υποθέσεων.

Στον Πίνακα 4, παρουσιάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια. Στο σημείο αυτό, σημειώνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση τέθηκε ως ξεχωριστή ερώτηση στο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις των εργαζομένων, στην συγκεκριμένη ερώτηση, έχουν ληφθεί σε 3-βάθμια κλίμακα, για την οποία ισχύει η κάτωθι αντιστοιχία. Η τιμή 1, ισοδυναμεί με δυσαρέσκεια από την εργασία. Η τιμή 2, αντιστοιχεί μέτριο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία και η τιμή 3, αντιστοιχεί σε ισχυρό βαθμό ικανοποίησης από την εργασία.

Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε από τον Πίνακα 4, είναι ότι οι εργαζόμενοι που ρωτήθηκαν έχουν σχεδόν στο σύνολο τους, ικανοποιητικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι ικανοποιημένοι, ενώ θεωρούν ότι υπάρχουν διαστάσεις της εργασίας που μπορούν να βελτιωθούν περαιτέρω. Ενώ, υπάρχει μια μεγάλη πληθυσμιακή ομάδα, που θεωρεί εξαιρετικές τις διαστάσεις εργασίας της.

Πίνακας 4 Ικανοποίηση εργαζομένων – παρουσίαση αποτελεσμάτων σε 3-βαθμια κλίμακα

Εργασιακή ικανοποίηση	Ποσοστωση
1	2,44%
2	56,10%
3	41,46%

Στον Πίνακα 5, παρουσιάζεται ο βαθμός συσχέτισης, κάθε μίας από τις οκτώ (8) κατηγορίες ανεξάρτητων μεταβλητών, με την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση, έτσι ώστε να προκύψει η ισχύς των ερευνητικών υποθέσεων. Ο υπολογισμός των συσχετίσεων, γίνεται με βάση την συσχέτιση κατά Pearson. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνεται και η μέση τιμή κάθε κατηγορίας μεταβλητών, της οποίας οι τιμές έχουν προκύψει ως οι μέσοι όροι των τιμών επιμέρους αναλυτικών μεταβλητών, που λήφθηκαν απευθείας από το ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 5 Μέσος όρος και βαθμός συσχέτισης των κατηγοριών ελέγχου με την εργασιακή ικανοποίηση

Μεταβλητή	Μέσος όρος	Βαθμός συσχέτισης με Εργασιακή Ικανοποίηση (κατά Pearson)
Awards	3,029268293	0,457869836
Career	2,609756098	0,330292523
Decision Making	3,295731707	0,199008235
Working Environment	3,825203252	0,280185935
Recognition	3,914634146	0,26085859
Work Content	3,75	0,269430595
Knowledge Gains	3,079268293	0,411851675
Relationships	3,62804878	0,426281579

Με βάση τα ευρήματα του Πίνακα 5, μπορούμε να καταλήξουμε στα κάτωθι συμπεράσματα σχετικά με την ισχύ των πρώτων οκτώ (8) ερευνητικών υποθέσεων:

- Οι αμοιβές, οι δυνατότητες απόκτησης νέων τεχνικών δεξιοτήτων και περαιτέρω κατάρτισης καθώς και οι σχέσεις με τους συναδέλφους στο εργασιακό περιβάλλον, παίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό αιτιολογείται, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης των τριών παραπάνω μεταβλητών με την εργασιακή ικανοποίηση, ξεπερνά το 40%. Κατά συνέπεια, μπορούμε να

θεωρήσουμε, ότι οι **ερευνητικές υποθέσεις 1, 7 και 8** έχουν την **μεγαλύτερη ισχύ** έναντι των υπολοίπων.

- Οι ευκαιρίες καριέρας, η αναγνώριση, το εργασιακό περιβάλλον καθώς και το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Ειδικότερα, με βάση τις απαντήσεις, προκύπτει ότι υπάρχει θετικός συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των ανωτέρω μεταβλητών και της εργασιακής ικανοποίησης, που ξεπερνά το 20% και φτάνει έως το 33%. Συνεπώς, οι **ερευνητικές υποθέσεις 2, 4, 5 και 6**, θεωρούμε ότι έχουν **μέση ισχύ** έναντι των υπολοίπων.
- Η ενεργός συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, αποδεικνύεται ότι έχει την μικρότερη επίδραση, έναντι των υπολοίπων παραγόντων, ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως, θεωρούμε ότι η **ερευνητική υπόθεση 3**, έχει την **μικρότερη ισχύ** έναντι των υπολοίπων.

Τα παραπάνω συμπεράσματα, διακριβώνονται στην επόμενη ενότητα, μέσω της αξιολόγησης των στατιστικών στοιχείων των παλινδρομήσεων, που θα αναπτυχθούν. Η διακρίβωση των πορισμάτων, βασίζεται στην σύγκριση του επιπέδου σημαντικότητας κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής ως προς την ικανότητα περιγραφής μέρους της εξαρτημένης. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται η τιμή p (p – value) για κάθε μεταβλητή, και στην συνέχεια ελέγχεται αν η τιμή αυτή είναι μικρότερη από 0,1. Σε αυτή την περίπτωση, η μεταβλητή θα θεωρηθεί στατιστικά σημαντική, ενώ όσο μεγαλύτερη προκύψει η τιμή της μεταβλητής, τόσο μικρότερη θα θεωρηθεί η ισχύς της ως προς την περιγραφή της εξαρτημένης.

Πέραν, των παραπάνω οκτώ (8) ερευνητικών υποθέσεων, στο ερωτηματολόγιο έχουν συμπεριληφθεί και ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση, και ειδικότερα με τις δύο διαστάσεις της απόδοσης, δηλαδή την απόδοση στα καθήκοντα και την συμπεριφοριστική απόδοση. Στο παρόν στάδιο, γίνεται ανάλυση συσχέτισης, μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης, έτσι ώστε να εξαχθεί μια αιτιατή σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

Σε ένα πρώτο στάδιο, θα πρέπει να δημιουργηθούν οι δύο μεταβλητές της εργασιακής απόδοσης, δηλαδή ως προς τα καθήκοντα και ως προς την συμπεριφορά. Για να δημιουργήσουμε τις δύο αυτές μεταβλητές, χρησιμοποιούμε τους μέσους όρους των απαντήσεων στις αντίστοιχες ερωτήσεις. Η αντιστοιχία των ερωτήσεων σε κάθε διάσταση της απόδοσης, έχει γίνει στον Πίνακα

3. Στον Πίνακα 6, παρουσιάζεται η απόδοση των εργαζομένων ως προς τις δύο διαστάσεις, όπως αυτή προκύπτει από τις απαντήσεις των ιδίων.

Πίνακας 6 Απόδοση των εργαζομένων

Τιμές	Task Performance	Behavioral Performance
<2	-	-
2-3	7,32%	40,24%
3-4	48,78%	54,88%
4-5	43,90%	4,88%

Αναλύοντας τον Πίνακα 6, μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην διατήρηση υψηλών επιπέδων αποτελεσματικότητας καθηκόντων, παρά στην συμπεριφοριστική απόδοση. Ειδικότερα, από τις απαντήσεις των ίδιων των εργαζομένων, προκύπτει ότι θεωρούν την απόδοση καθηκόντων τους μέτρια προς υψηλή ή υψηλή σε ποσοστά μεγαλύτερα του 43% και για τις δύο περιπτώσεις. Αντίθετα, το 40% θεωρεί μέτρια προς χαμηλή την συμπεριφοριστική του απόδοση, ενώ το 55% περίπου, την θεωρεί μέτρια.

Με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των δύο διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης, υπολογίζουμε τον συντελεστή συσχέτισης κατά Pearson. Στον Πίνακα 7, παρουσιάζεται η μέση τιμή κάθε μίας από τις δύο παραπάνω μεταβλητές καθώς και ο συντελεστής συσχέτισής της με την εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 7 Μέσος όρος και βαθμός συσχέτισης της εργασιακής απόδοσης με την εργασιακή ικανοποίηση

Διάσταση Εργασιακής Απόδοσης	Μέσος όρος	Βαθμός συσχέτισης με Εργασιακή Ικανοποίηση (κατά Pearson)
Task Performance	3,822299652	0,125058418
Behavioral Performance	3,120426829	0,099321685

Με βάση τα ευρήματα του Πίνακα 7, μπορούμε να καταλήξουμε στα κάτωθι συμπεράσματα σχετικά με την ισχύ των δύο τελευταίων ερευνητικών υποθέσεων:

- Η απόδοση ενός εργαζομένου ως προς τα καθήκοντά του, δεν έχει υψηλό βαθμό συσχέτισης με την εργασιακή ικανοποίησή του. Συγκεκριμένα, προκύπτει συσχέτιση της τάξης του 12,5%. Κατά συνέπεια, **η ισχύς της ερευνητικής υπόθεσης 9, είναι χαμηλή.**
- Η συμπεριφοριστική απόδοση ενός εργαζομένου, δεν έχει υψηλό βαθμό συσχέτισης με την εργασιακή ικανοποίησή του. Συγκεκριμένα, προκύπτει συσχέτιση της τάξης του 10%, περίπου. Κατά συνέπεια, **η ισχύς της ερευνητικής υπόθεσης 10, είναι χαμηλή.**

4.3 Αιτιώδεις σχέσεις εργασιακής ικανοποίησης

Στην τελευταία ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, γίνεται προσπάθεια εξαγωγής καθολικών σχέσεων προσδιορισμού της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης, μέσω ορισμένων ανεξάρτητων μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, εξάγονται δύο αιτιώδεις σχέσεις, η μία αφορά τον προσδιορισμό της ικανοποίησης, ενώ η δεύτερη τον προσδιορισμό της απόδοσης. Οι σχέσεις εξάγονται, με χρήση προσεγγίσεων παλινδρόμησης. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, ελέγχονται τα στατιστικά αποτελέσματα των μοντέλων παλινδρόμησης, έτσι ώστε να διακριβωθεί η ισχύς των

ερευνητικών υποθέσεων που έγιναν. Η διακρίβωση, γίνεται μέσω του ελέγχου των τιμών p (p – value), για την εκάστοτε μεταβλητή.

Για την εξαγωγή της πρώτης σχέσης, ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρείται η εργασιακή ικανοποίηση, ενώ ως ανεξάρτητες λαμβάνονται οι συγκεντρωτικές μεταβλητές που προκύπτουν από τις πρώτες οκτώ (8), ερευνητικές υποθέσεις. Αντίστοιχα, για την εξαγωγή της δεύτερης αιτιώδους σχέσης, χρησιμοποιείται ως εξαρτημένη μεταβλητή η εργασιακή απόδοση και ως ανεξάρτητες, θεωρούνται τόσο η συγκεντρωτική μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία προκύπτει από τις αναλυτικές μεταβλητές των ερευνητικών υποθέσεων ένα (1) έως και οκτώ (8), όσο και οι περιγραφικές μεταβλητές ελέγχου, που χρησιμοποιήθηκαν για την συγκέντρωση και ανάλυση διάφορων ποιοτικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων.

Όπως αναφέρθηκε, η εξαγωγή των δύο σχέσεων αιτιότητας γίνεται με την χρήση τεχνικών παλινδρόμησης και συγκεκριμένα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Ωστόσο, για να γίνει αποδεκτή η σχέση αιτιότητας, θα πρέπει να καλύπτει συγκεκριμένα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας, ενώ σε διαφορετική περίπτωση απορρίπτεται. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, θα ελεγχθεί με χρήση της συνάρτησης Fisher. Ειδικότερα, μετά την ολοκλήρωση της παλινδρόμησης, θα υπολογιστεί η τιμή της συνάρτησης Fisher, και αν αυτή προκύψει μικρότερη ή ίση με το επιθυμητό επίπεδο σημαντικότητας, τότε η μαθηματική συνάρτηση περιγραφής της ικανοποίησης θα γίνεται αποδεκτή, ειδάλλως θα απορρίπτεται. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ανάλυσης, θεωρούμε επίπεδο σημαντικότητας 90%. Αυτό σημαίνει ότι για να γίνει αποδεκτό το αποτέλεσμα της παλινδρόμησης, θα πρέπει η συνάρτηση Fisher να λάβει τιμή μικρότερη του 0,1. Η συγκεκριμένη προσέγγιση παραδοχής αποτελεσμάτων παλινδρόμησης, είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες στο πλαίσιο ανάλυσης δεδομένων και συχνά αναφέρεται ως ανάλυση ANOVA.

Στο σημείο αυτό, σημειώνεται ότι η υλοποίηση των σχέσεων παλινδρόμησης γίνεται με χρήση του πακέτου Data Analysis, στο MS Excel.

Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τους παράγοντες εργασίας

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, ως παράγοντες εργασίας θεωρούνται οι μεταβλητές που προκύπτουν από τις πρώτες οκτώ (8) ερευνητικές υποθέσεις. Συγκεκριμένα οι παράγοντες εργασίας είναι: Awards, Career, Decision Making, Working Environment, Recognition, Work Content, Knowledge Gains και Relationships.

Υλοποιώντας το μοντέλο παλινδρόμησης μεταξύ των παραπάνω παραγόντων και της εργασιακής ικανοποίησης, προκύπτει η κάτωθι συνάρτηση:

$$JS_1 = 0.214 * x_1 - 0.006 * x_2 - 0.111 * x_3 - 0.012 * x_4 - 0.097 * x_5 + 0.037 * x_6 + 0.068 * x_7 + 0.208 * x_8 + 1.424$$

Όπου τα x_i αντιστοιχούν σε κάθε μία από τις παραπάνω μεταβλητές.

Στον Πίνακα 8, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης, για την υλοποίηση του παραπάνω μοντέλου παλινδρόμησης.

Πίνακας 8 Αποτελέσματα διακύμανσης για το πρώτο μοντέλο αιτιώδους συσχέτισης

	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F
Παλινδρόμηση	8	7,052246183	0,881530773	4,028998622	0,000524534
Υπόλοιπο	73	15,97214406	0,218796494		
Σύνολο	81	23,02439024			

Παρατηρώντας την τιμή της συνάρτησης του Fisher, για την συγκεκριμένη πολλαπλή παλινδρόμηση, συμπεραίνουμε ότι το παραπάνω μοντέλο μπορεί να γίνει αποδεκτό, σύμφωνα με το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που έχουμε ορίσει. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι η συνάρτηση Fisher λαμβάνει την τιμή 0,000524534 για το συγκεκριμένο μοντέλο, η οποία είναι σαφώς μικρότερη της 0,1 ($p - value = 90\%$) που έχουμε ορίσει ως μέγιστη αποδεκτή τιμή.

Ολοκληρώνοντας, παρατίθεται ο Πίνακας 9, στον οποίον καταγράφονται οι συντελεστές παλινδρόμησης, για τις εξαρτημένες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν. Με βάση τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου πίνακα, ως προς την στήλη $p - value$, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι μόνο οι μεταβλητές: Awards (x_1) και Job Relationships (x_8), έχουν υψηλή στατιστική ισχύ. Αντίστοιχα, μέση στατιστική ισχύ έχουν οι μεταβλητές: Decision Making (x_3), Recognition (x_5), Work Content (x_6) και Knowledge Gains (x_7). Τέλος, ανίσχυρες στατιστικά θεωρούνται οι μεταβλητές: Career (x_2) και Working Environment (x_4).

Πίνακας 9 Συντελεστές, τυπικά σφάλματα και επίπεδο σημαντικότητας περιγραφικών μεταβλητών – εργασιακή ικανοποίηση

	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P
Τεταγμένη επί την αρχή	1,424146854	0,322928827	4,41009515	3,49615E-05
Awards	0,21378047	0,081410801	2,625947267	0,010521236
Career	-0,005505649	0,106188092	-0,051848086	0,958791356
Decision Making	-0,111199321	0,100718195	-1,104063872	0,273191459
Working Environment	-0,01239552	0,06635533	-0,186805188	0,85233157
Recognition	-0,096920299	0,101388411	-0,955930748	0,342262255
Work Content	0,037046369	0,07208539	0,513923409	0,608857739
Knowledge Gains	0,068002868	0,06597822	1,030686598	0,306090625
Job Relationships	0,207676334	0,09120505	2,277026717	0,025716086

Με βάση τα ευρήματα της παλινδρόμησης του ανωτέρω πίνακα, μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι μόνο οι ερευνητικές υποθέσεις 1 και 8, μπορούν να γίνουν άμεσα αποδεκτές, αναφορικά με το επίπεδο σημαντικότητας, που έχει οριστεί (90%). Οι υπόλοιπες ερευνητικές υποθέσεις, δεν μπορούν να επικυρωθούν, για το συγκεκριμένο επίπεδο σημαντικότητας. Αυτή η διαπίστωση, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα πορίσματα που εξήχθησαν στην προηγούμενη ενότητα θα πρέπει να αναθεωρηθούν. Συγκεκριμένα, με βάση τον συντελεστή συσχέτισης κατά Pearson, εξήχθησαν τα πορίσματα ότι υψηλή ισχύ έχουν οι ερευνητικές υποθέσεις 1, 7 και 8, κάτι που δεν επαληθεύεται από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης, αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 7. Κατά συνέπεια, θεωρούμε ότι υψηλή στατιστική ισχύ έχουν οι υποθέσεις 1 και 8, μέση ισχύ έχουν οι υποθέσεις 3, 4, 5 και 6, ενώ οι υπόλοιπες έχουν ασήμαντη στατιστική ισχύ.

Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την εργασιακή απόδοση και τις περιγραφικές μεταβλητές

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, δημιουργείται η ερμηνευτική σχέση για την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους περιγραφικών στοιχείων, ως προς την μεταβολή της απόδοσης στην εργασία. Ειδικότερα, ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρείται η εργασιακή απόδοση, η οποία απαρτίζεται από δύο επιμέρους διαστάσεις και ως εκ τούτου οι τιμές της μεταβλητής λαμβάνονται ως ο μέσος όρος των τιμών των επιμέρους μεταβλητών, που αντλούνται από τις

αναλυτικές μεταβλητές των ερευνητικών υποθέσεων εννέα (9) και δέκα (10). Ενώ, ως ανεξάρτητες θεωρούνται όλες οι περιγραφικές μεταβλητές ελέγχου (δημογραφικά και λοιπά ποιοτικά χαρακτηριστικά), καθώς επίσης και η μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης. Για να καταστεί εφικτή η ανάπτυξη ενός μοντέλου παλινδρόμησης, στο οποίο να συμπεριλαμβάνονται οι μεταβλητές ελέγχου, θα πρέπει οι τιμές τους να μετασχηματιστούν με βάση κατάλληλη κλίμακα, έτσι ώστε να μετατραπούν σε συνεχείς μεταβλητές. Για την υλοποίηση του μετασχηματισμού, εφαρμόζεται 3-βαθμια ή 5-βάθμια κλίμακα Likert, ανάλογα με την εκάστοτε ερώτηση.

Υλοποιώντας το μοντέλο παλινδρόμησης μεταξύ των παραπάνω παραγόντων και της εργασιακής ικανοποίησης, προκύπτει η κάτωθι συνάρτηση:

$$\begin{aligned} Perf. = & 0.048 * JS - 0.002 * Gender - 0.013 * Family + 0.059 * Kids \\ & - 0.023 * Years_Sen. + 0.018 * Tot. Years_Sen. - 0.105 \\ & * Educational_Level + 0.122 * Job_Position + 3.27 \end{aligned}$$

Στον Πίνακα 10, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης, για την υλοποίηση του παραπάνω μοντέλου παλινδρόμησης.

Πίνακας 10 Αποτελέσματα διακύμανσης για το δεύτερο μοντέλο αιτιώδους συσχέτισης

	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F
Παλινδρόμηση	8	2,453323397	0,306665	1,695275082	0,114006862
Υπόλοιπο	73	13,20527638	0,180894		
Σύνολο	81	15,65859978			

Παρατηρώντας την τιμή στην συνάρτηση Fisher, συμπεραίνουμε ότι το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει λιγότερο ικανοποιητικά αποτελέσματα ως προς το επίπεδο σημαντικότητας και ως εκ τούτου η περιγραφική σχέση έχει μικρότερη ισχύ έναντι της προηγούμενης, για την περιγραφή της εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι η τιμή της συνάρτησης Fisher ισούται με 0,11 για το συγκεκριμένο μοντέλο παλινδρόμησης. Η τιμή αυτή, είναι οριακά μεγαλύτερη από αυτή που έχει οριστεί ως μέγιστη αποδεκτή (δηλαδή τιμή 0,1 / p – value = 90%). Με πιο απλά λόγια, η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχτηκαν από την πρωτογενή έρευνα, δεν δύναται να αποδείξει κάποια ισχυρή σχέση επιρροής της εργασιακής απόδοσης και των δημογραφικών και ποιοτικών χαρακτηριστικών, ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.

Ολοκληρώνοντας, παρατίθεται ο Πίνακας 11, στον οποίο καταγράφονται οι συντελεστές παλινδρόμησης, για τις εξαρτημένες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν. Μέσω του συγκεκριμένου πίνακα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μόνο οι μεταβλητές: έτη προϋπηρεσίας και θέση εργασίας στον οργανισμό, καλύπτουν το απαραίτητο επίπεδο σημαντικότητας, καθώς έχουν p-value μικρότερο από 0,1. Αντίστοιχα, οι μεταβλητές: συνολικά έτη προϋπηρεσίας και επίπεδο εκπαίδευσης, έχουν οριακά αποδεκτή στατιστική ισχύ, ενώ οι υπόλοιπες μεταβλητές δείχνουν στατιστικά ασήμαντη ισχύ των περιγραφικών μεταβλητών ως προς την εξαρτημένη (εργασιακή απόδοση).

Πίνακας 11 Συντελεστές, τυπικά σφάλματα και επίπεδο σημαντικότητας περιγραφικών μεταβλητών – εργασιακή απόδοση

	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P
Τεταγμένη επί την αρχή	3,271289948	0,441661016	7,406789	1,82194E-10
Job Satisfaction	0,048083566	0,092453889	0,520082	0,604580383
Φύλλο	-0,001816136	0,105633153	-0,01719	0,986329663
Οικογενειακή κατάσταση	0,012981605	0,136481412	0,095116	0,924483079
Αριθμός προστατευόμενων τέκνων	0,058628793	0,127903674	0,458382	0,648039452
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό	-0,02258939	0,012075979	-1,87061	0,065408277
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας	0,017872928	0,011025917	1,620992	0,109331116
Επίπεδο εκπαίδευσης	-0,105456963	0,069132814	-1,52543	0,131474033
Θέση εργασίας στον οργανισμό	0,122129838	0,056014154	2,180339	0,032456408

Με βάση τα ευρήματα της παλινδρόμησης, που παρουσιάζονται στον ανωτέρω πίνακα, μπορούμε να αποφανθούμε ότι οι ερευνητικές υποθέσεις 9 και 10, μέσω των οποίων εξετάστηκε η επιρροή της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή απόδοση, δεν μπορούν να επαληθευθούν. Αυτή η διαπίστωση είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με τα αντίστοιχα συμπεράσματα που εξήχθησαν, στην προηγούμενη ενότητα, με βάση την ανάλυση των τιμών συσχέτισης κατά Pearson, μεταξύ των μεταβλητών.

Καταλήγοντας, μπορούμε να σημειώσουμε ότι με βάση τα δεδομένα της πρωτογενούς έρευνας, που συλλέχθηκαν, οι δύο (2), από τις δέκα (10) ερευνητικές υποθέσεις που έγιναν, φαίνεται να έχουν ισχυρή στατιστική ισχύ, ενώ οι τέσσερις (4), έχουν μέση στατιστική ισχύ και οι υπόλοιπες

είναι ασήμαντες στατιστικά. Επιπλέον, τόσο η εργασιακή ικανοποίηση όσο και τα γενικά περιγραφικά και δημογραφικά στοιχεία, δεν επιδρούν σημαντικά στην επίτευξη υψηλών επιπέδων αποτελεσματικότητας.

Σύνοψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση του τρόπου επιρροής συγκεκριμένων διαστάσεων της εργασίας καθώς και των δύο διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Η διερεύνηση για τις δύο αυτές παραμέτρους, υλοποιήθηκε μέσω της ανάπτυξης και στατιστικής ανάλυσης ενός δομημένου ερωτηματολογίου, με έμφαση στην πληθυσμιακή ομάδα των εργαζομένων ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια, επιδιώχθηκε η απάντηση και τεκμηρίωση ορισμένων ερευνητικών υποθέσεων που είχαν τεθεί.

Αναφορικά με τις ερευνητικές υποθέσεις, αυτές χωρίστηκαν σε δύο επιμέρους μέρη. Το πρώτο μέρος αφορούσε τους ίδιους τους παράγοντες της εργασίας, οι οποίοι διαχωρίζονται σε ενδογενείς και εξωγενείς. Ενώ το δεύτερο μέρος, αφορούσε τις δύο διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης, και συγκεκριμένα την απόδοση καθηκόντων (task performance) και την συμπεριφοριστική απόδοση (behavioral performance). Πιο συγκεκριμένα οι οκτώ (8) από τις δέκα (10) ερευνητικές υποθέσεις, αναπτύχθηκαν στο πρώτο μέρος και αφορούσαν την ανάλυση των συνθηκών της ίδιας της εργασίας, ενώ οι δύο (2) επόμενες αφορούσαν την κάθε διάσταση της απόδοσης.

Το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε, βασίστηκε στην ήδη υπάρχουσα ερευνητική δραστηριότητα, στον συγκεκριμένο κλάδο. Μετά την ανάπτυξη, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, διότι αυτοί αποτελούσαν την κύρια ομάδα ενδιαφέροντος. Συνολικά, συλλέχθηκαν ογδόντα δύο (82) απαντήσεις. Η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων, σε ένα πρωταρχικό επίπεδο, έδειξε ισχυρή επιρροή των διαστάσεων των αμοιβών, των δυνατοτήτων απόκτησης νέων τεχνικών δεξιοτήτων και περαιτέρω κατάρτισης καθώς και των σχέσεων με τους συναδέλφους στο εργασιακό περιβάλλον, ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπρόσθετα, μέσης ισχύος επιρροή αποδείχτηκαν ότι ασκούν οι διαστάσεις ευκαιρίες καριέρας, η αναγνώριση, το εργασιακό περιβάλλον καθώς και το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας, ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Ενώ, τέλος η διάσταση της λήψης αποφάσεων και των ευκαιριών συμμετοχής σε αυτή, καθώς επίσης οι δύο διαστάσεις της απόδοσης φάνηκε να επιδρούν ανίσχυρα ως προς την διαμόρφωση αισθήματος ικανοποίησης. Ωστόσο, κατόπιν διακρίβωσης, η οποία βασίστηκε στον υπολογισμό του επιπέδου σημαντικότητας κάθε μίας από τις συγκεκριμένες μεταβλητές, ως προς την περιγραφή της εργασιακής ικανοποίησης, τα παραπάνω αποτελέσματα αναθεωρήθηκαν. Το τελικό πόρισμα ήταν ότι υψηλό επίπεδο σημαντικότητας υφίσταται μόνο για τις μεταβλητές σχετικά με τις αμοιβές και το εργασιακό περιβάλλον.

Πέραν του ελέγχου των υποθέσεων που είχαν τεθεί, αποφασίστηκε η περαιτέρω διερεύνηση, αναφορικά με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, στο τελευταίο μέρος της εργασίας, έγινε προσπάθεια εξαγωγής αιτιωδών σχέσεων για την απευθείας συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τις διαστάσεις της ίδιας της εργασίας, σε ένα πρώτο επίπεδο, ενώ σε ένα δεύτερο επίπεδο επιδιώχθηκε η εξαγωγή σχέσης προσδιορισμού της εργασιακής απόδοσης μέσω των διαστάσεων της ικανοποίησης καθώς και με χρήση ορισμένων περιγραφικών μεταβλητών ελέγχου, οι οποίες αφορούσαν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Ο υπολογισμός των αιτιωδών αυτών σχέσεων, υλοποιήθηκε με χρήση μαθηματικών μοντέλων πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Ο έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των αποτελεσμάτων παλινδρόμησης, έδειξε ότι η σχέση προσδιορισμού της ικανοποίησης μέσω των διαστάσεων της ίδιας της εργασίας είναι στατιστικά σημαντική και αξιόπιστη, λαμβάνοντας τιμή κατά Fisher πολύ μικρότερη του 5% ακόμα και του 1%. Αντίθετα, ο έλεγχος σχετικά με την σημαντικότητα της δεύτερης σχέσης παλινδρόμησης, έδειξε χαμηλότερη στατιστική ισχύ, αποδίδοντας τιμή κατά Fisher μεγαλύτερη στο όριο των αποδεκτών τιμών, και ίση με 11%. Ως εκ των παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε μια άμεση συσχέτιση και επίδραση των περισσότερων ενδογενών και εξωγενών παραμέτρων της εργασίας, ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Ενώ, όσον αφορά τις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης καθώς και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, δεν αποδείχτηκε κάποια άμεση συσχέτιση των στοιχείων ως προς την ικανοποίηση.

Ολοκληρώνοντας, παραθέτουμε τους βασικούς περιορισμούς της παραπάνω μελέτης, οι οποίοι προκύπτουν από τρεις βασικές θεωρήσεις κατά την υλοποίησή της. Αρχικά, η μελέτη δεν βασίστηκε εξ' ολοκλήρου σε κάποιο από τα διαδεδομένα βιβλιογραφικά ερωτηματολόγια, αλλά σε ερωτηματολόγιο που προέκυψε από σύνθεση επιμέρους ερωτηματολογίων. Επιπλέον, ο αριθμός των απαντήσεων που συλλέχθηκε ήταν περιορισμένος και ως εκ τούτου ήταν δύσκολη η εξαγωγή γενικών πορισμάτων και θεωρήσεων. Τέλος, η ερμηνεία των ερευνητικών υποθέσεων, έγινε με χρήση σύνθετων μεταβλητών, οι οποίες προέκυψαν από τον μέσο όρο των τιμών των αναλυτικών μεταβλητών, που αντιστοιχούσαν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις. Έτσι ακολουθήθηκε μια επαγωγική πορεία για την απάντηση των ερευνητικών υποθέσεων και δεν ρωτήθηκαν ευθέως οι εργαζόμενοι για τις αντίστοιχες διαστάσεις.

Σχόλια και συμπεράσματα

Στο τελευταίο μέρος της παρούσας εργασίας, επιδιώκεται η γενίκευση των πορισμάτων που εξήχθησαν από την στατιστική ανάλυση των απαντήσεων οι οποίες συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων, έτσι ώστε να προκύψουν ορισμένα συμπεράσματα, για την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση καθώς και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, της πληθυσμιακής ομάδας ενδιαφέροντος. Τα συμπεράσματα γενικεύονται με βάση τις υπάρχουσες απαντήσεις, οι οποίες είναι περιορισμένες σε αριθμό, και ως εκ τούτου η συνολική εικόνα μπορεί να τροποποιηθεί σε περίπτωση που συλλεχθεί μεγαλύτερος όγκος απαντήσεων ή σε περίπτωση που υλοποιηθεί μια πιο εξειδικευμένη μελέτη για ένα συγκεκριμένο υποσύνολο της πληθυσμιακής ομάδας.

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, για την εμπειρική μελέτη της παρούσας εργασίας η πληθυσμιακή ομάδα ενδιαφέροντος ήταν οι ιδιωτικοί υπάλληλοι στην Ελλάδα. Αναφορικά με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της ομάδας, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι έγγαμοι άνδρες με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας σε παρεμφερείς θέσεις με την παρούσα θέση εργασίας τους, οι οποίοι όμως σπάνια παραμένουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σε έναν οργανισμό. Αυτό μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα της σχετικά μέσης προς χαμηλής πλήρωσης των προσδοκιών από την θέση εργασίας τους, με αποτελέσματα την συνεχή διερεύνηση νέων θέσεων για βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Παράλληλα, το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι τα περισσότερα άτομα χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό εξειδίκευσης (πτυχιούχοι τριτοβάθμιας ή κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών διπλωμάτων) και ως εκ τούτου οι προσδοκίες από την εργασία τους, αυξάνονται σημαντικά με την πάροδο του χρόνου.

Ο βαθμός πλήρωσης των προσδοκιών, μπορεί να μετρηθεί μέσω της εργασιακής ικανοποίησης. Το συμπέρασμα από την αποτύπωση της ικανοποίησης, ενισχύει τα ανωτέρω, υπό την έννοια ότι η ισχυρή πλειοψηφία των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από μέσο βαθμό ικανοποίησης. Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω συμπερασμάτων μας οδηγεί στην γενίκευση του μοτίβου εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι παραμένουν σε έναν οργανισμό, ο οποίος καλύπτει κατά ένα ποσοστό τις προσδοκίες τους, για ένα εύλογο χρονικό διάστημα μέχρι να αναζητήσουν μια άλλη θέση εργασίας, για την οποία θεωρούν ότι θα υπάρξει μεγαλύτερος βαθμός πλήρωσης των προσδοκιών.

Κλείνοντας, σημειώνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποδείχθηκε ότι συνδέεται ισχυρά με τις παραμέτρους των αμοιβών και των συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, ο βαθμός πλήρωσης των δύο συγκεκριμένων παραμέτρων επιδρά εξαιρετικά σημαντικά στην

δημιουργία της πεποίθησης ικανοποίησης από την εργασία, για κάθε άτομο της ομάδας ενδιαφέροντος. Παράλληλα, μια σειρά από παραμέτρους, όπως η αναγνώριση της προσφοράς ή το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας, συμβάλλουν δευτερευόντως στην καλλιέργεια του αισθήματος ικανοποίησης.

Τέλος, όσον αφορά την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, αποδείχθηκε ότι τόσο στην συμπεριφοριστική της διάσταση όσο και στην διάσταση απόδοσης στα τυπικά καθήκοντα, οι εργαζόμενοι αποδίδουν ικανοποιητικά, αναφορικά με τις δικές τους αξιολογήσεις. Ωστόσο, ένα ενδιαφέρον συμπέρασμα, σχετίζεται με την απόδειξη ότι τόσο η εργασιακή ικανοποίηση όσο και τα ποιοτικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, δεν έχουν άμεση συσχέτιση με τα επίπεδα της απόδοσης. Αυτό το συμπέρασμα είναι ευθυγραμμισμένο με ένα μέρος των βιβλιογραφικών αναφορών, που ισχυρίζονται ότι οι διαστάσεις ικανοποίησης και απόδοσης είναι γενικά ασυσχέτιστες για τις περισσότερες κατηγορίες εργαζομένων, πλην ορισμένων εξειδικευμένων περιπτώσεων.

Βιβλιογραφία

1. Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. & Coates, D. (1996), “It's a small world: managing human resources in small businesses”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, issue 1.
2. Bektas, C. (2017), “Explanation of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Via Mirror Model”, *Business and Management Studies: An International Journal*, vol. 5, issue 3, pp. 627-639.
3. Daderman, A. M., Anders I. and Koopman, L., (2019), “Cross-cultural adaptation, from dutch to swedish language, of the individual work performance questionnaire.” IOS Press, pp. 1-13.
4. Ellickson M. C., Logsdon K. (2001), “Determinants of job satisfaction of Municipal Government employees”, *State and Local government Review*, vol. 33, issue 3, pp.173-184.
5. Hackman, J. Richard and Oldham, Greg R. (1975), “Development of the Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, issue 2, pp. 159–170, doi:10.1037/h0076546.
6. Jachnis, A. (2008), “Psychology of organizations: key issues”, Warszawa: Difin.
7. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001), “Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 80-92, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
8. Krishnan, R., Koe W. L. and Norashikin Z. T., (2018), “The Effects of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Employee Task Performance”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 8, issue 3, pp. 652–663
9. Locke E.A. (1976), “The nature and consequences of job satisfaction”, Published in M.D. Dunnette (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally Inc: Chicago. pp.1297-1349.
10. Locke, E.A. (2005), “Why emotional intelligence is an invalid concept”, *Journal of Organizational Behavior*, vol 26, issue 4, pp. 425-431
11. Luthans, F. (1998), “Organizational behavior” (8th ed.). India: McGraw-Hill.
12. Motowidlo, S. J. (2003), “Job performance”, *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12, issue 4, pp. 39-53.
13. Peng, Y.P. (2014), “Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination”, *Library and information research*, vol. 36, issue 1, pp. 74-82.

14. Robbins, S. P. (2005), “Essentials of Organisational Behavior”, New Jersey: Pearson.
15. Spector, Paul E. (1997), “Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences”, London: Sage Publications.
16. Tasios T. and Giannouli V. (2017), “Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece”, Archives of Assessment Psychology, vol. 7, No. 1, pp. 31-61
17. Van Dyne, L. V. and LePine, J. A., (1998), “Helping and Voice Extra Role-Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, Academy of Management Journal, vol. 41, pp. 108-119.
18. Wang, Y., Yang, C., Wang, K. (2012), “Comparing Public and Private Employees’ Job Satisfaction and Turnover”, Public Personnel Management, vol. 41, issue 3, pp. 557-573.
19. Watson, J. C., Watson D. K. and Stowe D. J. (1985), “Univariate and multivariate distributions of the job descriptive index's measures of job satisfaction”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 35, pp. 241-251
20. Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., and Xia, M. (2017), “Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction”, Journal of Vocational Behavior, vol. 100, pp. 78-87.
21. Zhu, H. (2021), “Research on human resource recommendation algorithm based on machine learning” Scientific Programming.
22. Βινιεράτος, Κ. (2021), Διπλωματική Εργασία: «Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Εργασιακό Χώρο», Σχολή Εφαρμοσμένων Μαθηματικών και Φυσικών Επιστημών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
23. Δριχούτη Σ.-Μ. (2007), Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία: «Σύγχρονες τάσεις στελέχωσης των επιχειρήσεων», Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
24. Ηλιάδου, Β. (2020), Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία: «Η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών των Δημοτικών σχολείων», Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
25. Καλκανάκου Λ. (2021), Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία: «Σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή απόδοση», Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

26. Καρανικόλα, Ζ., Κουτσοπούλου, Χ., Παναγιωτόπουλος, Γ. (2021), «Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης: η περίπτωση του πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας», *International Journal of Educational Innovation*, vol. 3, issue 1, pp. 63 – 72.

27. Κλη Ε. (2008), Διδακτορική Διατριβή: «Ικανοποίηση από την εργασία: ιστορική, αναλυτική και εμπειρική προσέγγιση», Τμήμα Μεθοδολογίας, Ιστορίας και Θεωρίας της Επιστήμης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

28. Κούλης Α. (2019), Διδακτορική Διατριβή: «Εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών», Τμήμα Εκπαιδευτική και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

29. Νάκου, Θ. (2022), Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία: «Διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης στο ανθρώπινο δυναμικό του e-ΕΦΚΑ», Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πατρών.

30. Τσουνής Α. και Σαράφης Π. (2016), «Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση», *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, Τόμος 8, Τεύχος 2, σελ. 36-47.

31. Χυτήρης Λ. Σ. (2001), «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Αθήνα: Interbooks.

Ιστότοποι

- <https://vpr.psych.umn.edu/>
- <https://datanalysis.net/>
- <https://files.eric.ed.gov/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**Ερωτηματολόγιο: Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακή
Απόδοση**

Δήλωση: Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά την Διπλωματική Εργασία του Ευάγγελου Μαραγκουδάκη, στα πλαίσια απόκτησης του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων, το οποίο διοργανώνεται από τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Τα προσωπικά δεδομένα και οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της εργασίας και για καμία άλλη χρήση.

Οδηγίες συμπλήρωσης:

1. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, παρακαλώ μην σημειώσετε σε κάποιο σημείο το ονοματεπώνυμό σας
2. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις, εκτός και αν κάποια ερώτηση δεν σας αφορά ή δεν έχετε αντίστοιχη εμπειρία
3. Στην περίπτωση που δεν απαντήσετε κάποια ερώτηση, παρακαλώ σημειώστε το στην τελευταία σελίδα στο πλαίσιο για τα σχόλια

Προσωπικά και δημογραφικά στοιχεία

Ημερομηνία: Κάντε κλικ ή πατήστε για να εισαγάγετε ημερομηνία.

Φύλλο: Άνδρας Γυναίκα Άλλο

Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος/η Έγγαμος/η

Αριθμός προστατευόμενων τέκνων: Κανένα 1-3 περισσότερα από 3

Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό:

Συνολικά έτη προϋπηρεσίας:

Επίπεδο εκπαίδευσης: Επιλέξτε ένα στοιχείο.

Θέση εργασίας στον οργανισμό: Επιλέξτε ένα στοιχείο.

Μέρος Α: Εργασιακή Ικανοποίηση

Σε γενικές γραμμές, είμαι από την εργασία μου

Δυσανεστημένος Ικανοποιημένος Αρκετά ικανοποιημένος

A.1 Οικονομικές απολαβές

1. Οι οικονομικές απολαβές μου, εξασφαλίζουν σε εμένα και την οικογένεια μου, μια άνετη και ασφαλή διαβίωση

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

2. Θεωρώ τις οικονομικές απολαβές μου δίκαιες σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλω

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

3. Θεωρώ ότι οι οικονομικές μου απολαβές ανταποκρίνονται στα προσόντα (εκπαίδευση, τεχνικές δεξιότητες κ.λπ.) και την εμπειρία που έχω στον τομέα

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

4. Το πακέτο αποδοχών είναι δίκαιο καταμεμημένο σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

5. Αισθάνομαι ασφάλεια σχετικά με την σταθερότητα ή τον σταθερό ρυθμό αύξησης των αποδοχών μου, κάθε χρόνο

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

A.2 Προοπτικές ανέλιξης και προαγωγής

6. Το σύστημα αξιολογήσεων και η διαδικασία προαγωγών που ακολουθείται είναι δίκαιη και αξιοκρατική

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

7. Οι αξιολογήσεις γίνονται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα και όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με τα αποτελέσματα

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

8. Εγώ, γενικά σαν άνθρωπος, προτιμώ μια επαγγελματική πορεία:

Με ευκαιρίες άμεσης ανέλιξης Σταθερά αναπτυσσόμενη Σταθερή

A.3 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

9. Στην θέση εργασίας μου, συχνά απαιτείται να δουλεύουμε σε ομάδες

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

10. Στις ομάδες εργασίας, εφόσον χρησιμοποιούνται, γίνονται τακτικές συναντήσεις και ουσιαστικές παρεμβάσεις

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

11. Ο προϊστάμενος, εφόσον υπάρχει, παρέχει τη δυνατότητα πρωτοβουλιών και αποφάσεων σε συγκεκριμένα λειτουργικά ζητήματα

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

12. Εγώ, γενικά σαν άνθρωπος, προτιμώ να εκφράζω τη γνώμη μου σε θέματα εργασίας:

Συχνά Αν μου ζητηθεί Σπάνια

A.4 Συνθήκες εργασίας

13. Στον χώρο εργασίας, υπάρχουν διαθέσιμα όλα τα εργαλεία και τεχνολογικά μέσα, για την υλοποίηση της εργασίας μου

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

14. Ο χώρος εργασίας πληροί όλες τις προϋποθέσεις υγιεινής και ασφάλειας

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

15. Ο χώρος εργασίας είναι καλαίσθητος και το περιβάλλον οικείο

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

A.5 Αναγνώριση της συμβολής στην εργασία

16. Θεωρώ ότι η συνεισφορά μου στις καθημερινές λειτουργίες και υποχρεώσεις της επιχείρησης είναι σημαντική

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

17. Ο προϊστάμενος και τα διοικητικά στελέχη, αναγνωρίζουν την προσπάθεια που καταβάλω και την συνολική προσφορά μου στον οργανισμό

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

A.6 Περιεχόμενο της εργασίας

18. Η θέση εργασίας που μου έχει ανατεθεί, θεωρώ ότι μου ταιριάζει και απαιτεί την χρήση πολλών από τις γνώσεις και τις δεξιότητές μου

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

19. Στο μέλλον, θα προτιμούσα να εργάζομαι στο ίδιο αντικείμενο και σε ανώτερη διοικητικά θέση:

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

A.7 Ευκαιρίες βελτίωσης γνώσεων και δεξιοτήτων

20. Στον οργανισμό εργασίας μου, διοργανώνονται εκπαιδεύσεις και σεμινάρια επιμόρφωσης
Σχεδόν ποτέ Πολύ σπάνια Σπάνια Συχνά Αρκετά συχνά

21. Οι επιμορφώσεις που έχω συμμετάσχει, αν έχουν γίνει, και έχουν διοργανωθεί από τον οργανισμό, ήταν πολύ στοχευμένες και με βοήθησαν να βελτιώσω την αποδοτικότητά μου στη δουλειά και γενικά τις γνώσεις μου στο αντικείμενο

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

A.8 Σχέσεις με συναδέλφους και μανάτζμεντ

22. Η επικοινωνία και οι συνέργειες με τους συναδέλφους είναι πολύ αποτελεσματική και βοηθά στην αντιμετώπιση προβλημάτων και στην υλοποίηση των εργασιών

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

23. Τα ανώτερα στελέχη, είναι πάντα πρόθυμα να καθοδηγούν και να παροτρύνουν τους υφισταμένους σε επαγγελματικά ζητήματα

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

24. Τα ανώτερα στελέχη είναι διαθέσιμα να ακούσουν και να συμβουλευθούν σε ζητήματα άσχετα με την εργασία, όπως οικογενειακά ζητήματα, ζητήματα καριέρας και σταδιοδρομίας κ.ο.κ.

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

25. Μέσα από το χώρο εργασίας, έχω αναπτύξει φιλίες με συναδέλφους, που διατηρώ και εκτός επαγγελματικού περιβάλλοντος

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

Μέρος Β: Εργασιακή Απόδοση**B.1 Απόδοση στις απαιτήσεις της ίδιας της εργασίας**

1. Η εκπαίδευση, σχετικά με την ολοκλήρωση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας είναι άρτια, αναλυτική και επικαιροποιείται συνεχώς.

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

2. Γνωρίζω, πάντοτε, ποιο είναι το αποτέλεσμα που πρέπει να επιτύχω μέσα από την εργασία μου

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

3. Συνήθως, ολοκληρώνω όλο το φόρτο εργασίας που αναλαμβάνω, σε σύντομο χρονικό διάστημα

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

4. Όταν συμμετέχω σε ομάδες εργασίας, ολοκληρώνω την εργασία μου σε συντομότερο χρονικό διάστημα

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

5. Αναζητώ, συνεχώς καινούργιες προκλήσεις στην εργασία μου

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

6. Μπορώ να επιλύω προβλήματα σύνθετα ή/και διαφορετικά από τα βασικά μου καθήκοντα

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

7. Έχω καινοτόμες ιδέες, για την βελτίωση της δικής μου αποδοτικότητας και των συναδέλφων μου

Διαφωνώ κάθεται Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

B.2 Συμπεριφοριστική απόδοση εργασίας

8. Προσφέρομαι και αναλαμβάνω περισσότερες από τις τυπικές μου ευθύνες, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

9. Βοηθώ τους συναδέλφους μου να ολοκληρώσουν γρήγορα και αποτελεσματικά την εργασία τους

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

10. Εστιάζω στα πράγματα που κάνει καλά ο οργανισμός και όχι σε αυτά που δεν πάνε και τόσο καλά

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

11. Προσπαθώ, πάντοτε να είμαι ευγενικός και προσιτός με τους συναδέλφους μου και γενικά να έχω μια καλή διάθεση στον χώρο εργασίας μου

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

12. Ορισμένες φορές, έχω αποκρύψει από τους συναδέλφους μου, πληροφορίες που χρειάζονται για να βελτιώσουν την εργασία τους

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

13. Όταν συμβαίνουν απρόβλεπτα γεγονότα στην εργασία, προτιμώ να μην συμμετέχω σε συζητήσεις ή να αναλαμβάνω την ευθύνη, ακόμα και αν ευθύνομαι σε κάποιο βαθμό

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

14. Ορισμένες φορές, έχω σχολιάσει αρνητικά ή έχω κρίνει συναδέλφους με άσχημο τρόπο

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

15. Ορισμένες φορές, ξοδεύω περισσότερα χρήματα για να εκπληρώσω την εργασία μου

Διαφωνώ κάθιστα Διαφωνώ Σχεδόν συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

Παρακαλώ, σημειώστε οποιοδήποτε άλλο σχόλιο κρίνετε αναγκαίο, σχετικά με τα ζητήματα που αναφέρονται παραπάνω



Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας