



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

ΠΩΣ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Νίκη Χριστόφα

Πειραιάς, 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

ΠΩΣ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

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

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

Υπογραφή.....

ΝΙΚΗ ΧΡΙΣΤΟΦΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 25-1-2018

Αφιερώνεται στους γιους μου,
για τον χρόνο που τους στέρησα την παρουσία μου!

ΠΩΣ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Νίκη Χριστόφα

Σημαντικοί όροι: Εργασιακό κλίμα (organizational climate), εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), εργασιακή δέσμευση (work engagement)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μελέτη του εργασιακού κλίματος, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης, έχει ξεκινήσει πολλά χρόνια πριν. Τα τελευταία χρόνια όμως γίνεται επιτακτική η ανάγκη για συστηματικότερη μελέτη των εννοιών, όπως και γενικότερα της εργασιακής ψυχολογίας, καθώς έχει γίνει αντιληπτό ότι συνδέονται με αποτελέσματα όσον αφορά τα άτομα, και κατ' επέκταση τους οργανισμούς όπου αυτά εργάζονται.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι αρχικά η ανάπτυξη και κατανόηση των συγκεκριμένων εννοιών (εργασιακό κλίμα, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση), σε θεωρητικό επίπεδο, καθώς και η σχέση που υπάρχει μεταξύ τους και επιπλέον η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από πραγματικά δεδομένα (με τη χρήση ερωτηματολογίου).

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν το θεωρητικό υπόβαθρο των εννοιών, καθώς προκύπτει ότι το θετικό κλίμα επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Επιπλέον διαφαίνεται ότι οι συγκεκριμένες πτυχές της εργασιακής ψυχολογίας επηρεάζονται από τα ατομικά χαρακτηριστικά (κυρίως το εκπαιδευτικό επίπεδο και το φύλο των ερωτηθέντων).

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Ευχαριστίες	i
Κατάσταση Πινάκων	ii
Κατάσταση Διαγραμμάτων	iii
Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Κεφάλαιο 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	4
2.1. Εργασιακό Κλίμα (Organizational Climate)	4
2.1.1. Ορισμός	4
2.1.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις	5
2.1.3. Διαφορές - διαχωρισμός οργανωσιακού κλίματος και οργανωσιακής κουλτούρας	6
2.1.4. Παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα	9
2.1.5. Επιπτώσεις - αποτελέσματα του εργασιακού κλίματος	11
2.2. Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction)	13
2.2.1. Ορισμός	14
2.2.2. Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση	15
2.2.3. Επιπτώσεις - αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης	20
2.3. Εργασιακή Δέσμευση (Work Engagement)	21
2.3.1. Ορισμός	22
2.3.2. Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή δέσμευση	24
2.3.3. Επιπτώσεις - αποτελέσματα της εργασιακής δέσμευσης	27
2.4. Πώς το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση	30
Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	32
3.1. Δομή ερωτηματολογίου - συλλογή δεδομένων	32
3.2. Δείγμα	32
3.3. Κλίμακες	33
3.3.1. Εργασιακό κλίμα (Organizational Climate)	33
3.3.2. Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction)	34
3.3.3. Εργασιακή δέσμευση (Work Engagement)	34
Κεφάλαιο 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	36
Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	51

Βιβλιογραφία	54
Παράρτημα Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	70

Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία της περάτωσης της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, που μου έδωσε την ευκαιρία να φοιτήσω σε ένα από τα καλύτερα μεταπτυχιακά προγράμματα της χώρας, τους καθηγητές του Τμήματος, που είχα την τιμή να είμαι φοιτήτριά τους, τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας, κο Φ. Νταλιάνη, για την πολύ σημαντική και ουσιαστική βοήθειά του, καθώς και τα μέλη της τριμελούς επιτροπής. Τέλος ευχαριστώ την οικογένειά μου για τη συμπαράσταση και την κατανόηση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 1: Συσχετίσεις μεταβλητών	50

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Γράφημα 1. Φύλο	36
Γράφημα 2. Ηλικία	37
Γράφημα 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο	37
Γράφημα 4. Εργασιακή εμπειρία	38
Γράφημα 5. Αυτονομία	39
Γράφημα 6. Ενσωμάτωση	39
Γράφημα 7. Συμμετοχή	40
Γράφημα 8. Υποστήριξη από τους επιβλέποντες	40
Γράφημα 9. Επιμόρφωση	41
Γράφημα 10. Πρόνοια	41
Γράφημα 11. Τυποποίηση	42
Γράφημα 12. Παράδοση	42
Γράφημα 13. Καινοτομία και ευελιξία	43
Γράφημα 14. Εξωστρέφεια	43
Γράφημα 15. Ενεργητικότητα (Reflexivity)	44
Γράφημα 16. Σαφήνεια στόχων	44
Γράφημα 17. Αποδοτικότητα	45
Γράφημα 18. Προσπάθεια	45
Γράφημα 19. Ανατροφοδότηση απόδοσης	46
Γράφημα 20. Πίεση για απόδοση	46
Γράφημα 21. Ποιότητα	47
Γράφημα 22. Κλίμα, ικανοποίηση, δέσμευση ανάλογα με το φύλο	48
Γράφημα 23. Κλίμα, ικανοποίηση, δέσμευση ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο	48
Γράφημα 24. Κλίμα, ικανοποίηση, δέσμευση ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία	49

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να μελετηθεί πώς το εργασιακό κλίμα (organizational climate) επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και την εργασιακή δέσμευση (work engagement) των ατόμων.

Οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν (Χυτήρης, 2013).

Ο ανθρώπινος παράγοντας λοιπόν έχει αναδειχθεί σε σημαντικό κεφάλαιο ενός οργανισμού, καθώς αποτελεί ουσιαστικό «μοχλό» για τη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων του και μάλιστα χωρίς επιπλέον κόστος. Για το λόγο αυτό έχει προκύψει η ανάγκη μέτρησης και αξιοποίησης δεδομένων που έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών.

Η μελέτη των συγκεκριμένων μεταβλητών της εργασιακής ψυχολογίας, αποδεικνύεται σημαντική και χρήσιμη, καθώς οι διαστάσεις αυτές συνδέονται με αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Ένα θετικό εργασιακό κλίμα επηρεάζει σημαντικά τους ανθρώπους της επιχείρησης και διαμορφώνει την ικανοποίηση και τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Επομένως η κατανόηση των εννοιών σε θεωρητική βάση αφενός και αφετέρου η ανάλυση των αποτελεσμάτων μίας

τέτοιας έρευνας, είναι χρήσιμα για τους διοικούντες των διαφόρων οργανισμών, καθώς μπορούν να τους καθοδηγήσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και τη «χάραξη» των πολιτικών διοίκησης προς όφελος του οργανισμού.

Αναλυτικότερα, για κάθε έννοια δίνονται ιστορικά στοιχεία και γίνεται μία παρουσίαση των ορισμών που έχουν δοθεί από τους μελετητές, των παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το κλίμα, την ικανοποίηση και την δέσμευση καθώς και των αποτελεσμάτων-επιπτώσεων που αυτά έχουν στα άτομα και στους οργανισμούς. Γίνεται σύγκριση του όρου *εργασιακό κλίμα* με τον όρο *οργανωσιακή κουλτούρα*, καθώς και αναφορά στην οργανωσιακή δέσμευση και στις διαφορές της με την εργασιακή δέσμευση.

Στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας παρουσιάζεται ο τρόπος που έγινε η πρωτογενής έρευνα, οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των μεταβλητών, πόσα ερωτηματολόγια εστάλησαν, πού και πόσα απαντήθηκαν.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται μέσα από 24 γραφήματα, σχεδιασμένα με τη χρήση Excel, που δίνουν πληροφορίες για τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και τις απαντήσεις τους για τις διαστάσεις των μεταβλητών. Επιπλέον δίνεται ένας συνοπτικός πίνακας που παρουσιάζει τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Τα συμπεράσματα που βγήκαν από την έρευνα συνάδουν με τη θεωρητική υπόσταση των εννοιών που μελετήθηκαν. Όπου υπάρχει θετικό εργασιακό κλίμα υπάρχει και ισχυρότερη εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση. Επίσης τα ατομικά χαρακτηριστικά συμβάλλουν και επηρεάζουν

τη διαμόρφωση κλίματος, ικανοποίησης και δέσμευσης στους εργασιακούς χώρους. Κλείνοντας γίνεται αναφορά στα στοιχεία εκείνα που μπορούν να μελετηθούν μελλοντικά για την πληρέστερη ανάλυση των συγκεκριμένων εννοιών.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί (κεφάλαιο 2) παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση και η θεωρητική προσέγγιση και ανάλυση των εννοιών. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία με την οποία έγινε η πρωτογενής έρευνα, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας με τη μορφή γραφημάτων. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο δίνονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την μελέτη των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Κλείνοντας παρουσιάζεται η βιβλιογραφία και παράρτημα με το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα.

Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας – Εργασιακό Κλίμα, Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακή Δέσμευση

2.1. Εργασιακό Κλίμα (Organizational Climate)

Οι ψυχολογικές έρευνες έχουν δείξει ότι η μελέτη του εργασιακού κλίματος αποτελεί σημαντικό θέμα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το κλίμα επηρεάζει και επηρεάζεται από θεμελιώδη ζητήματα της ψυχολογίας, από την επιλογή του προσωπικού μέχρι την οργανωσιακή αλλαγή (Schneider & Barbera, 2013). Μπορεί να προβλέψει σημαντικά αποτελέσματα όπως για παράδειγμα τα ατυχήματα (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013) και την ικανοποίηση των πελατών (Patterson και συνεργάτες, 2005).

2.1.1. Ορισμός

Στην βιβλιογραφία εντοπίζονται πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για τον όρο «εργασιακό κλίμα». Σύμφωνα με τους Reichers & Schneider (1990), το εργασιακό κλίμα ορίζεται ως η αντίληψη επίσημων και ανεπίσημων οργανωσιακών πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών. Επίσης εργασιακό κλίμα είναι οι εμπειρίες που έχουν οι άνθρωποι στην δουλειά (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Ακόμη το εργασιακό κλίμα μπορεί να οριστεί ως οι κοινές αντιλήψεις και οι έννοιες που συνδέονται με τις πολιτικές, τις πρακτικές και τις διαδικασίες που οι εργαζόμενοι βιώνουν και οι συμπεριφορές που παρατηρούν να ανταμείβονται, να υποστηρίζονται και να προσδοκούνται (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003, Schneider & Reichers 1983, Schneider, Ehrhart & Macey, 2011). Επιπλέον το κλίμα εμπεριέχει τις αντιλήψεις των

εργαζομένων για το τι είναι ο οργανισμός σε σχέση με τις πρακτικές, τις πολιτικές, τις διαδικασίες ρουτίνας και τις ανταμοιβές (Jones & James, 1979, Rentsch, 1990, Schneider, 1990). Τέλος εργασιακό κλίμα είναι η εμπειρική περιγραφή του τι οι άνθρωποι βλέπουν και αναφέρουν να συμβαίνει σ' αυτούς σε μία θέση εργασίας (James & Jones, 1974, James, Joyce & Slocum, 1988, Schneider, 2000). Ο τελευταίος ορισμός, αν και φαίνεται απλός στην διατύπωσή του, μπορεί να θεωρηθεί ο πιο περιεκτικός και κατανοητός σε σχέση με την ουσία του όρου. Συνεπώς, αυτόν θα υιοθετήσουμε στην έρευνα αυτή.

2.1.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις

Το εργασιακό κλίμα άρχισε να μελετάται συστηματικά γύρω στα 1970 (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011). Οι πρώτες έρευνες χαρακτηρίζονται από ελάχιστη συμφωνία όσον αφορά τον ορισμό του, δεν προσανατολίζονταν στην μέτρηση και αξιολόγησή του και παραδόξως αγνοήθηκε εντελώς ο όρος «εργασιακό» (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Επιπροσθέτως οι αρχικές μελέτες ακολούθησαν μία πιο παραδοσιακή μεθοδολογία, εστιάζοντας στις ατομικές διαφορές, χαρακτηριστικό της βιομηχανικής ψυχολογίας της εποχής (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Παρόλο που οι πρώτες αναφορές για το οργανωσιακό κλίμα και τις δομές του εστίασαν σε σύνολα και όχι σε άτομα (Lewin, Lippitt & White, 1939, Argyris, 1957), οι πρώιμες ποσοτικές έρευνες για το κλίμα, στα τέλη του 1960 αρχές του 1970 (Schneider & Bartlett, 1968) προσανατολίστηκαν στις ατομικές διαφορές, και εστίασαν στην ανάλυση σε ατομικό επίπεδο. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 προέκυψε το ερώτημα

αν το εργασιακό κλίμα είναι μία ατομική εμπειρία ή/και μία συμπεριφορά της μονάδας/οργανισμού (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Με άλλα λόγια, υπήρχε σύγχυση μεταξύ της θεωρίας και της ανάλυσης των δεδομένων (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Ο Glick (1985) συνοπτικά ισχυρίστηκε ότι αν τα ερωτήματα των ερευνών δεν αξιολογούν την λειτουργία του οργανισμού, αν τα δεδομένα δεν ομαδοποιούνται σε επίπεδο ανάλυσης του οργανισμού και αν οι μετρήσεις δεν εστιάζονται σε σημαντικά αποτελέσματα του οργανισμού, τότε η έρευνα για το κλίμα δεν διαφέρει από μία έρευνα συμπεριφοράς σε ατομικό επίπεδο. Η αποσαφήνιση ότι το κλίμα είναι μία συμπεριφορά ομάδας ή οργανισμού, ήταν ένα σημαντικό βήμα για την μελέτη του, παρόλο που πολλοί μελετητές συνεχίζουν ακόμη να μελετούν το κλίμα σε ατομικό επίπεδο. Με το πέρασμα των χρόνων οι μελέτες για το εργασιακό κλίμα έχουν γίνει περισσότερο συχνά μελέτες των μονάδων του οργανισμού και σπάνια, αν όχι ποτέ, των οργανισμών αυτών καθαυτών και ακόμη λιγότερο κάνουν ανάλυση σε πολλαπλό επίπεδο (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

2.1.3. Διαφορές - διαχωρισμός οργανωσιακού κλίματος και οργανωσιακής κουλτούρας

Παρόλο που η οργανωσιακή κουλτούρα (organizational culture) και το οργανωσιακό κλίμα έχουν προσεγγιστεί από διαφορετικές ακαδημαϊκές οπτικές γωνίες και έχουν τις ρίζες τους σε διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους, και οι δύο έννοιες σχετίζονται με την κατανόηση ψυχολογικών φαινομένων στους οργανισμούς (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003).

Το θέμα του οργανωσιακού κλίματος κυριάρχησε στις πρώτες έρευνες για το εργασιακό περιβάλλον στις δεκαετίες 1960 και 1970. Στη συνέχεια, στις αρχές του 1980, καθώς εμφανίζεται ο όρος «οργανωσιακή κουλτούρα», η μελέτη του εργασιακού κλίματος παραγκωνίζεται και το ενδιαφέρον στράφηκε στη μελέτη της κουλτούρας (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Μετά το 1990 όμως αυτός ο παραγκωνισμός της μελέτης του εργασιακού κλίματος, ενεργοποίησε τους μελετητές και ανανέωσε το ενδιαφέρον τους για το συγκεκριμένο θέμα, σημειώνοντας ώριμη πρόοδο όσον αφορά τον τρόπο σκέψης και τις μεθοδολογίες έρευνας (Kuenzi & Schminke, 2009).

Τα τελευταία χρόνια μεγάλη προσοχή έχει δοθεί στο ερώτημα αν οι δομές της κουλτούρας και του κλίματος είναι διαφορετικές, οι ίδιες ή συσχετίζονται (Dennison, 1996, Payne, 2000, Schein, 2000). Παρόλα αυτά οι δύο έννοιες αξίζουν προσοχής και ως ξεχωριστές δομές και όσον αφορά τη μεταξύ τους σχέση. Επιπλέον η συνεχής μελέτη τους είναι σημαντική στο πεδίο της βιομηχανικής και οργανωσιακής ψυχολογίας σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς οι δομές τους ορίζουν ένα πλαίσιο μελέτης οργανωσιακών συμπεριφορών.

Ενώ το κλίμα σχετίζεται με τις εμπειρικές περιγραφές και αντιλήψεις του τι συμβαίνει σε έναν οργανισμό, η κουλτούρα βοηθάει να εξηγηθεί γιατί συμβαίνει (Schein, 2000, Schneider, 2000). Σχετίζεται με τις θεμελιώδεις ιδεολογίες (Trice & Beyer, 1993) και θεωρήσεις (Schein, 1992) των εργαζομένων και επηρεάζεται από τις συμβολικές ερμηνείες των γεγονότων που συμβαίνουν στον οργανισμό (Hatch, 1993). Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει ένα ανεπτυγμένο γενικό πλαίσιο ενσωματωμένο στο σύστημα (Dennison, 1996, Schein, 2000), είναι πιο σταθερή από το κλίμα,

έχει δυνατές ρίζες στην ιστορία (Rowlinson & Procter, 1999), στηρίζεται συλλογικά και αντιστέκεται στη χειραγώγηση (Dennison, 1996). Χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα συστήματα κοινών αξιών και πεποιθήσεων, τα οποία καθοδηγούν τις δραστηριότητες, επηρεάζουν τις αποφάσεις και επιδρούν στην συμπεριφορά των μελών μιας οργάνωσης (Χυτήρης, 2017).

Το κλίμα είναι πιο άμεσο από την κουλτούρα. Το κλίμα το αντιλαμβάνεται κανείς από την εμφάνιση του χώρου, τις εμπειρίες και τη μεταχείριση των επισκεπτών και των νέων εργαζομένων. Αντίθετα, η κουλτούρα είναι ένα βαθύτερο φαινόμενο βασισμένο στις συμβολικές έννοιες (Hatch, 1993) και αντανακλά αξίες, ιδεολογίες και θεωρήσεις (Schein, 1992, Trice & Beyer, 1993). Το κλίμα προέρχεται από τον πυρήνα της κουλτούρας και αντανακλά την επιφανειακή οργανωσιακή εμπειρία, βασισμένη στις πολιτικές, τις πρακτικές και τις διαδικασίες (Guion, 1973, Schein, 2000). Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει το κλίμα που θα αναπτυχθεί. Οι συλλογικές συμπεριφορές των εργαζομένων σχηματίζονται από το κλίμα που με τη σειρά του επιφέρει επιχειρησιακά αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα η οικονομική απόδοση, η εξυπηρέτηση πελατών, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα.

Παραδοσιακά για την κουλτούρα δίνεται μεγάλη έμφαση στην ποιοτική μέτρησή της μέσω μελετών περίπτωσης, ενώ στο κλίμα έχουμε ποσοτική κυρίως προσέγγιση μελετώντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό τους (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003) .

Τα στελέχη των επιχειρήσεων πάντως, ελάχιστα ενδιαφέρονται για τη διάκριση μεταξύ κουλτούρας και κλίματος. Στην πραγματικότητα η κουλτούρα είναι κοινώς ο όρος που χρησιμοποιούν (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

Τέλος, σύμφωνα με τον Schein, το κλίμα και η κουλτούρα, αν οριστεί το καθένα προσεκτικά, τότε γίνονται δύο σημαντικά θεμέλια για την οργανωσιακή περιγραφή και ανάλυση (Schein, 2000).

2.1.4. Παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα

Στην βιβλιογραφία δεν εντοπίζεται μία εμπειριστατωμένη πραγμάτευση για τους παράγοντες που δημιουργούν το εργασιακό κλίμα. Περισσότερη προσοχή δίνεται στη μελέτη των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από το εργασιακό κλίμα παρά για το πώς αναπτύσσεται το κλίμα ή ποια χαρακτηριστικά το δημιουργούν (Dennison, 1996). Το γενικό οργανωσιακό πλαίσιο και οι οργανωσιακές πρακτικές είναι δύο σημαντικές μεταβλητές για την διαμόρφωση του κλίματος.

Σε αντίθεση με την άποψη (Litwin & Stringer, 1968) ότι το εργασιακό κλίμα παρακινείται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία και τις πρακτικές της, άλλοι μελετητές (Payne & Pugh, 1976) υποστηρίζουν ότι το κλίμα «παράγεται» από το πλαίσιο των στόχων και τη δομή του οργανισμού, για παράδειγμα από το μέγεθος, την ιεραρχία, τον έλεγχο, τους πόρους, τον τζίρο. Οι Payne & Pugh (1976) προτείνουν ένα μοντέλο ενδεικτικό του πώς το εργασιακό κλίμα προκύπτει από το γενικό οργανωσιακό πλαίσιο (σκοπός του οργανισμού, μέγεθος, πόροι, τεχνολογία) και τη δομή του οργανισμού

(ιεραρχία, σύστημα εξουσίας, δομή των ρόλων). Επιπλέον η κάθετη διαφοροποίηση προτείνεται ως σημαντικός παράγων που επηρεάζει την οργανωσιακή ηρεμία (Morrison & Milliken, 2000). Γενικότερες μεταβλητές όπως το μέγεθος, η διαφοροποίηση και η καθετοποίηση μπορεί να σχετίζονται με τις διάφορες μορφές κλίματος που μπορεί να εντοπιστούν στους οργανισμούς.

Λίγες έρευνες έχουν εξετάσει την σχέση μεταξύ των πρακτικών, των πολιτικών, των διαδικασιών και του κλίματος, παρόλο που από τους ορισμούς του κλίματος προκύπτει ότι το κλίμα εξαρτάται από αυτές τις παραμέτρους. Πάντως πιστεύεται ευρέως ότι οι πρακτικές, οι πολιτικές και οι διαδικασίες, ειδικά οι πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργούν τις βάσεις για τη διαμόρφωση κάθε μορφής κλίματος (Klein & Sorra, 1996, Schneider, 1990). Επιπροσθέτως, τα πιστεύω, οι αξίες και ο ρόλος της κεντρικής διοίκησης, θεωρούνται άμεσοι ή έμμεσοι παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα (Ostroff & Bowen, 2000).

Τα ατομικά χαρακτηριστικά και ο τρόπος που ο κάθε εργαζόμενος εντάχθηκε στον οργανισμό σχετίζονται με τις ατομικές αξίες και το κοινωνικό διανοητικό επίπεδό του. Οι άνθρωποι συνήθως αποχωρούν από έναν οργανισμό που δεν ταιριάζει στα δικά τους χαρακτηριστικά. Ως αποτέλεσμα κάθε οργανισμός είναι πιθανόν να χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια (Schneider, 1987). Κατά συνέπεια αν οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις ίδιες αξίες, προκύπτει ισχυρό εργασιακό κλίμα (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003). Επίσης η επικοινωνία και η κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών ενός οργανισμού δημιουργεί κοινή αντίληψη και συμβάλλει στη δημιουργία εργασιακού κλίματος.

Επιπροσθέτως ο ρόλος του ηγέτη μπορεί να είναι καταλυτικός στη διαμόρφωση του κλίματος (Lewin, Lippitt & White, 1939, McGregor, 1960). Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι το κλίμα διαφοροποιείται στο πέρασμα των χρόνων με έναν τρόπο που σχετίζεται με το στυλ ηγεσίας (Litwin & Stringer, 1968). Αρχηγοί και προϊστάμενοι λειτουργούν ως φίλτρα στις σχετικές οργανωσιακές διαδικασίες και πρακτικές και συμβάλουν στην ανάπτυξη κοινής αντίληψης στα μέλη μίας ομάδας (Kozlowski & Doherty, 1989), καθώς επικοινωνούν μαζί τους τις δικές τους ερμηνείες και άρα επηρεάζουν και διαμορφώνουν την αντίληψη των εργαζομένων.

Η λειτουργία και οι διαδικασίες της ομάδας, όπως η διανομή της πληροφορίας, οι προσπάθειες συνεργασίας και η αλληλεξάρτηση (Hofmann & Stetzer, 1996), καθώς και άλλες διαδικασίες της ομάδας όπως τα κοινά καθήκοντα, η δομή και οι κοινές εμπειρίες, όπως οι επιτυχίες και οι αποτυχίες (Marks, Zaccaro & Mathieu, 2000), σχετίζονται με τη διαμόρφωση κοινής αντίληψης από τα μέλη μιας ομάδας και κατά συνέπεια με τη δημιουργία ανάλογου εργασιακού κλίματος. Γενικά όταν οι ομάδες αλληλεπιδρούν περισσότερο, επικοινωνούν περισσότερο και είναι περισσότερο αλληλοεξαρτώμενες και όταν οι αρχηγοί επικοινωνούν περισσότερο και μοιράζονται ένα ξεκάθαρο στρατηγικό όραμα για την δουλειά, τότε το κλίμα σ' αυτές τις ομάδες θα είναι ισχυρότερο (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

2.1.5. Επιπτώσεις - αποτελέσματα του εργασιακού κλίματος

Ο Schneider (1975) ισχυρίστηκε ότι θα πρέπει οι μελέτες του κλίματος να εστιάζουν στα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτό και πώς αυτά

μπορούν να προβλεφθούν. Από τις μελέτες προκύπτει ότι τα αποτελέσματα μετρώνται σε ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο απόδοσης οργανισμού.

Σύμφωνα με τους μελετητές (Argyris, 1964, Likert, 1967, McGregor, 1960) το κοινωνικό πλαίσιο, το κλίμα ή η «ατμόσφαιρα» που δημιουργούνται σε ένα χώρο εργασίας, έχουν σημαντικές συνέπειες. Η παραγωγικότητα του οργανισμού επιτυγχάνεται διαμέσου της εργασιακής ικανοποίησης και του ενδιαφέροντος που δείχνει ο οργανισμός για την κάλυψη των φυσικών και συναισθηματικών αναγκών των εργαζομένων.

Σε ατομικό επίπεδο το κλίμα επηρεάζει την απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό στρες, τη συμμετοχή, τη σχέση του εργαζομένου με τους διοικούντες, την εργασιακή δέσμευση, τον απουσιασμό και γενικότερα τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003).

Σε επίπεδο απόδοσης οργανισμού το εργασιακό κλίμα σχετίζεται με την ικανοποίηση των πελατών, την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών, την αντίληψη των εργαζομένων για την απόδοση των υπηρεσιών που στη συνέχεια επηρεάζει την οικονομική απόδοση. Το κλίμα ασφάλειας της ομάδας, όπως γίνεται αντιληπτό από τις ενέργειες των προϊσταμένων, σχετίζεται με τα ατυχήματα στο χώρο εργασίας. Τέλος το κλίμα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, τα αποτελέσματα της διοίκησης ολικής ποιότητας και την αποδοτικότητα και ικανοποίηση σε επίπεδο μονάδας (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003).

Επίσης, εστιάζοντας στα απτά αποτελέσματα, μελετήθηκαν και άλλες πλευρές του κλίματος για ποικίλες διαδικασίες ενός οργανισμού. Έτσι κάποιες έρευνες εστίασαν στη δικαιοσύνη των διαδικασιών (Naumann & Bennett,

2000), η οποία μπορεί να προβλεφθεί από το μέγεθος της ομάδας και τη συλλογικότητά της, την ηγεσία και την προσωπικότητα του ηγέτη και σχετίζεται με αποτελέσματα όπως ικανοποίηση των πελατών, απόδοση ομάδας, απουσιασμό και κοινωνική συμπεριφορά. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι έρευνες για το κλίμα πολυπολιτισμικότητας που επικρατεί σε έναν οργανισμό (McKay, Avery & Morris, 2008), οι οποίες αναφέρουν ότι οι διαφορές στην απόδοση πολυπολιτισμικών ομάδων είναι μικρότερες όταν ο οργανισμός υποστηρίζει την διαφορετικότητα. Γενικότερα όλες οι διαδικασίες ενός οργανισμού μπορούν να μελετηθούν και να κατανοηθούν υπό το πρίσμα του εργασιακού κλίματος. Ως εκ τούτων, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευημερία τους, μέσω της δικαιοσύνης, της πολυπολιτισμικότητας, της ηθικής, της εμπιστοσύνης, τότε και αυτοί είναι πρόθυμοι στις προσπάθειες που κάνει η διοίκηση να εστιάσει σε στρατηγικά αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, ένα θετικό και ισχυρό κλίμα είναι συνήθως ανώτερο από ένα αδύναμο κλίμα και σίγουρα ανώτερο από ένα αρνητικό κλίμα. Άρα για να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας των διαδικασιών και της επίτευξης των στόχων, είναι σημαντικό να επιδιώκεται ένα θετικό κλίμα (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

2.2. Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κεντρικά θέματα στην οργανωσιακή ψυχολογία. Γενικότερα, η ικανοποίηση του εργαζόμενου από

την εργασία του είναι ένα από τα βασικά θέματα των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο, τις ανάγκες του και τη σχέση του με την εργασία (Crites, 1969). Κι αυτό, γιατί ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι ή δεν είναι ικανοποιημένο γενικά από το επάγγελμά του ή από το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον ειδικότερα, θεωρείται ως καθοριστικός παράγοντας τόσο για την κοινωνική και οικογενειακή κατάστασή του όσο και για την ατομική ψυχική υγεία του ίδιου αλλά και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός του (Κάντας, 1998). Επιπροσθέτως, στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων, θεωρούν ότι το θέμα της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους (Κάντας, 1998). Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ως βασικό αντικείμενο της οργανωσιακής ψυχολογίας, καθώς σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας και τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού (Dormann & Zapf, 2001).

2.2.1. Ορισμός

Για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός. Από θεωρητική άποψη, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, με τις στάσεις και με τις αξίες (Κάντας, 1998). Τη σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα κίνητρα της εργασίας βρίσκουμε στη θεωρία της προσδοκίας, σύμφωνα με την οποία, η επαγγελματική ικανοποίηση προσδιορίζεται από την συμφωνία ανάμεσα σ' αυτά που το άτομο προσδοκά ως ανταμοιβή για την εργασία του και σ' εκείνα που τελικά λαμβάνει (Lawler, 1994). Σύμφωνα με άλλους

ερευνητές, ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο οι ανάγκες του ατόμου, που μπορούν να ικανοποιηθούν από την εργασία του, πράγματι ικανοποιούνται (Sergiovanni, 1968). Κάποιοι άλλοι, όπως ο Locke (1969), αντί των αναγκών και των προσδοκιών, εστιάζονται στο σύστημα αξιών του ατόμου. Έτσι για τον Locke η εργασιακή ικανοποίηση είναι η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται από την εκτίμηση του ατόμου ότι η εργασία του εκπληρώνει ή διευκολύνει την εκπλήρωση των αξιών που έχει γι' αυτή. Ο συγκεκριμένος ορισμός είναι αυτός που συναντάται ευρέως στη βιβλιογραφία και φαίνεται να είναι περισσότερο αποδεκτός από τους ερευνητές. Επιπροσθέτως ο ίδιος (Locke, 1976) αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως το θετικό συναίσθημα που βιώνουν τα άτομα για την εργασία τους και το οποίο προκύπτει από μια θετική αξιολόγηση των συστατικών της. Κατ' αντιστοιχία, ως εργασιακή δυσαρέσκεια έχει οριστεί η αρνητική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εργασία. Ο Brief (1998) έκανε λόγο για εσωτερική (ψυχική) κατάσταση που προκύπτει μετά από συναισθηματική ή και γνωστική αξιολόγηση της εργασίας που κάνει κάποιος και εκδηλώνεται με κάποιο βαθμό ευαρέσκειας ή δυσαρέσκειας (Χυτήρης, 2017).

2.2.2. Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από ατομικούς, κοινωνικούς, θεσμικούς και οργανωτικούς παράγοντες. Οι οργανωτικοί σχετίζονται είτε με το περιεχόμενο της εργασίας είτε με το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται η

εργασία. Οι ατομικοί παράγοντες συνδέονται με τα ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά του ατόμου και την προσωπικότητά του (Γαλανάκης, 2012).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια και σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας ονομάζονται και ενδογενείς. Αναφέρονται στις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με αυτή καθαυτή τη διεξαγωγή της, π.χ. ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων, βαθμός υπευθυνότητας (Κάντας, 1998). Οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιέχον πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία ονομάζονται και εξωγενείς, π.χ. οι αποδοχές, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας (Μακρή - Μπότσαρη, 2001). Το επίπεδο ή η κοινωνική θέση ενός εργαζόμενου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή του ικανοποίηση (Vroom, 1964). Η φύση της εκάστοτε εργασίας καθορίζει επίσης τον βαθμό ικανοποίησης. Όταν η εργασία παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη, επίτευξη στόχων, υπευθυνότητα, αυτονομία, αναγνώριση, η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται (Macarou, 1982). Η δυνατότητα του εργαζόμενου να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητές του σχετίζεται επίσης, θετικά με την ικανοποίηση, όπως και οι δυνατότητες προαγωγής. Αυτό συμβαίνει γιατί οι προαγωγές συνδέονται με αποτελέσματα που είναι επιθυμητά για το άτομο, όπως η αύξηση του εισοδήματός του ή η αναγνώριση και η καταξίωσή του στον εργασιακό χώρο (Vroom, 1964).

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι ο τύπος ηγεσίας ή εποπτείας επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα η ικανοποίηση αυξάνεται όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των εργαζομένων και τους παρέχει δυνατότητες αυτονομίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (Vroom, 1964, Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Οι σχέσεις, επίσης, που

αναπτύσσονται εντός μιας εργασιακής ομάδας μπορεί να αποτελέσουν πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Αυτό εξαρτάται κυρίως από την προσωπικότητα του ατόμου και από τη φύση της εκάστοτε εργασίας (Vroom, 1964). Επίσης τα δεδομένα που βασίζονται σε συνολικές μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης δείχνουν ότι η ικανοποίηση στο σύνολό της αυξάνεται καθώς αυξάνεται και το εισόδημα (Jewell & Siegall, 1990). Άλλες διαστάσεις του εργασιακού πλαισίου που επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας (ζέστη, θόρυβος, καθαριότητα, φωτισμός), το ωράριο εργασίας και ο ελεύθερος χρόνος που μπορεί να εξασφαλίσει ο εργαζόμενος, η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα που παρέχει μία θέση (Macaron, 1982).

Υπάρχουν και κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την επηρεάζουν. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι η ηλικία, το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο (Γαλανάκης, 2012).

Κάποιες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους από ότι οι άντρες και κάποιες άλλες υποστηρίζουν ακριβώς το αντίθετο, ίσως επειδή πολλές γυναίκες νιώθουν πως τις εκμεταλλεύονται στον εργασιακό χώρο, ίσως νιώθουν ότι τις προσλαμβάνουν συνήθως σε εργασίες χαμηλότερου επιπέδου και πληρώνονται λιγότερο από ότι οι άντρες κάνοντας την ίδια δουλειά (Culkin & Perrotto, 2004). Οι ερευνητές πάντως πιστεύουν ότι δεν είναι το φύλο του εργαζόμενου που συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά μια ομάδα παραγόντων που διαφοροποιούνται από το φύλο, όπως είναι η διαφορετική

μεταχείριση των δύο φύλων ως προς τον μισθό, οι δυνατότητες προαγωγής ή ο φόρτος εργασίας (Schultz, 1982).

Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται με την ηλικία. Η εργασιακή εμπειρία των μεγαλύτερων σε ηλικία ατόμων συνήθως αποφέρει μεγαλύτερο εισόδημα, περισσότερη αυτοπεποίθηση και αίσθημα επίτευξης των στόχων. Οι νεότεροι εργαζόμενοι αναφέρουν λιγότερη ικανοποίηση. Η δυσαρέσκειά τους οφείλεται στο γεγονός ότι η νέα γενιά θεωρεί την εργασία ως μέσο για την εκπλήρωση των προσωπικών της στόχων και όταν συνειδητοποιεί την ασυμφωνία μεταξύ των ιδανικών της και της πραγματικότητας, βιώνει απογοήτευση (Schultz, 1982).

Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου αναφέρουν μεγαλύτερη γενικά επαγγελματική ικανοποίηση από τα άτομα με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης. Μία πιθανή εξήγηση είναι ότι η ανώτερη μόρφωση δίνει στα άτομα τη δυνατότητα να έχουν θέσεις με περισσότερες προκλήσεις και αυτονομία, γεγονός που βοηθάει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για ανάπτυξη (Schultz, 1982). Νεότερες έρευνες (Gurbuz, 2007) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης μπορούν να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν το ακατάλληλο εργασιακό πλαίσιο που σχετίζεται με ανθρωπολογικούς και φυσικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν αρνητικά την πνευματική και σωματική υγεία. Άρα όπου το προσωπικό έχει υψηλό επίπεδο μόρφωσης, η διοίκηση θα πρέπει να βελτιώνει το εργασιακό πλαίσιο, ώστε να επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Επιπλέον η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όπου τα άτομα έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο ενώ υπάρχει αρνητική συσχέτιση όσον αφορά τον μισθό που κερδίζουν. Από τα

συμπεράσματα αυτής της έρευνας προκύπτει ότι οι υψηλές προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο δεν σχετίζονται μόνο με το μισθό αλλά και τις εργασιακές συνθήκες και τα συστατικά της εργασίας γενικά (Bucheli και συνεργάτες, 2010). Αντίθετα, άλλη έρευνα έδειξε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά, όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, μεταξύ των εργαζομένων με υψηλό και χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, καθώς και οι δύο κατηγορίες ήταν ευχαριστημένοι από τη δουλειά τους (Petrovic και συνεργάτες, 2013).

Γενικά, όσο αυξάνονται η ηλικία, το επαγγελματικό επίπεδο και η μόρφωση, αυξάνεται και η επαγγελματική ικανοποίηση (Culkin & Perrotto, 2004).

Επιπλέον, τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, όπως η εξωστρέφεια ή η ευφυΐα, επηρεάζουν την εργασία που θα επιλέξει και κατά συνέπεια τις εργασιακές συνθήκες. Οι εργασιακές συνθήκες με τη σειρά τους επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Dormann & Zapf, 2001). Τα στοιχεία της προσωπικότητας όπως ορίζονται στο “Μοντέλο των 5 μεγάλων παραγόντων” (της προσωπικότητας), δηλαδή η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα (νευρωτισμός), η ευσυνειδησία, η προσήνεια και η δεκτικότητα στις εμπειρίες (McCrae & Oliver, 1992) επίσης επηρεάζουν την ικανοποίηση του ατόμου στο χώρο εργασίας (Long και συνεργάτες, 2015). Άλλος διαχωρισμός όσον αφορά την προσωπικότητα γίνεται σύμφωνα με τον τύπο που ανήκει το άτομο. Στον Τύπο Α ανήκουν τα άτομα που εργάζονται σκληρά, έχουν προγραμματισμό και γρήγορη απόδοση στην εργασία τους ενώ στον Τύπο Β τα άτομα που γενικά δεν έχουν άγχος, εργάζονται σταθερά,

απολαμβάνουν τις επιτυχίες χωρίς να αγχώνονται και χαίρονται να ανακαλύπτουν ιδέες (Long και συνεργάτες, 2015).

2.2.3. Επιπτώσεις - αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης

Το επίπεδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων απασχολεί αναμφισβήτητα κάθε επιχείρηση, γι' αυτό ακριβώς τον λόγο οι εργασιακοί ψυχολόγοι έχουν καταβάλει τα τελευταία πενήντα χρόνια μεγάλες προσπάθειες ώστε να διαπιστώσουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Αν και η ιδέα ότι «ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι και παραγωγικός» είναι αρκετά ελκυστική, τα εμπειρικά δεδομένα είναι αρκετά ασαφή, ενώ κάποιες έρευνες δείχνουν ότι δεν υφίσταται καμιά σχέση μεταξύ τους (Jewell & Siegall, 1990). Οι πιο πρόσφατες, πάντως, έρευνες για την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα εστιάζονταν στη διερεύνηση κυρίως θετικών σχέσεων μεταξύ των δύο μεταβλητών, αλλά και στους ενδιάμεσους παράγοντες που μεσολαβούσαν (Γαλανάκης, 2012).

Από τη μελέτη πολλών ερευνών διαπιστώνεται ότι η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την κινητικότητα του προσωπικού είναι αρνητική (McCormick & Ilgen, 1985). Παρόλο που η σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών δεν είναι πάντα μεγάλη, οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραιτηθούν από τη δουλειά τους από αυτούς που δηλώνουν ικανοποιημένοι (Steers & Porter, 1983).

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται επίσης αρνητικά με τον απουσιασμό. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο λιγότερες απουσίες θα κάνει, όμως η σχέση αυτών των δύο μεταβλητών είναι σχετικά χαμηλή (McCormick & Ilgen, 1985). Επιπλέον, οι έρευνες έχουν δείξει ότι η καθυστερημένη άφιξη στον χώρο εργασίας φανερώνει χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Γαλανάκης, 2012). Τέλος, ο δυσαρεστημένος εργαζόμενος είναι περισσότερο πιθανό να προσχωρήσει σε μία συνδικαλιστική οργάνωση και να έχει ισχυρή συνδικαλιστική δέσμευση (Kandermans's, 1986).

2.3. Εργασιακή Δέσμευση (Work Engagement)

Η έννοια «εργασιακή δέσμευση» τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής τα τελευταία χρόνια καθώς έχει διαπιστωθεί ότι έχει θετικές συνέπειες στους εργαζομένους και στους οργανισμούς (Saks, 2006, Jeung, 2011, Bhatnagar, 2012). Θεωρείται από τα πιο «καυτά θέματα στο μάνατζμεντ» (Welbourne, 2007) και «σίγουρα κάτι που αξίζει να προωθηθεί» (Taris, Cox & Tisserand, 2008). Για να επιβιώσουν στον έντονο ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις προσδοκούν από τους εργαζομένους τους να είναι ενεργητικοί, αφοσιωμένοι και πλήρως δεσμευμένοι στην εργασία τους (Lu και συνεργάτες, 2014). Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι η εργασιακή δέσμευση μειώνεται παγκοσμίως, φαινόμενο που καλείται «παγκόσμια επιδημία» και έχει μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις (Fleming, Coffman & Harter, 2004, Gebauer & Lowman, 2008).

2.3.1. Ορισμός

Ως εργασιακή δέσμευση (work engagement) ορίζεται η ενεργητική, θετική, συναισθηματική - παρακινητική κατάσταση εργασιακής ευεξίας (work-related well-being), η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως το αντίθετο της εργασιακής εξουθένωσης (burnout) και στην οποία ο εργαζόμενος βιώνει ένα αίσθημα εκπλήρωσης και ολοκλήρωσης (Leiter & Bakker, 2010). Οι Schaufeli & Bakker (2004) θεωρούν ότι ο όρος εργασιακή δέσμευση έχει παρακινητική υπόσταση. Ορίζουν την εργασιακή δέσμευση ως μία θετική, ικανοποιητική, σχετική με την εργασία, πνευματική κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα (vigor), αφοσίωση (dedication), απορρόφηση (absorption). Η ενεργητικότητα αναφέρεται σε υψηλά επίπεδα ενέργειας και πνευματικής αντοχής στη διάρκεια της εργασίας, η επιθυμία να επενδύσει κάποιος προσπάθεια στην δουλειά του και επιμονή στην αντιμετώπιση των δυσκολιών. Η αφοσίωση σχετίζεται με την αίσθηση σημαντικότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, υπερηφάνειας και πρόκλησης που έχει ο εργαζόμενος. Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από απόλυτη συγκέντρωση και ευχάριστη προσήλωση στην εργασία του από τον εργαζόμενο, ενώ ο χρόνος περνάει πολύ γρήγορα και το άτομο δυσκολεύεται να αποχωρήσει από την εργασία του. Ο ως άνω ορισμός είναι εκείνος που συναντάται συχνότερα στην βιβλιογραφία και διαφαίνεται να καλύπτει όλες τις πτυχές της έννοιας «εργασιακή δέσμευση», όπως αυτή διαπιστώνεται στους εργασιακούς χώρους.

Ο Schaufeli και οι συνεργάτες του (2006) ισχυρίζονται ότι η εργασιακή δέσμευση δεν είναι μία στιγμιαία, ιδιαίτερη κατάσταση αλλά μία επίμονη, διαβρωτική, συναισθηματική, πνευματική κατάσταση. Η εργασιακή δέσμευση

είναι διαφορετική από την εργασιομανία από την άποψη ότι η πρώτη αφορά σε θετικές ψυχολογικές πτυχές του ατόμου, ενώ η δεύτερη συνεπάγεται ένα αρνητικό φαινόμενο με δυσλειτουργικές συνέπειες. Ειδικότερα ο δεσμευμένος εργαζόμενος θεωρεί την εργασία ως διασκέδαση, αντίθετα με τους εργασιομανείς συναδέλφους του που έχουν εμμονή (Bakker και συνεργάτες, 2008).

Μερικοί ερευνητές (May και συνεργάτες, 2004, Robinson, Perryman & Hayday, 2004) ισχυρίζονται ότι υπάρχει κάποια επικάλυψη μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και άλλων παρακινήτικών δομών όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η ενεργή εργασιακή συμμετοχή. Μία σειρά ευρημάτων ερευνών δείχνει ότι η εργασιακή δέσμευση είναι μία πολυδιάστατη και ιδιαίτερη δομή, συνιστώμενη από ενεργητικότητα, αφοσίωση, απορρόφηση (Hallberg & Schaufeli, 2006, Koyuncu, Burke & Fiksenbaum, 2006, Schaufeli & Bakker, 2004).

Στη βιβλιογραφία συναντάται και ο όρος οργανωσιακή δέσμευση - αφοσίωση - (organizational commitment), που διαφοροποιείται από την εργασιακή δέσμευση, καθώς ορίζεται ως οι στάσεις των εργαζομένων για ολόκληρο τον οργανισμό. Κατά τον Mowday και τους συνεργάτες του (1982), η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται σε τρία βασικά στοιχεία:

1. Την αποδοχή από τους εργαζομένους των στόχων και των αξιών του οργανισμού.
2. Διάθεση για να καταβληθεί σοβαρή προσπάθεια για το καλό του οργανισμού.

3. Επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει μέλος του οργανισμού.

Οι Allen & Meyer (1990) δίνουν μια πιο γενική προσέγγιση, αναφερόμενοι σε ψυχολογική κατάσταση που συνδέει το άτομο με κάποιο συγκεκριμένο οργανισμό και διακρίνουν τις τρεις παρακάτω μορφές οργανωσιακής δέσμευσης:

1. Συναισθηματική δέσμευση, λόγω συμφωνίας - σύμπτωσης των αξιών και στόχων του εργαζομένου - οργανισμού.
2. Διαρκής/συνεχής δέσμευση, λόγω μακράς παραμονής του εργαζομένου στον οργανισμό.
3. Κανονιστική δέσμευση, είναι το συναίσθημα υποχρέωσης του εργαζομένου να συνεχίζει την απασχόληση στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Στην πράξη μπορεί ο εργαζόμενος να αισθάνεται για τον οργανισμό στον οποίο δουλεύει και τα τρία αυτά είδη ή μορφές δέσμευσης (Χυτήρης, 2017).

2.3.2. Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή δέσμευση

Η μελέτη της εργασιακής δέσμευσης έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια καθώς η τελευταία συνδέεται κυρίως με θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς. Έτσι ερευνώνται και οι παράγοντες που την επηρεάζουν και οι συνθήκες που συντελούν σ' αυτήν.

Σύμφωνα με επιστημονικές μελέτες (Bakker & Demerouti, 2007, Schaufeli & Bakker, 2004), οι παροχές στην εργασία, όπως ο μισθός και η

ασφάλεια και το γενικότερο εργασιακό πλαίσιο, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, η υποστήριξη, το κλίμα στην ομάδα, η σαφήνεια των ρόλων, τα καθήκοντα αυτά καθαυτά και οι δυνατότητες εξέλιξης, μπορούν να προβλέψουν την εργασιακή δέσμευση.

Επιπλέον (Breevaart, και συνεργάτες, 2015) οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο δεσμευμένοι στη δουλειά τους και παίρνουν υψηλότερους βαθμούς κατά την διαδικασία αξιολόγησης για την απόδοσή τους από τους προϊστάμενους τους, όταν οι τελευταίοι εφαρμόζουν περισσότερο συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας και οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν περισσότερο στρατηγικές αυτό - ηγεσίας (αυτοπροκαλούμενες).

Η σαφήνεια του ρόλου, που σημαίνει ότι ο εργαζόμενος λαμβάνει και κατανοεί τις πληροφορίες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας του (Kelly & Hise, 1980), έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, στην οργανωσιακή δέσμευση και στην απόδοση (De Ruyter, Wetzels & Feinberg, 2001) και κατ' επέκταση στην εργασιακή δέσμευση (Suan, & Nasurdin, 2012). Στην ίδια μελέτη (Suan, & Nasurdin, 2012), αναφέρεται επίσης ότι η υποστήριξη από τους επιβλέποντες (Bakker και συνεργάτες, 2007), καθώς και η υποστήριξη από τους συναδέλφους (Χανθορούλου και συνεργάτες, 2008), επιδρούν θετικά στην εργασιακή δέσμευση.

Σε σχέση με το φύλο, οι μελέτες δείχνουν ότι η εργασιακή δέσμευση εμφανίζεται προβληματική όσον αφορά τις γυναίκες, καθώς οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες και εμπόδια στους οργανισμούς απ' ότι οι άντρες (Banihani, Lewis & Syed, 2013). Από την άλλη, ορισμένοι μελετητές (Wilson, 1998), υποστηρίζουν ότι η εργασιακή δέσμευση είναι

ουδέτερη σε σχέση με το φύλο, όταν οι εργαζόμενοι άντρες και γυναίκες, έχουν ίσες ευκαιρίες να αποδείξουν την εργασιακή τους δέσμευση στους χώρους εργασίας. Παρόλα αυτά, οι γυναίκες είναι σε μειονεκτικότερη θέση σε σχέση με τους άντρες, όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, καθώς εξακολουθούν ακόμη, σε όλο τον κόσμο, να έχουν την κύρια ευθύνη των υποχρεώσεων της οικογένειας, όπως την φροντίδα των παιδιών, την ετοιμασία του φαγητού και άλλες οικιακές δουλειές (United Nations, 2010), κατάσταση που τις εμποδίζει να έχουν ισχυρή, εργασιακή δέσμευση, καθώς οι πολλές ώρες δουλειάς σε δύο τομείς, τις οδηγεί στην εξουθένωση (burnout).

Επιπλέον, από μία έρευνα στην Ιαπωνία (Fujimoto και συνεργάτες, 2016) φάνηκε ότι η χρήση τεχνολογίας, ενώ γενικά θεωρείται δίκτοπο μαχαίρι, που έχει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα - καθώς μπορεί να αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση, αλλά και το άγχος, την ένταση της εργασίας και την συναισθηματική εξουθένωση - επιδρά στην εργασιακή δέσμευση των Ιαπώνων αφού ενισχύει την αυτονομία τους. Οι συσκευές τεχνολογίας παρέχουν στους εργαζομένους τη δυνατότητα να βρίσκονται φυσικά και ψυχολογικά κοντά σε αγαπημένα τους πρόσωπα κατά τις ώρες εργασίας και να μπορούν να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντά τους χωρίς να είναι απομονωμένοι από άλλα σημαντικά γι' αυτούς πράγματα (Boswell, Olson-Buchanan, & LePine, 2004).

Τέλος, οι μελετητές έχουν αποδείξει ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με τα χαρακτηριστικά της δουλειάς, που μπορεί να είναι οι πόροι, τα κίνητρα, η υποστήριξη από τους συνεργάτες και ανωτέρους, η ανατροφοδότηση της απόδοσης, η καθοδήγηση, η αυτονομία στη δουλειά, η ποικιλία των καθηκόντων και η δυνατότητα εκπαίδευσης (Demerouti και

συνεργάτες, 2001, Salanova και συνεργάτες, 2001, 2002, Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003). Επίσης, κατά τον Sonnentag (2003), η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος ανακτά τις δυνάμεις του από την προηγούμενη μέρα δουλειάς. Ακόμη, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της ατομικής αποτελεσματικότητας (Salanova και συνεργάτες, 2001), ενώ φαίνεται ότι η ατομική αποτελεσματικότητα μπορεί να προηγείται της δέσμευσης όπως και να την ακολουθεί (Salanova, Breso & Schaufeli, 2005). Επίσης μία πρόσφατη μελέτη δείχνει ότι η προηγούμενη ακαδημαϊκή απόδοση σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Waegenmakers, 2003). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που παίρνουν θετικά συναισθήματα από τη δουλειά στο σπίτι και το αντίθετο, παίρνουν θετικές εμπειρίες από το σπίτι στη δουλειά, παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν θετική διασταύρωση μεταξύ αυτών των δύο τομέων (Montgomery και συνεργάτες, 2003).

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τον Kahn (1990), οι άνθρωποι δεσμεύονται στο χώρο εργασίας τους όταν έχουν μια σημαντική δουλειά, αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς και έχουν τους φυσικούς και ψυχολογικούς πόρους να την κάνουν.

2.3.3. Επιπτώσεις – αποτελέσματα της εργασιακής δέσμευσης

Από τις μελέτες για την εργασιακή δέσμευση, προκύπτει ότι όταν τα άτομα αισθάνονται δεσμευμένα στο χώρο εργασίας, τότε προκύπτουν θετικά αποτελέσματα για τα ίδια και για τους οργανισμούς (Saks, 2006).

Σε ατομικό επίπεδο η έρευνα δείχνει ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα σε σχέση με τους μη δεσμευμένους (Salanova, Agut & Peiro, 2005, Bakker, 2009) και αυτό γιατί βιώνουν θετικά συναισθήματα όπως ευτυχία, ενθουσιασμό και χαρά (Bakker, 2009). Επιπλέον οι πιθανές συνέπειες της εργασιακής δέσμευσης σχετίζονται με θετικές συμπεριφορές προς την εργασία και τον οργανισμό, όπως εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση και χαμηλό ποσοστό αποχώρησης (Demerouti και συνεργάτες, 2001, Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003), καθώς επίσης και με θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές όπως προσωπική πρωτοβουλία, παρακίνηση εκμάθησης και δυναμική συμπεριφορά. Επιπλέον υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι η εργασιακή δέσμευση πιθανόν σχετίζεται θετικά με την υγεία, δηλαδή χαμηλά επίπεδα κατάθλιψης και στρες (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003) και ψυχοσωματικά προβλήματα (Demerouti και συνεργάτες, 2001).

Σε επίπεδο οργανισμού, έχει επιβεβαιωθεί ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται με επιχειρησιακά αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση των πελατών, το κέρδος, η παραγωγικότητα, οι αποχωρήσεις εργαζομένων και τα μειωμένα εργατικά ατυχήματα (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Από την άλλη, έχει βρεθεί ότι οι μη δεσμευμένοι εργαζόμενοι επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή δέσμευση των συναδέλφων τους και αυτό κοστίζει στους οργανισμούς πολλά χρήματα (Loehr & Schwartz, 2003).

Παρόλο που οι έρευνες δείχνουν ότι υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης οδηγούν σε θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, το ερώτημα είναι αν υπάρχει «σκοτεινή πλευρά» στην εργασιακή δέσμευση. Κάποιοι ερευνητές σημειώνουν ότι η εργασιακή δέσμευση μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για

τους δεσμευμένους εργαζομένους (Sonnentag και συνεργάτες, 2008, Halbesleben, Harvey & Bolino, 2009, Shantz και συνεργάτες, 2010, Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Ο Bakker και οι συνεργάτες του (2011) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή δέσμευση μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για τους εργαζομένους κι αυτό γιατί παρόλο που δεν είναι εργασιομανείς, μπορεί να είναι τόσο απορροφημένοι στη δουλειά τους σε σημείο να πάρουν τη δουλειά τους μαζί τους στο σπίτι. Επίσης κατά τον Beckers και συνεργάτες (2004) η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με υπερωριακή εργασία. Επιπλέον οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι βιώνουν εντονότερη σύγκρουση μεταξύ δουλειάς και οικογένειας, καθώς η αφοσίωση στη δουλειά «αποστραγγίζει» όλη την ενέργειά τους (Halbesleben, Harvey & Bolino, 2009). Τέλος σε ειδικές περιπτώσεις η εργασιακή δέσμευση μπορεί να οδηγήσει σε εξουθένωση, όταν οι εργαζόμενοι επενδύουν την ενέργεια και τις προσπάθειές τους στη δουλειά χωρίς να λαμβάνουν την ανάλογη εκτίμηση ή και την ανταμοιβή (Schaufeli & Salanova, 2011).

Γενικότερα η εργασιακή δέσμευση επηρεάζει την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων (Soane και συνεργάτες, 2010). Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν θετικές εργασιακές συμπεριφορές, βιώνουν καλή πνευματική υγεία και φαίνεται να αποδίδουν καλύτερα σε σχέση με αυτούς που είναι λιγότερο δεσμευμένοι. Τέλος η δέσμευση δεν περιορίζεται σε ένα άτομο αλλά μπορεί να αλληλεπιδρά μεταξύ περισσότερων ατόμων, πράγμα που οδηγεί σε αυτό που λέγεται συλλογική δέσμευση (Schaufeli & Bakker, 2003).

2.4. Πώς το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι το εργασιακό κλίμα σχετίζεται με μία πληθώρα σημαντικών αποτελεσμάτων σε ατομικό επίπεδο, επίπεδο ομάδας και οργανισμού (Patterson και συνεργάτες, 2005). Μεταξύ των αποτελεσμάτων σε ατομικό επίπεδο είναι και η εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003).

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τους Friendlander & Margulies (1969), τα άτομα με διαφορετικές αξίες είναι περισσότερο ικανοποιημένα σε διαφορετικούς τύπους εργασιακού κλίματος και η ικανοποίηση των ατόμων με τις διάφορες πτυχές της εργασίας τους εξαρτάται από συγκεκριμένους συνδυασμούς των συστατικών του κλίματος. Οι Schneider & Snyder (1975) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό κλίμα, παρόλο που σχετίζονται, δεν είναι οι ίδιες δομές. Σύμφωνα με τον Ostroff και συνεργάτες (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003), οι συνθήκες που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας επηρεάζουν τον βαθμό που ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος. Με βάση τα παραπάνω μπορεί να γίνει η εξής υπόθεση:

Υπόθεση 1: Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στο εργασιακό κλίμα και στην εργασιακή ικανοποίηση;

Η εργασιακή δέσμευση, όπως προαναφέρθηκε συγκαταλέγεται στα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν σε ατομικό επίπεδο, από ένα θετικό εργασιακό κλίμα. Εξ ορισμού η εργασιακή δέσμευση είναι μία θετική, συναισθηματική κατάσταση που βιώνει ο εργαζόμενος στο χώρο της δουλειάς του. Ο δεσμευμένος εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από ενέργεια, πνευματική αντοχή και επιμονή. Νιώθει ενθουσιασμό και υπερηφάνεια για την εργασία του και είναι τόσο συγκεντρωμένος σε αυτήν που είναι δύσκολο να απεμπλακεί (Schaufeli & Bakker 2004). Κατά πόσο τέτοια συναισθήματα μπορούν να αναπτυχθούν ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί σε έναν εργασιακό χώρο;

Υπόθεση 2: Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στο εργασιακό κλίμα και στην εργασιακή δέσμευση;

Η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση είναι θετικές συναισθηματικές καταστάσεις στους χώρους εργασίας και επηρεάζονται από εξωγενείς και ατομικούς παράγοντες. Ο ικανοποιημένος υπάλληλος δεν απουσιάζει από την εργασία του, δεν αποχωρεί από την εργασία του και αποδίδει καλύτερα. Ο δεσμευμένος υπάλληλος δεν είναι εργασιομανής, δεν είναι εξαρτημένος από την εργασία του, έχει υψηλή παρακίνηση και ενδιαφέρον, παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα στρες και εξουθένωσης και αποδίδει επίσης καλύτερα. Συνδέονται μεταξύ τους αυτές οι δύο καταστάσεις και κατά πόσο αλληλοεπηρεάζονται;

Υπόθεση 3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης;

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που στάλθηκε σε τυχαίο δείγμα εργαζομένων στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα.

3.1. Δομή ερωτηματολογίου - συλλογή δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με τη χρήση της σχετικής φόρμας της Google για τη δημιουργία ερωτηματολογίων, στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και οι απαντήσεις απεστάλησαν με τη διαδικασία που ορίζει η Google, χωρίς να εμφανίζεται ο αποστολέας παρά μόνο η απάντηση ως αριθμός και ως δεδομένα. Ο εκτιμώμενος χρόνος για την απάντησή του είναι 10-15 λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο περιέχει συνολικά 100 ερωτήσεις κλειστού τύπου και διαμορφώθηκε σε 5 τμήματα. Ένα τμήμα με τα δημογραφικά στοιχεία (4 ερωτήσεις), ένα τμήμα με 41 ερωτήσεις από την κλίμακα για το εργασιακό κλίμα, ένα τμήμα με τις 5 ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση, ένα τμήμα με τις επόμενες 41 ερωτήσεις για το εργασιακό κλίμα και ένα τμήμα με 9 ερωτήσεις για την εργασιακή δέσμευση.

3.2. Δείγμα

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά από τον Ιούλιο του 2016 μέχρι τον Νοέμβριο του 2016 σε εργαζόμενους - μεταπτυχιακούς φοιτητές του

Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σε δημοσίους υπαλλήλους, σε γνωστούς και φίλους εργαζόμενους είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα, με την προτροπή να το προωθήσουν και σε άλλους εργαζόμενους. Συνολικά στάλθηκαν 300 ερωτηματολόγια και μέχρι την ολοκλήρωση της έρευνας (Νοέμβριος 2016) ελήφθησαν 113 απαντήσεις, δηλαδή απάντησε συνολικά το 37,66%.

3.3. Κλίμακες

Για την ανάλυση του θέματος και τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν 3 κλίμακες (όσες και οι μεταβλητές της έρευνας), όπως εντοπίστηκαν στην αρθρογραφία που μελετήθηκε. Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά οι συγκεκριμένες κλίμακες.

3.3.1. Εργασιακό κλίμα (organizational climate)

Για την αποτύπωση του εργασιακού κλίματος χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα “Organizational Climate Measure” (OCM) όπως εντοπίστηκε στο άρθρο των Patterson και συνεργάτες (2005), στο Journal of Organizational Development, βασισμένη στο “Competing Values model” των Quinn και Rohrbaugh (1981) και μετά από άδεια χρήσης από τον συγγραφέα μεταφράστηκε στα Ελληνικά. Αποτελείται από 17 διαστάσεις, συνολικά 82 ερωτήσεις και είναι χωρισμένη σε 4 τεταρτημόρια: ανθρώπινες σχέσεις, εσωτερικές διαδικασίες, ανοιχτά συστήματα, και λογικοί στόχοι. Οι απαντήσεις είναι δομημένες σε μία κλίμακα 4 βαθμών από το 1 (εντελώς

λάθος) μέχρι το 4 (εντελώς σωστό). Η αξιοπιστία της κλίμακας όπως εντοπίστηκε στο ως άνω άρθρο είναι $\alpha=.73$. Για τη μετάφραση της κλίμακας ακολουθήθηκαν οι διαδικασίες που προβλέπει η σχετική βιβλιογραφία (Brislin, 1980; Hambleton, 1993, 1994).

3.3.2. Εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction)

Για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C.C., & Kluger, A. N. (1998), Brayfield & Rothe (1951). Μέσα από 5 ερωτήσεις οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο ικανοποιημένοι είναι με την παρούσα εργασία τους, βαθμολογώντας από το 1 για αρνητική βαθμολογία (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 για απόλυτα θετική βαθμολογία (συμφωνώ απόλυτα). Η αξιοπιστία της κλίμακας, όπως εντοπίστηκε στο ως άνω άρθρο (Judge et al., 1998) είναι $\alpha=.88$. Για τη μετάφραση της κλίμακας ακολουθήθηκαν οι διαδικασίες που προβλέπει η σχετική βιβλιογραφία (Brislin, 1980; Hambleton, 1993, 1994).

3.3.3. Εργασιακή δέσμευση (work engagement)

Για την μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Utrecht Work Engagement Scale (UWES) από το εγχειρίδιο των Schaufeli, W. & Bakker, A., (2003), η οποία μετράει τα τρία επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης: σφρίγος, αφοσίωση, απορρόφηση σε ατομικό και σε επίπεδο ομάδας. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η έκδοση με τις 9 ερωτήσεις (UWES-9), που περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις από το κάθε επίπεδο. Οι

απαντήσεις δόθηκαν μέσα από μία κλίμακα με 7 επιλογές από το 0 (ποτέ) μέχρι το 6 (πάντα). Η αξιοπιστία της συγκεκριμένης έκδοσης είναι $\alpha=.93$ και η μετάφρασή της δίνεται στο παράρτημα του άρθρου.

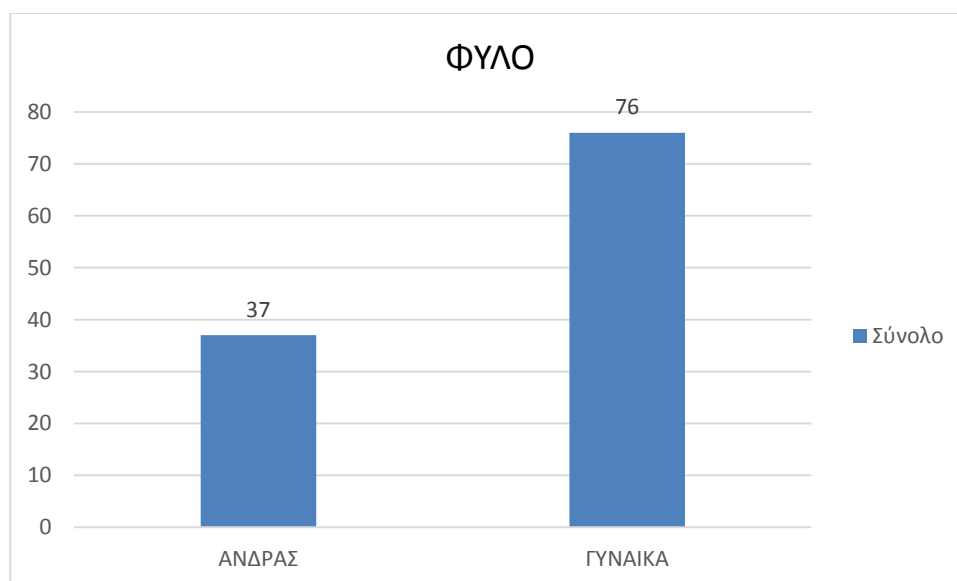
Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων που ακολουθεί χωρίζεται σε 3 μέρη. Τα τέσσερα πρώτα γραφήματα αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, ακολουθεί η παρουσίαση των διαστάσεων του εργασιακού κλίματος με βάση το φύλο και την ηλικία των ερωτηθέντων και στο τέλος η παρουσίαση των απαντήσεων όσον αφορά τις βασικές μεταβλητές της έρευνας.

ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

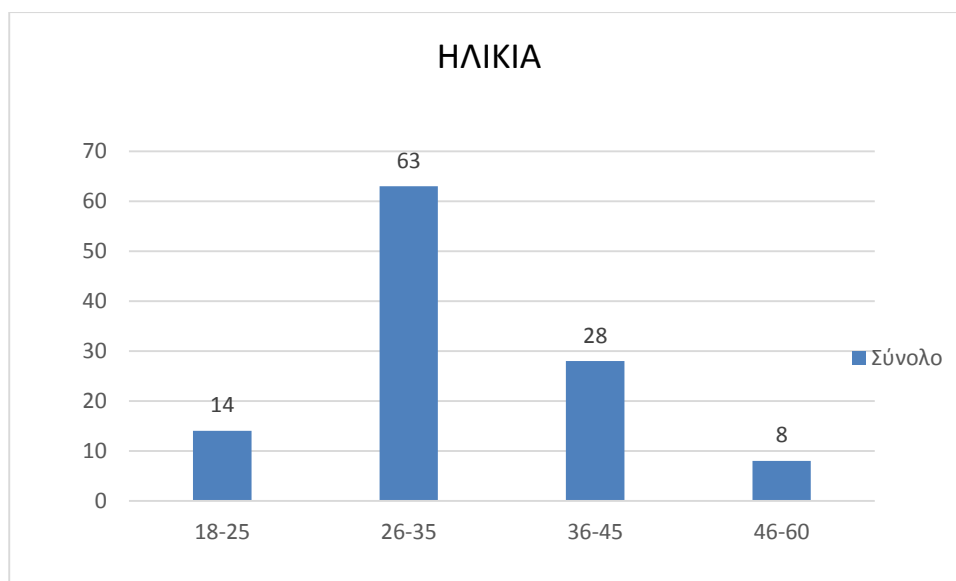
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Γράφημα 1. Φύλο



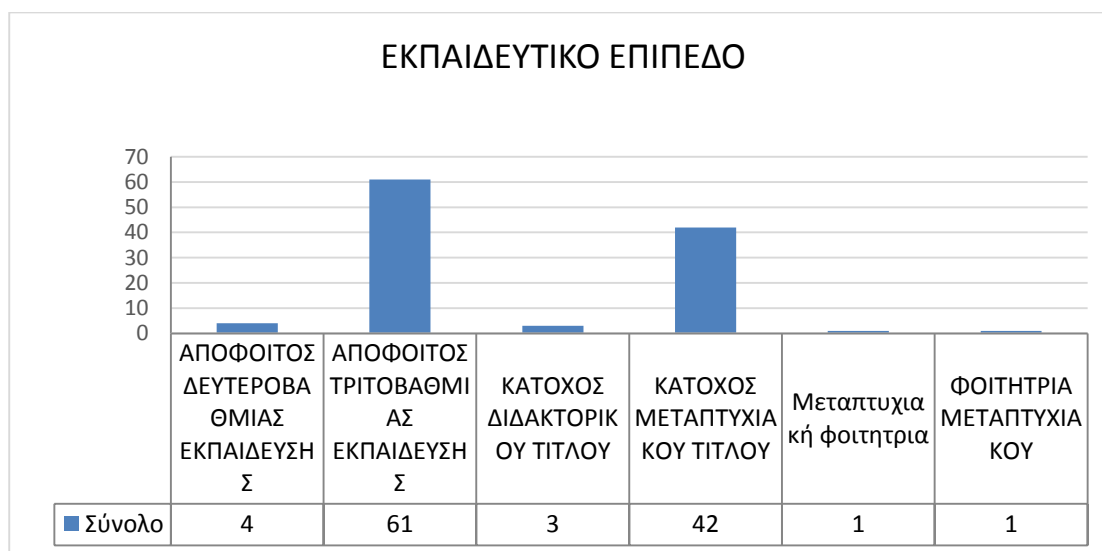
Συνεπώς οι εργαζόμενες γυναίκες (67%) αποτέλεσαν την πλειοψηφία συμμετεχόντων σε αυτή την έρευνα.

Γράφημα 2. Ηλικία



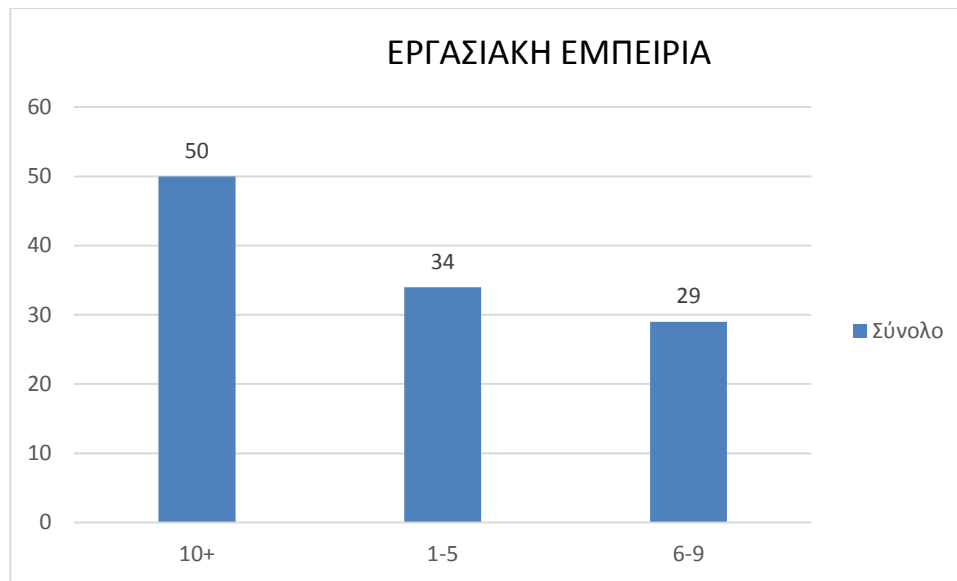
Από το σύνολο των συμμετεχόντων το 56% ήταν μεταξύ 26 και 35 ετών, ενώ οι λιγότεροι (7%) μεταξύ 46 και 60 ετών.

Γράφημα 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο



Από τους ερωτηθέντες οι περισσότεροι (54%) είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ μικρός αριθμός (1,8%) ερωτηθέντων είναι μεταπτυχιακοί φοιτητές.

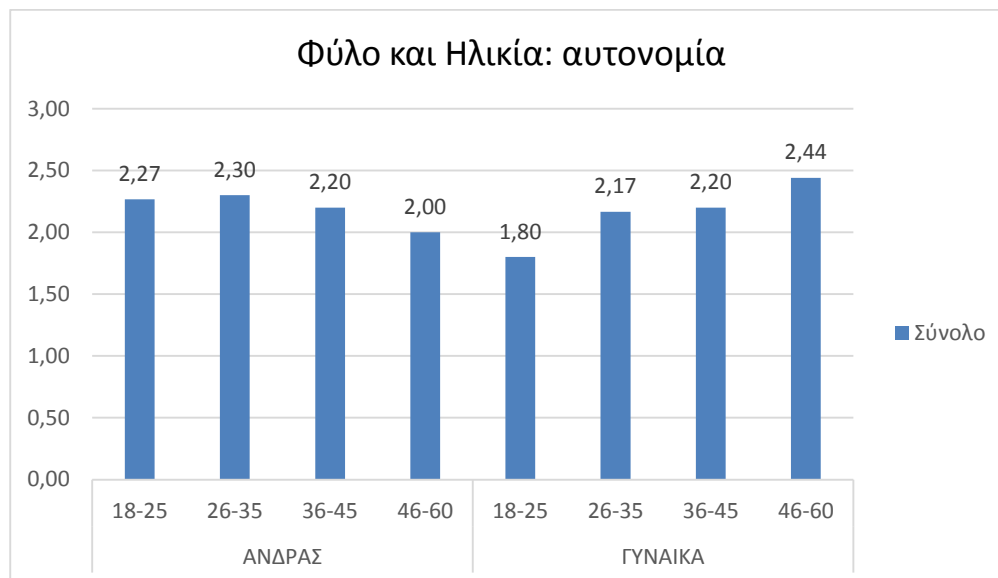
Γράφημα 4. Εργασιακή εμπειρία



Από τους 113 συμμετέχοντες οι περισσότεροι (44%) έχουν πάνω από 10 χρόνια εργασιακή εμπειρία και λιγότεροι (26%) είναι εκείνοι με 6 ως 9 χρόνια προϋπηρεσία.

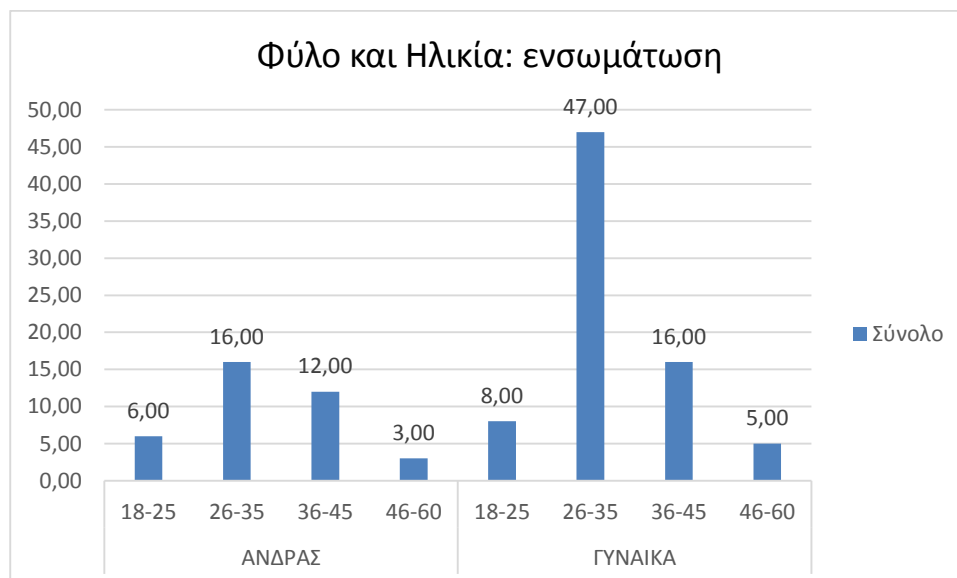
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

Γράφημα 5. Αυτονομία



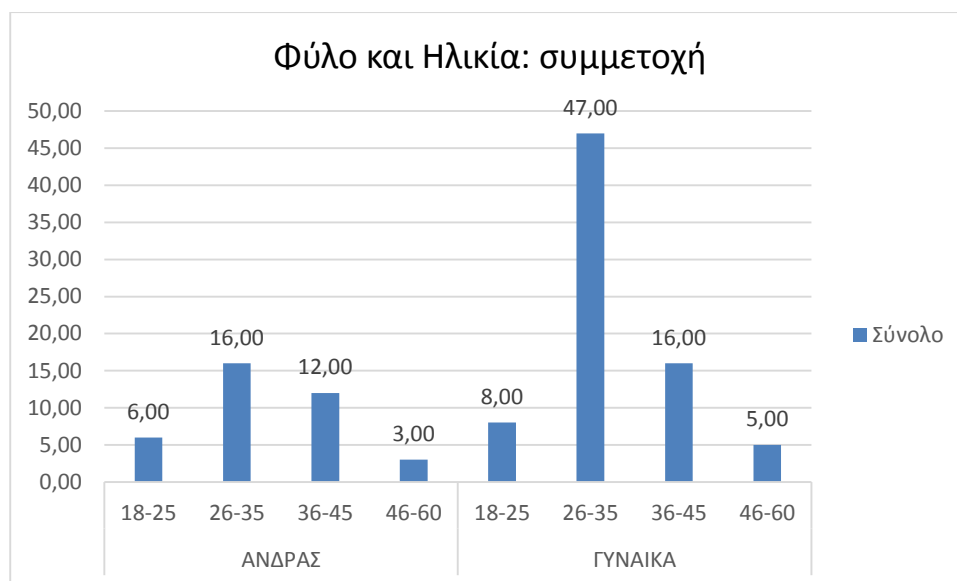
Περισσότερη αυτονομία, χωρίς ωστόσο να υπάρχουν σημαντικές διαφορές, εμφανίζουν οι εργαζόμενες μεγαλύτερης ηλικίας και λιγότερη οι γυναίκες μεταξύ 18-25 ετών.

Γράφημα 6. Ενσωμάτωση



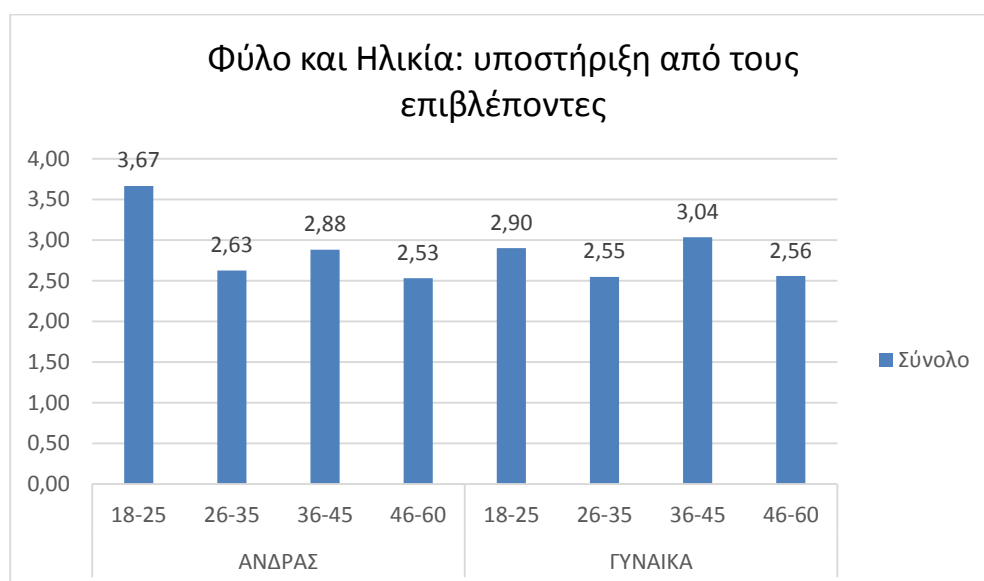
Μεγαλύτερη ενσωμάτωση στον χώρο εργασίας, και μάλιστα με πολύ μεγάλη διαφορά, φαίνεται να βιώνουν οι γυναίκες ηλικίας 26-35 ετών (42%) και χαμηλότερη (2,7%) οι άντρες μεγαλύτερης ηλικίας.

Γράφημα 7. Συμμετοχή



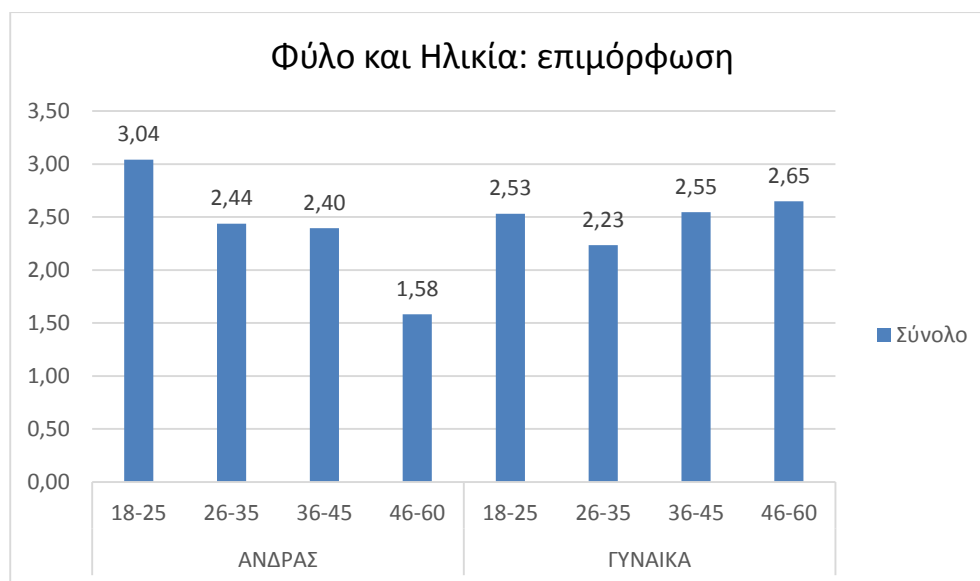
Όπως και προηγουμένως, μεγαλύτερη συμμετοχή στη διοίκηση, φαίνεται να έχουν οι εργαζόμενες μεταξύ 26-35 ετών και μικρότερη οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας.

Γράφημα 8. Υποστήριξη από τους επιβλέποντες



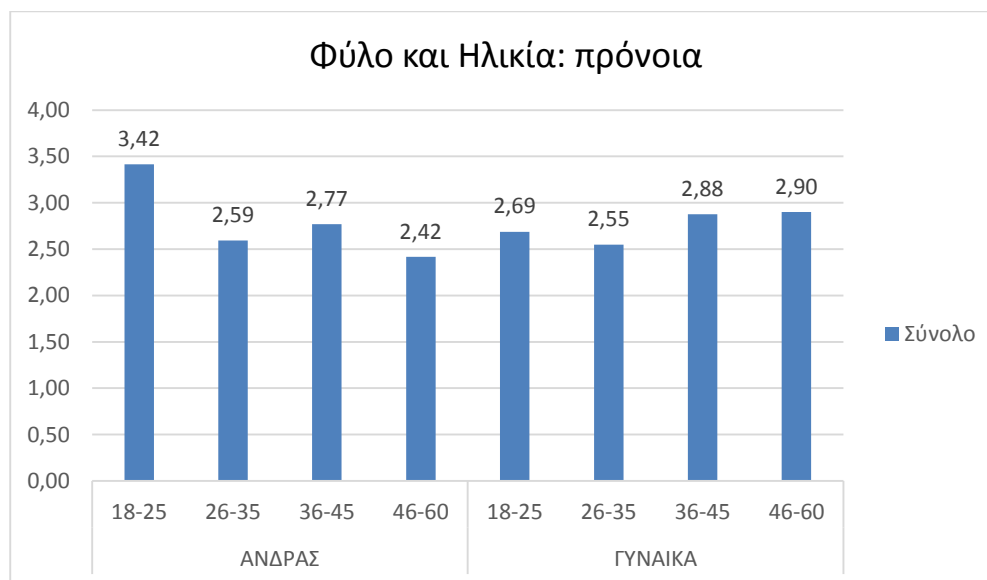
Μεγαλύτερη υποστήριξη από τους προϊσταμένους τους, φαίνεται να δέχονται οι νεαροί εργαζόμενοι και μικρότερη οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας.

Γράφημα 9. Επιμόρφωση



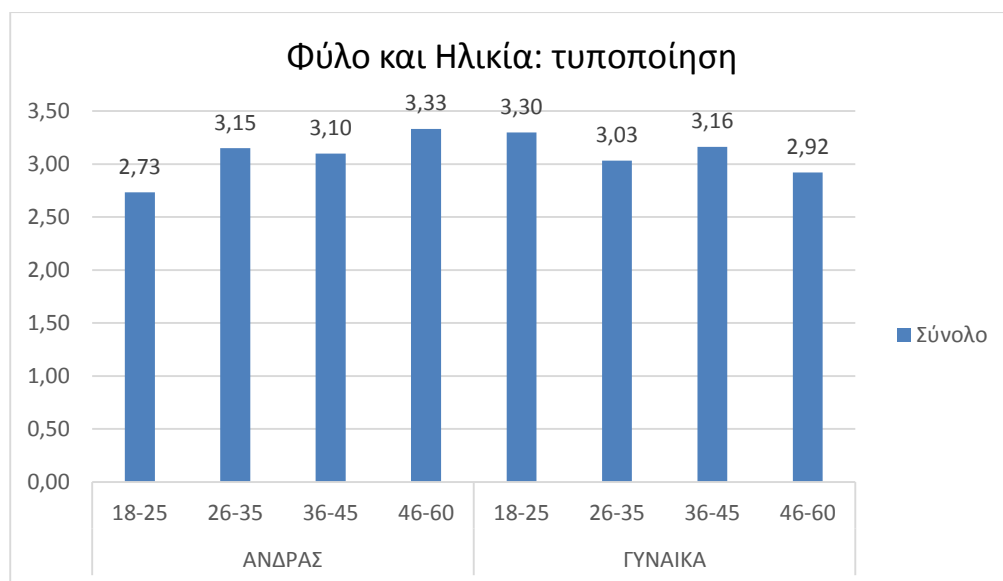
Το ίδιο με προηγούμενως, μεγαλύτερη επιμόρφωση στον χώρο εργασίας φαίνεται να λαμβάνουν οι άνδρες ηλικίας 18-25 ετών και μικρότερη οι μεγαλύτεροι άντρες.

Γράφημα 10. Πρόνοια



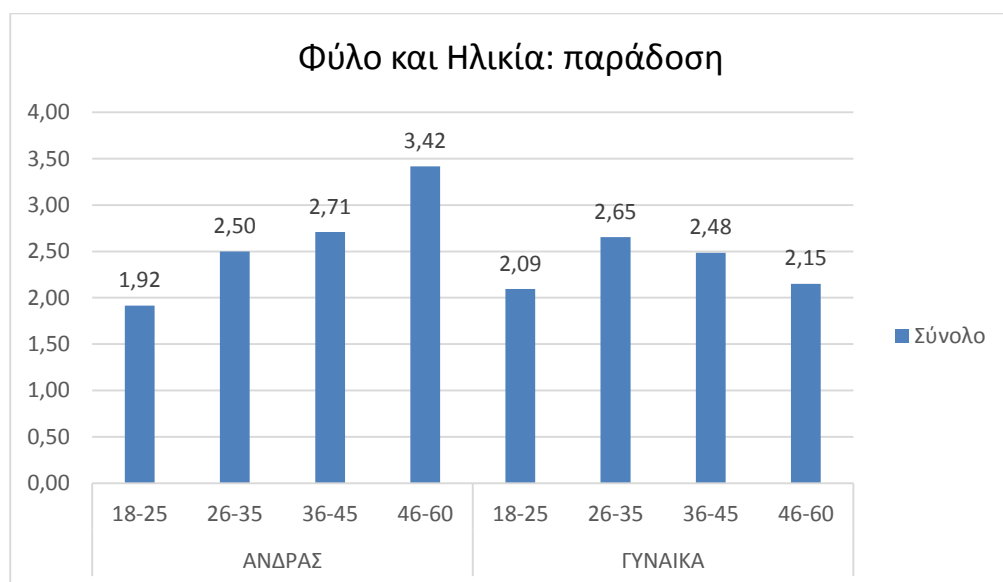
Οι άντρες νεαρής ηλικίας είναι εκείνοι που εισπράττουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον από την διοίκηση του οργανισμού που εργάζονται, με εκείνους μεγαλύτερης ηλικίας να αντιλαμβάνονται χαμηλότερο ενδιαφέρον.

Γράφημα 11. Τυποποίηση



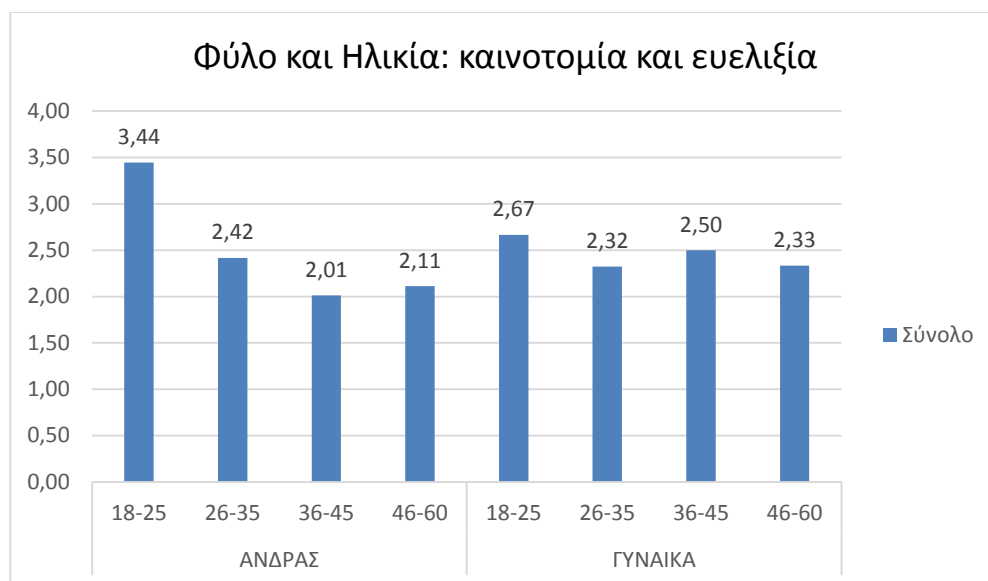
Η τυποποίηση φαίνεται να είναι κοινό γνώρισμα των οργανισμών, με τους άντρες μεγαλύτερης ηλικίας να τη «συναντούν» σε μεγαλύτερο βαθμό στην εργασία τους σε αντίθεση με τους άντρες νεαρής ηλικίας που τη «συναντάνε» λιγότερο.

Γράφημα 12. Παράδοση



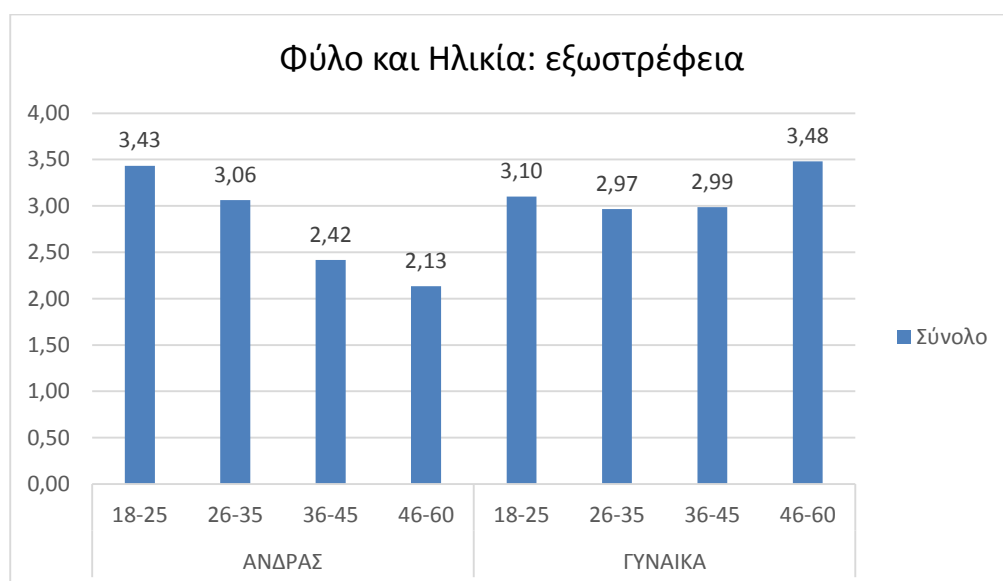
Οι άντρες ηλικίας 46-60 ετών, εργάζονται σε οργανισμούς με περισσότερο παραδοσιακούς τρόπους διοίκησης ενώ οι νεαροί άντρες βιώνουν λιγότερο παραδοσιακή διοίκηση στους χώρους εργασίας τους.

Γράφημα 13. Καινοτομία και ευελιξία



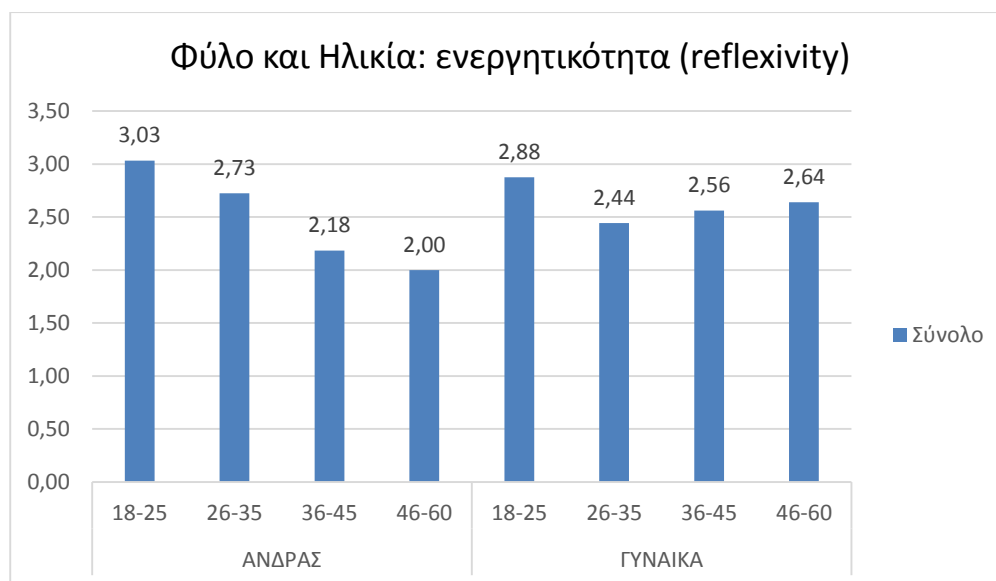
Μεγαλύτερη ευελιξία και καινοτομία στο χώρο εργασίας τους βιώνουν οι άντρες νεαρής ηλικίας μεταξύ 18-25 ετών, ενώ χαμηλότερη οι άντρες ηλικίας 36-45.

Γράφημα 14. Εξωστρέφεια



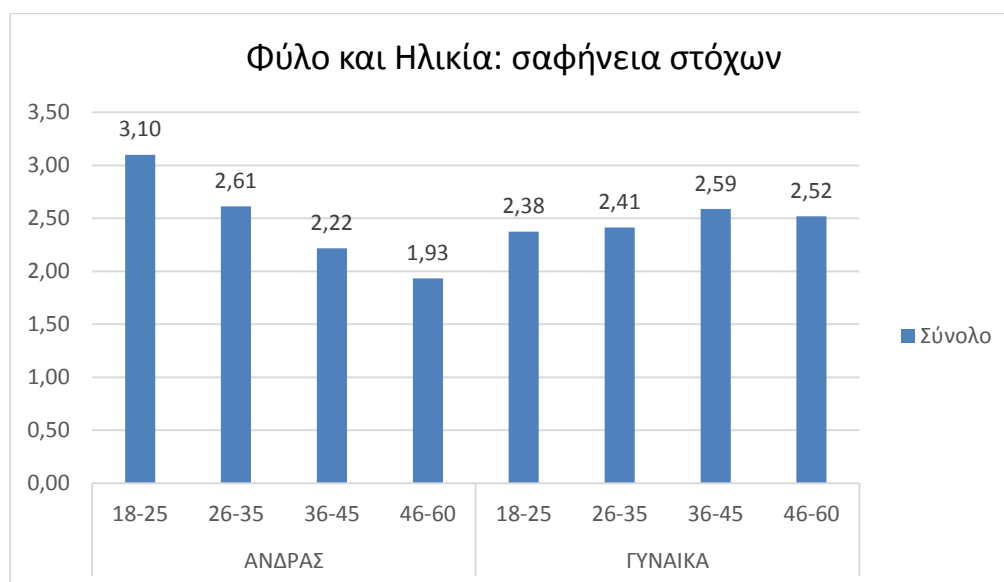
Οι γυναίκες γενικότερα, φαίνεται να αντιλαμβάνονται μεγαλύτερη εξωστρέφεια στους οργανισμούς που εργάζονται, ενώ οι άντρες μεγαλύτερης ηλικίας φαίνεται να εργάζονται σε φορείς με περιορισμένη εξωστρέφεια.

Γράφημα 15. Ενεργητικότητα



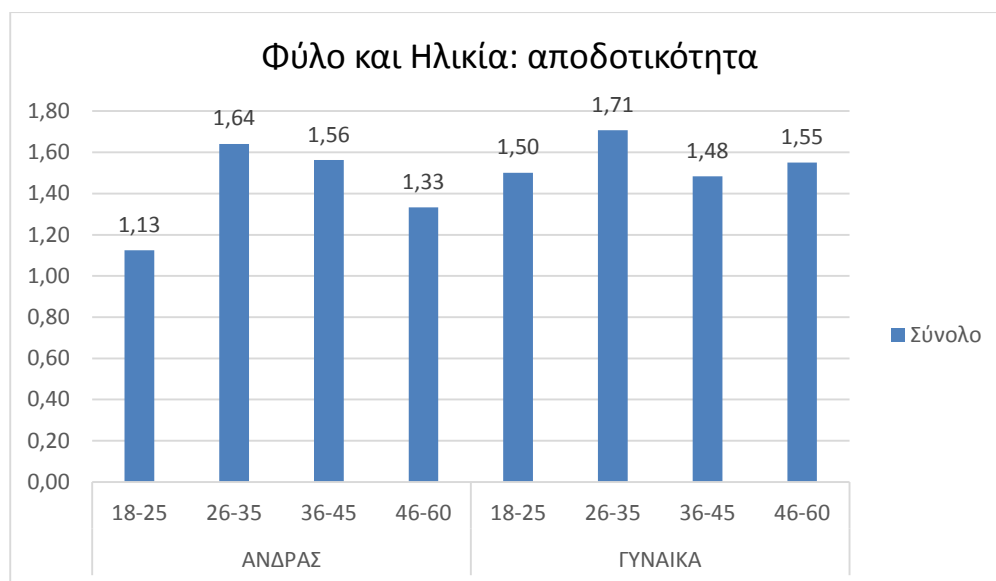
Μεγαλύτερη ενεργητικότητα αντιλαμβάνονται στο χώρο εργασίας τους τα νεότερα άτομα και στα δύο φύλα, με τους άντρες νεαρής ηλικίας να προηγούνται, ενώ στην τελευταία θέση εμφανίζονται οι άντρες μεγαλύτερης ηλικίας.

Γράφημα 16. Σαφήνεια στόχων



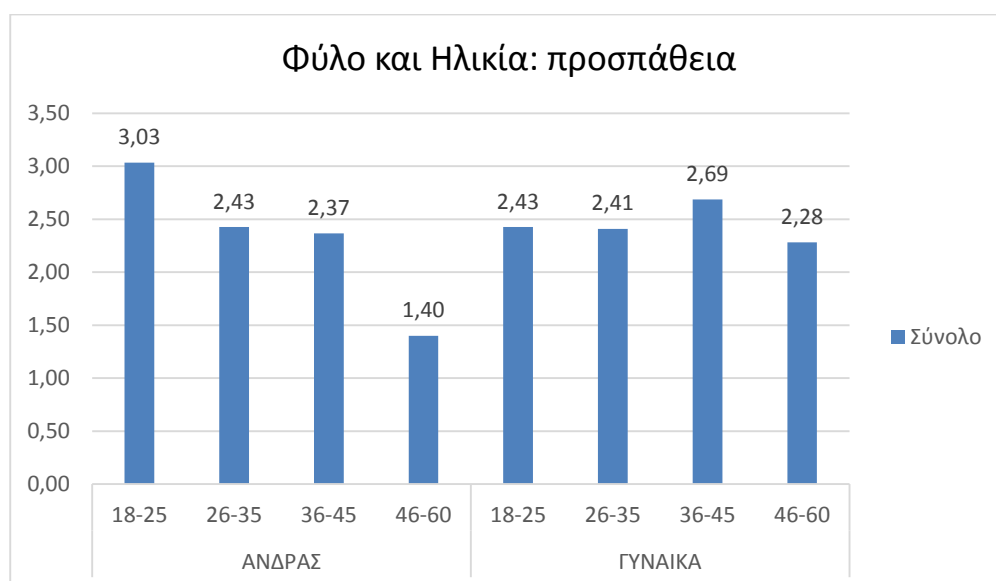
Οι άντρες ηλικίας 18-25 ετών φαίνεται να εργάζονται σε φορείς με ξεκάθαρους στόχους, ενώ οι μεγαλύτερης ηλικίας δεν γνωρίζουν με σαφήνεια τους στόχους του οργανισμού που εργάζονται.

Γράφημα 17. Αποδοτικότητα



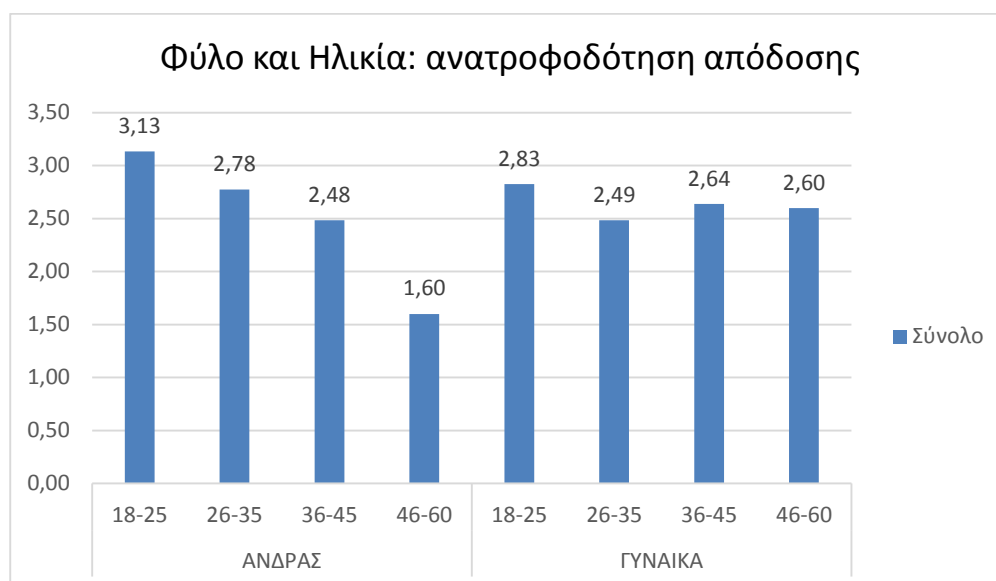
Περισσότερο αποδοτικοί εμφανίζονται άνδρες και γυναίκες μεταξύ 26-35 ετών, ενώ χαμηλότερη απόδοση εμφανίζουν οι άνδρες νεαρής ηλικίας.

Γράφημα 18. Προσπάθεια



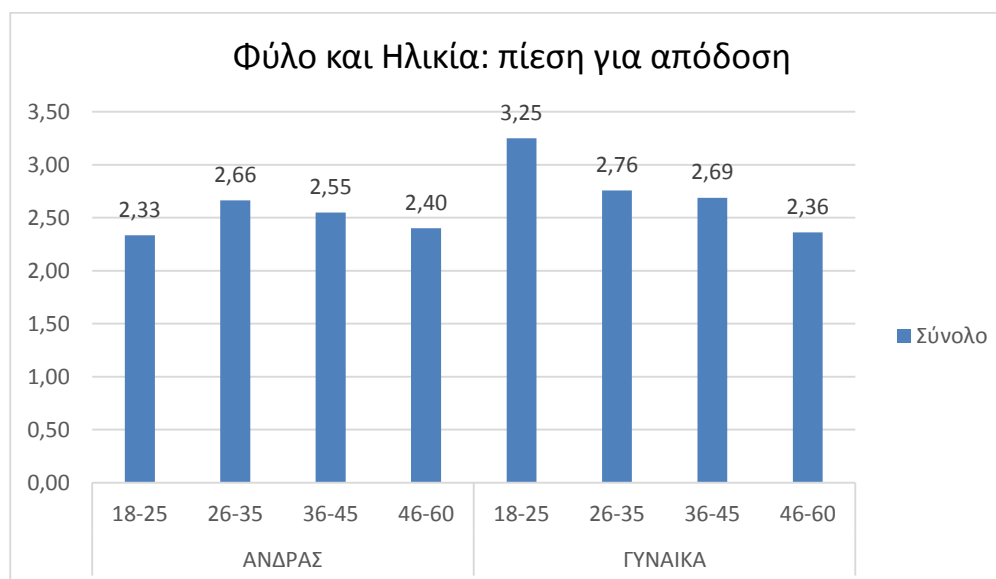
Μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους φαίνεται να καταβάλουν οι άνδρες μεταξύ 18-25 ετών και οι γυναίκες μεταξύ 36-45, ενώ λιγότερο φαίνεται να προσπαθούν οι άντρες μεγαλύτερης ηλικίας.

Γράφημα 19. Ανατροφοδότηση απόδοσης



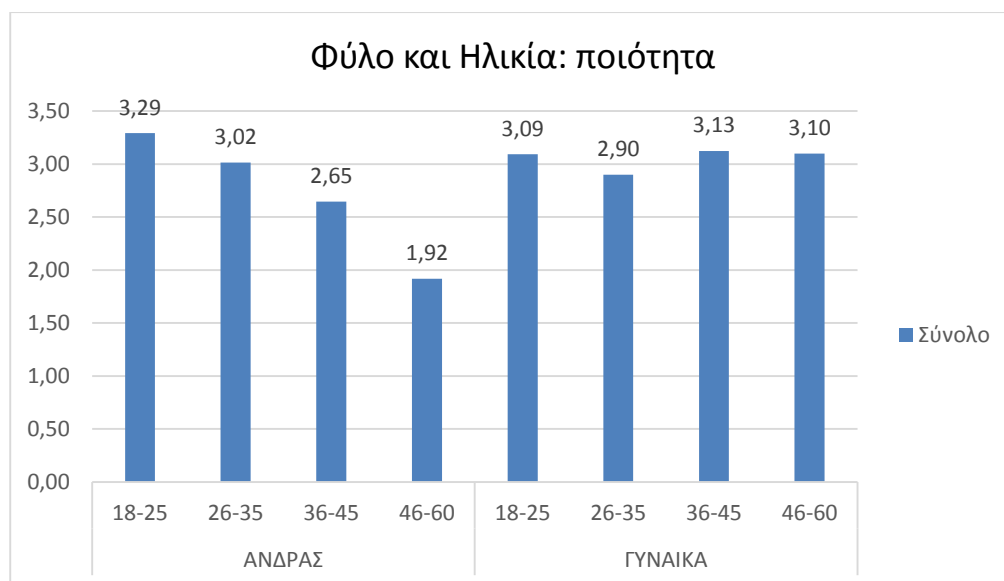
Οι άντρες νεαρής ηλικίας φαίνεται να έχουν περισσότερη ενημέρωση σχετικά με την απόδοσή τους, καθώς και οι γυναίκες της ίδιας ηλικίας, ενώ λιγότερη έχουν οι άντρες ηλικίας 46-60 ετών.

Γράφημα 20. Πίεση για απόδοση



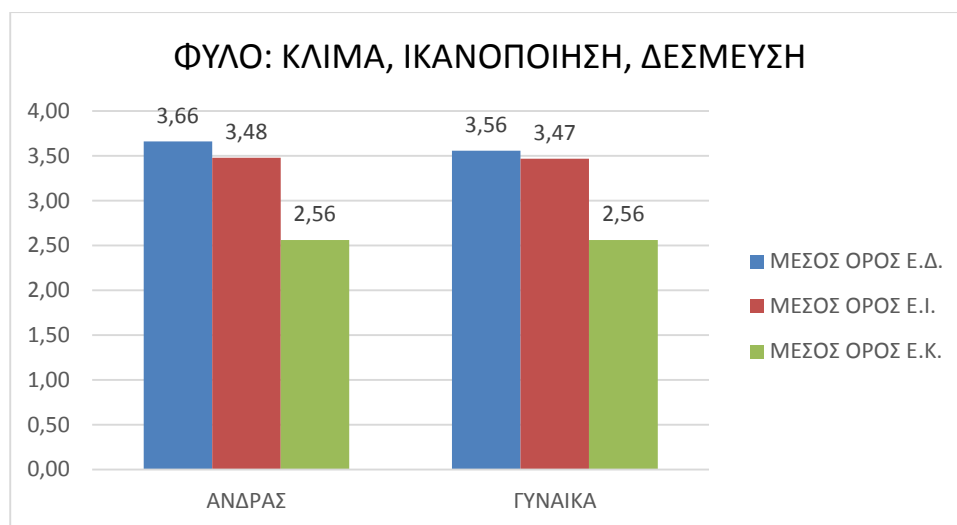
Μεγαλύτερη πίεση ώστε να αποδώσουν περισσότερο, φαίνεται να δέχονται οι γυναίκες νεαρής ηλικίας σε αντίθεση με τους άντρες της ίδιας ηλικιακής ομάδας που φαίνεται να δέχονται τη χαμηλότερη πίεση.

Γράφημα 21. Ποιότητα



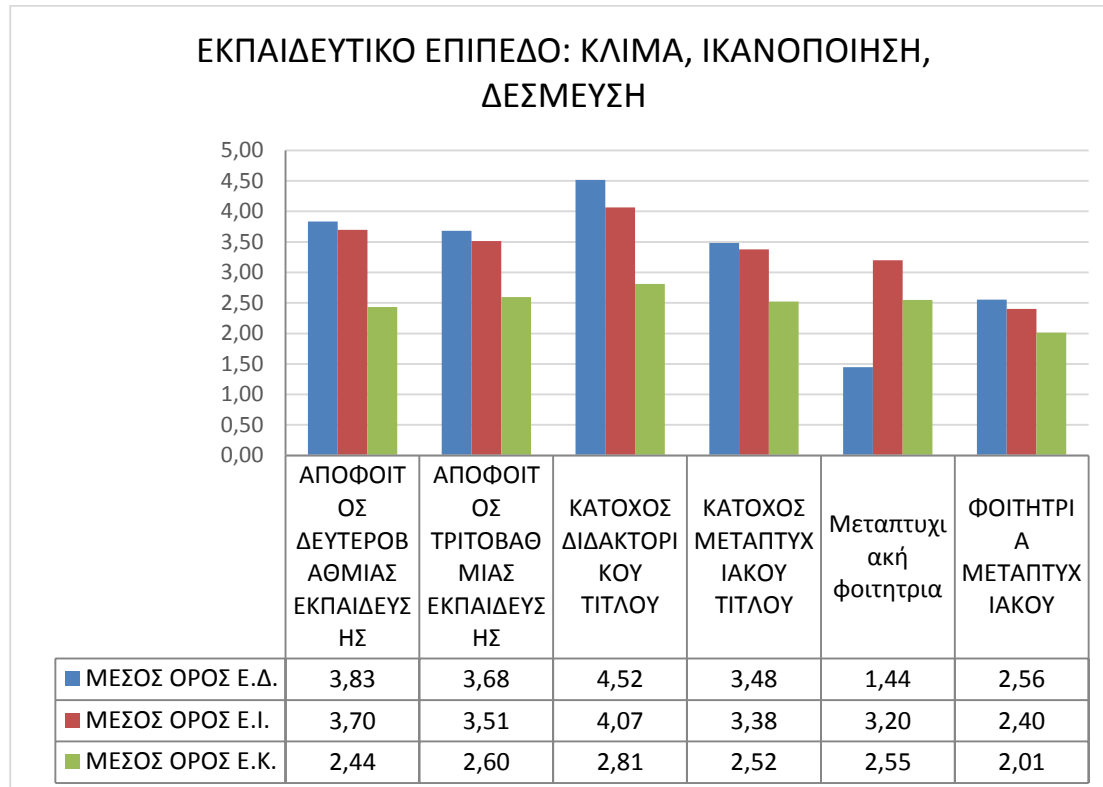
Οι άντρες νεαρής ηλικίας είναι οι περισσότεροι που εργάζονται σε φορείς που δίνουν μεγάλη σημασία στην ποιότητα, σε αντίθεση με τους άντρες μεγαλύτερης ηλικίας που εργάζονται σε οργανισμούς με χαμηλότερο ενδιαφέρον ως προς την ποιότητα.

Γράφημα 22. Κλίμα, ικανοποίηση, δέσμευση ανάλογα με το φύλο



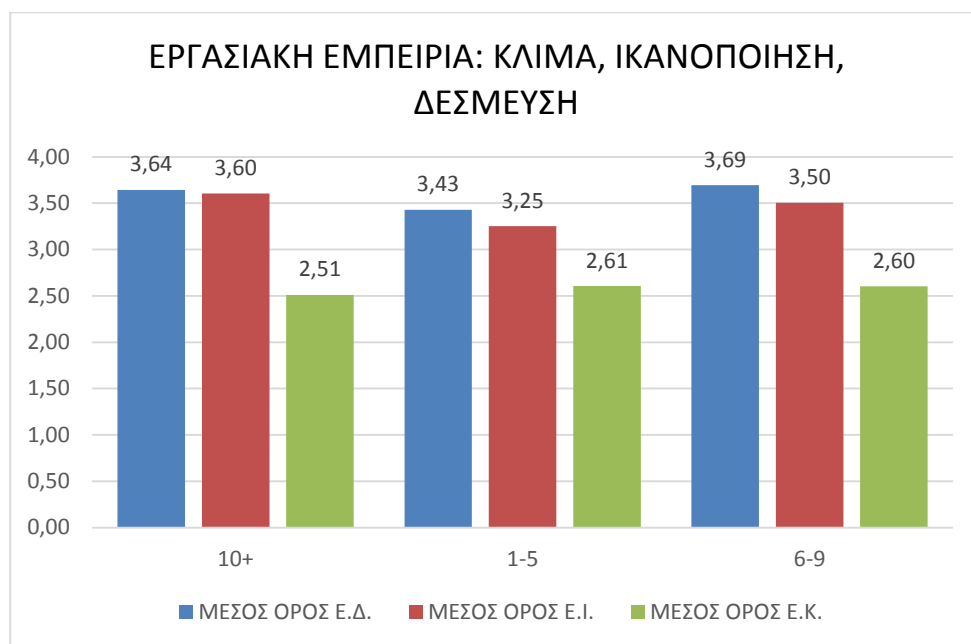
Και οι άντρες και οι γυναίκες αντιλαμβάνονται το ίδιο θετικό κλίμα στην εργασία τους, με τους άντρες να προηγούνται ελαφρά ως προς την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση που νιώθουν στον εργασιακό τους χώρο.

Γράφημα 23. Κλίμα, ικανοποίηση, δέσμευση ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο



Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο, οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος είναι εκείνοι που βιώνουν ένα περισσότερο θετικό κλίμα και νιώθουν περισσότερο δεσμευμένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ στην αντίθετη πλευρά εμφανίζονται τα άτομα που είναι ακόμη φοιτητές.

Γράφημα 24. Κλίμα, ικανοποίηση, δέσμευση ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία



Τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας δε φαίνεται να επηρεάζουν τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τα άτομα το εργασιακό κλίμα, καθώς εκείνοι με περισσότερη προϋπηρεσία φαίνεται να βιώνουν λιγότερο θετικό κλίμα στην εργασία τους, ενώ φαίνεται να είναι οι περισσότερο ικανοποιημένοι. Ελαφρώς πιο δεσμευμένοι φαίνεται να είναι τα άτομα με 6 ως 9 έτη εμπειρίας.

Πίνακας 1: Συσχετίσεις Μεταβλητών

		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	CL - MEAN	WE-MEAN	JS-MEAN
ΦΥΛΟ	Pearson's r	—	- 0.054	0.050	0.005	0.001	- 0.037	- 0.007
	p-value	—	0.572	0.602	0.956	0.992	0.699	0.942
ΗΛΙΚΙΑ	Pearson's r		—	0.020	0.664 ***	- 0.157	0.005	0.111
	p-value		—	0.833	<.001	0.097	0.958	0.241
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Pearson's r			—	0.001	- 0.030	- 0.031	- 0.049
	p-value			—	0.991	0.751	0.743	0.609
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Pearson's r				—	- 0.111	0.063	0.171
	p-value				—	0.242	0.506	0.071
CL -MEAN	Pearson's r					—	0.463 ***	0.415 ***
	p-value					—	<.001	<.001
WE-MEAN	Pearson's r						—	0.836 ***
	p-value						—	<.001
JS-MEAN	Pearson's r							—
	p-value							—

Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Όπως φαίνεται στον πίνακα, ισχυρότερη σχέση έχει η ηλικία του εργαζομένου με την εργασιακή εμπειρία. Επίσης το εργασιακό κλίμα έχει σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση, όπως ισχυρά συνδέονται μεταξύ τους η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία έγινε μία απόπειρα να μελετηθεί κατά πόσο το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση των Ελλήνων εργαζομένων.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαφαίνεται ότι άντρες και γυναίκες αντιλαμβάνονται το ίδιο θετικό κλίμα στον εργασιακό τους χώρο, ενώ όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση και τα δύο φύλα είναι στο ίδιο επίπεδο με ελάχιστες διαφορές. Εκείνο το χαρακτηριστικό που φαίνεται να διαφοροποιεί περισσότερο τα δεδομένα είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο καθώς οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος εμφανίζονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι στην εργασία τους. Αυτό πιθανόν να σημαίνει ότι λόγω των τυπικών προσόντων τους έχουν και καλύτερες θέσεις εργασίας και άρα βιώνουν καλύτερες συνθήκες στον εργασιακό τους χώρο.

Τα συμπεράσματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν από τα στελέχη της διοίκησης και να χρησιμοποιηθούν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων για κάθε οργανισμό. Τα συμπεράσματα βέβαια είναι πολύ γενικά, καθώς το δείγμα της έρευνας είναι σχετικά μικρό, δεν υπάρχει δυνατότητα τα διαχωριστούν οι απαντήσεις ανά φορέα όπου εργάζεται ο κάθε συμμετέχων και δεν είναι αμιγώς απαντήσεις εργαζομένων στον ιδιωτικό ή στον δημόσιο τομέα, είναι όμως ενδεικτικά και μπορεί να αποτελέσουν το έναυσμα για τον κάθε μάνατζερ για περαιτέρω διερεύνηση όσον αφορά τον κάθε οργανισμό, τμήμα ή ομάδα. Ενδεικτικά επισημαίνεται ότι η βελτίωση του

εργασιακού κλίματος μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης στους εργαζομένους. Επίσης η σύσταση της ομάδας, του τμήματος ή του οργανισμού από άτομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά θα μπορούσε να βελτιώσει το βαθμό που οι ανωτέρω διαστάσεις (ικανοποίηση, δέσμευση) της εργασιακής ψυχολογίας υπάρχουν στις συγκεκριμένες δομές. Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να τεθούν υπόψη και να προβληματίσουν ειδικότερα τους διοικούντες στους δημόσιους φορείς που δεν έχουν την ανάλογη εκπαίδευση και κουλτούρα ή ακόμη και σε μεγαλύτερης ηλικίας προϊστάμενους στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα για την αλλαγή του τρόπου διοίκησης και την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων άσκησης της εξουσίας.

Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις θα πρέπει εξ αρχής να επιλέξουν προσωπικό με κοινές αξίες, πιστεύω, κοινωνικό και διανοητικό επίπεδο, καθώς η ομοιογένεια της ομάδας μπορεί να διαμορφώσει ισχυρό κλίμα. Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων επίσης θα πρέπει να ταιριάζουν με εκείνα του οργανισμού, καθώς οι άνθρωποι αισθάνονται καλύτερα σε έναν χώρο που τους ταιριάζει. Οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς έτσι δημιουργούν τις βάσεις για τη διαμόρφωση κάθε μορφής κλίματος.

Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να φροντίζουν ώστε να υπάρχει καλή επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του οργανισμού, καθώς αυτό συμβάλλει στη δημιουργία κοινής αντίληψης και ισχυρού εργασιακού κλίματος. Επίσης ο ρόλος του αρχηγού μπορεί να διαμορφώσει κλίμα, καθώς λειτουργεί ως φίλτρο μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και συμβάλλει στην ανάπτυξη κοινής αντίληψης στα μέλη της ομάδας. Η σωστή

λειτουργία της ομάδας και οι διαδικασίες της, όπως η διανομή της πληροφορίας, οι προσπάθειες συνεργασίας και η αλληλεξάρτηση, τα κοινά καθήκοντα, μπορούν να διαμορφώσουν το ανάλογο εργασιακό κλίμα.

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να επιδιώκονται από τις διοικήσεις των οργανισμών, καθώς επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα και κατά συνέπεια την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων με τα ανάλογα αποτελέσματα.

Εκείνο που μπορεί να μελετηθεί μελλοντικά είναι κατά πόσο και σε ποιο βαθμό οι έννοιες αυτές γίνονται αντιληπτές και πώς διαμορφώνονται στις διάφορες θέσεις της ιεραρχίας. Επιπλέον χρήσιμο θα ήταν μελλοντικά να ερευνηθούν οι διαστάσεις αυτές της εργασιακής ψυχολογίας ξεχωριστά σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, ώστε να εντοπιστούν διαφορές και ομοιότητες. Τέλος στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα μπορούσε να γίνει λεπτομερέστερη ανάλυση των απαντήσεων που αφορούν τις διαστάσεις του κλίματος, σε σχέση με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Το ζητούμενο όμως της εργασίας ήταν μία γενικότερη προσέγγιση στις έννοιες και στη συσχέτισή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική (Βιβλία)

1. Γαλανάκης, Μ. (2012). Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις. Αθήνα: Εκδ. Αθ. Σταμούλης.
2. Καντάς, Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
3. Μακρή-Μπότσαρη, Ε. (2001). Αυτοαντίληψη και αυτοεκτίμηση: Μοντέλα, ανάπτυξη, λειτουργικός ρόλος και αξιολόγηση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
4. Χυτήρης, Λ. (2013). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Φαίδιμος.
5. Χυτήρης, Λ. (2017). Οργανωσιακή συμπεριφορά: έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση. 4^η εκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξενόγλωσση (Άρθρα - Βιβλία)

1. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. Academy of Management Journal, Vol. 33, pp. 847-858.
2. Argyris, C. (1957). Personality and Organization. New York: Harper.
3. Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. New York: Willey.

4. Arnold, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T. (1998). Work psychology: Understanding human behavior in workplace. Prentice Hall, Financial Times.
5. Bakker, A. B., (2009). "Building engagement in the workplace", in Burke, R. J. and Cooper, C. L. (Eds), The Peak Performing Organization, Routledge, Oxon, pp. 50-72.
6. Bakker, A. B., Albrecht, S.L., Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 20, pp. 4-28.
7. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, Vol. 22(3), pp. 309-328.
8. Bakker, A. B. et al. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. Journal of Educational Psychology, Vol. 99, pp. 274-284.
9. Bakker, A. B. et al. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work Stress, Vol. 22, pp. 187-200.
10. Banihani, M., Lewis P., Syed J. (2013). Is work engagement gendered? Gender in Management: An International Journal, Vol. 28, pp. 400-423.
11. Beckers, D.G.J. et al. (2004). Working overtime hours: relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. Journal of Occupational and Environmental Medicine, Vol. 46
12. Bhatnagar, J., (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention

- in the Indian context. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, pp. 921-951.
13. Brayfield, A. H., Rothe, H. F. (1951). An index of Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology, Vol. 35(5), pp.307-311.
14. Breevaart, K. et al. (2015). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. Journal of Organizational Behavior, Vol. 37, pp.309-325.
15. Brislin, R.W. (1980). Translation and Content Analysis of Oral and Written Material. In: H.C. Triandis and J.W. Berry (eds.), Handbook of Cross-Cultural Psychology, (vol. 2, pp. 389-444). Boston: Allyn & Bacon.
16. Boswell, W. R., Olson-Buchanan J. B., LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control and psychological strain. Journal of Vocational Behavior, Vol. 64 (1), pp. 165-181.
17. Brief, A. P., (1998). Attitudes in and around organizations. v. 9. Sage, London.
18. Bucheli, M. et al., (2010). Job satisfaction and the individual educational level, re-assessing their relationship. Documento, Vol. 11, pp. 1-17.
19. Crites, J. (1969). Vocational Psychology. N.Y.: McGraw-Hill
20. Culkun, J., Perrotto, R. S. (2004). Θεμελιώδεις Αρχές της ψυχολογίας: Εφαρμογές στη ζωή και την εργασία. (επιμ.: Α.-Σ. Αντωνίου, Γ. Μπακοπούλου). Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.

21. De Ruyter, K., Wetzels, M., Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. Journal of Interactive Marketing, Vol. 15, pp. 23-35.
22. Demerouti, E. et al. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, Vol. 27, pp. 279-286.
23. Dennison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, Vol. 21, pp. 619-654.
24. Dormann C., Zapf D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities, Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, pp. 483-504.
25. Fleming, J. H., Coffman, C., Harter, J. - K. (2004). Manage your human sigma. Harvard Business Review, Vol. 83, pp. 106-114.
26. Friendlander, F., Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction. Personnel Psychology, Vol. 22, pp.171-183.
27. Fujimoto, Y. et al. (2016). The effect of mobile technology usage on work engagement and emotional exhaustion in Japan. Journal of Business Research, Vol. 69, pp. 3315-3323.
28. Gebauer, J., Lowman, D. (2008). Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results. New York, NY: Penguin Group.

29. Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multi-level research. Academy of Management Review, Vol. 10, pp. 601-616.
30. Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 9, pp. 120-125.
31. Gurbuz, A. (2007). An assessment on the effect of education level on the job satisfaction from tourism sector point of view. Doguz Universitesi Dergisi, Vol. 8(1), pp.36-46.
32. Halbesleben, J.R.B., Harvey, J. & Bolino, M.C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. Journal of Applied Psychology, Vol. 94, pp. 1452-1465.
33. Hallberg, U. E., Schaufeli, W. B. (2006). Same same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? European Psychology, Vol. 11, pp.119-127.
34. Hambleton R. K. (1993). Translating achievement tests for use in cross-national studies. European Journal of Psychological Assessment, Vol. 9, pp.57-58.
35. Hambleton, R. K. (1994). Guidelines for adapting educational and psychological tests: A progress report. European Journal of Psychological Assessment, Vol.10, pp. 229-244.
36. Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement

- and business outcomes: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology, Vol. 87, pp. 268-279
37. Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. Academy of Management Review, Vol. 18, pp.657-693.
38. Hofmann, D. A., Stetzer, A. (1996). A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. Personnel Psychology, Vol. 49, pp. 307-340.
39. Hu, E. et al. (2015). Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS), International Conference on
40. James, L. R., Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, Vol. 81, pp. 1096-1112.
41. James , L. R., Joyce, W. F., Slocum, J. W., Jr. (1988). Comment: Organizations do not cognize. Academy of Management Review, Vol. 13, pp. 129-132.
42. Jeung, C.-W. (2011). The concept of employee engagement: a comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. Performance Improvement Quarterly, Vol.24, pp.49-69.
43. Jewell, L. N., Siegall, M. (1990). Contemporary industrial/organizational psychology. (2nd edition). West Publishing Company.
44. Jones, A. P., James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationship of individual and aggregated work environment perceptions. Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 23, pp. 201-250.

45. Judge Timothy A. et al. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations, Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No 1, pp. 17-34.
46. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, Vol. 33, pp. 692-724.
47. Kanderians, B. (1986), Perceived Costs and Benefits of Participation in Union Action, Personnel Psychology, Vol. 39, pp. 379-397
48. Kelly, J. P., Hise, R. T. (1980). Role conflict, role clarity, job tension and job satisfaction in the brand manager position. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 8, pp. 120-137.
49. Klein, K. J., Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation and implementation. Academy of Management Review, Vol. 21, pp. 1055-1088.
50. Koyuncu, M., Burke, R. J., Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in Turkish bank. Equal Opportunity Institute, Vol. 25, pp. 299-310.
51. Kozlowski, S. W. J., Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. Journal of Applied Psychology, Vol. 74, pp.721-742.
52. Kuenzi, M., Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: a review, critique and proposed research agenda for the organizational work climate literature. Journal of Management, Vol. 35, pp. 634-717
53. Lawler, E. E. (1994). Motivation in work organizations. Monterey, CA: Brooks/Cole.

54. Leiter, M. P., Bakker, A. B. (2010). Work engagement. A Handbook of Essential Theory and Research. New York: Psychology Press.
55. Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". Journal of Social Psychology, Vol. 10, pp. 271-299.
56. Likert, R. L. (1967). The human organization. New York: McGraw-Hill.
57. Litwin, G. H., Stringer, R. A., (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University Press.
58. Locke, E. (1969). What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance, Vol. 4, pp.309-336.
59. Locke, E. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in Dunnette, M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1st Ed.), (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally. 1976.
60. Loehr, J., Schwartz, T. (2003). The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, is the Key to Performance, Health and Happiness, The Free Press, New York, NY.
61. Long, C. S. et al. (2015). The Relationship between Self-Leadership, Personality and Job Satisfaction: A Review. Journal of Sustainable Development, Vol. 8, n. 1, pp. 16-23
62. Lu, C.- Q. et al (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. Journal of Vocational Behavior, Vol. 84, pp. 142-152.
63. Lv Z., Xu, T. (2016). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: the mediated effect of person-

- organization fit. The International Journal of Human Resource Management, pp. 1-28
64. Macarov, D. (1982). Worker productivity: Myths and reality. USA: Sage Publications, Inc.
65. Marks, M. A., Zaccaro, S. J., Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. Journal of Applied Psychology, Vol. 85, pp. 971-986.
66. May, D. R. et al. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 77, pp.11-37.
67. McCormick, E. J., Ilgen, D. (1985). Industrial and organizational psychology. (8th edition). Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice Hall, Inc.
68. McCrae, R. R., Oliver, P. J. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. Journal of Personality, Vol. 60(2), pp. 175-215.
69. McGregor, D. M. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.
70. McKay, P. F., Avery D. R., Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: the moderating role of diversity climate. Personnel Psychology, Vol. 61, pp. 349-374.

71. Montgomery, A. et al. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with Burnout and engagement. Anxiety, Stress & Coping, Vol. 16, pp. 195-211
72. Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, Vol. 25, pp. 706-725.
73. Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
74. Naumann, S. E., Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multi-level model. Academy of Management Journal, Vol. 43, pp. 881-889.
75. Ostroff, C., Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp 211-266). San Francisco: Jossey-Bass.
76. Ostroff C., Kinicki, A. J., Tamkins M. M. (2003). Organizational culture and climate. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, vol. 12, pp. 565-593. New York: Wiley.
77. Patterson, M. G. et al. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, pp. 379-408.
78. Payne, R. L. (2000). Climate and culture: How close can they get? In N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds), *Handbook*

- of organizational culture & climate (pp. 163-176). Thousands Oaks, CA: Sage.
79. Payne, R. L., Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125-1173). Chicago: Rand-McNally.
80. Petrovic, et al. (2013). Educational level differences in job satisfaction and service orientation: Case of hotel in Novi Sad (Serbia). *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences*. Vol. 1 (2), pp. 21-29
81. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, Vol. 5, pp. 122-140.
82. Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
83. Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 668-681.
84. Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Report No 408, Institute for Employment Studies, Brington.
85. Rowlinson, M., Procter, S. (1999). Organizational culture and business history. *Organization Studies*, Vol. 20, pp. 369-396.
86. Saks, A.M., (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, pp. 600-619.

87. Salanova, M. et al. (2001). Exposure to information technology, burnout and engagement: about the role of professional self-efficacy. Psicologia Social Aplicada, Vol. 11, pp. 69-89
88. Salanova, M. et al. (2002). Job resources and proactive behavior: the mediating role of job engagement. 25th International Conference of Applied Psychology, Singapore, 1.
89. Salanova, M., Agut, S., Peiro, J. M., (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. Journal of Applied Psychology, Vol. 90, pp.1217-1227.
90. Salanova, M., Bresco, E., Schaufeli, W.B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. [Towards a spiral model of efficacy beliefs in burnout and engagement research]. Ansiedad y estrés, Vol. 11, pp. 215-231.
91. Schaufeli, W., Bakker, A., (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. [Version 1, November 2003]. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
92. Schaufeli, W. B., Bakker A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, pp. 293-315.
93. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, Vol. 66, pp. 701-716.

94. Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2011). Work engagement: on how to better catch a slippery concept. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 20, pp. 39-46
95. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Van Rhenen, W. (2003). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. Applied Psychology, Vol. 57, pp. 204-224.
96. Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass.
97. Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds). 2011. Handbook of organizational culture & climate (pp. xxiii-xxx). Thousand Oaks, CA: Sage.
98. Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. Personnel Psychology, Vol. 28, pp. 447-479.
99. Schneider, B. (1987). The people make the place. Personnel Psychology, Vol. 40, pp. 437-453.
100. Schneider, B., (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture (pp. 383-412). San Francisco: Jossey-Bass.
101. Schneider, B., (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds). Handbook of organizational culture & climate (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.

102. Schneider B., Barbera KM, eds. (2013). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. Cheltenham, UK: Oxford Univ. Press.
103. Schneider B., Bartlett, C. J., (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. Personnel Psychology, Vol. 21, pp. 323-333.
104. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Building and Developing the Organization, ed. S Zedeck, pp. 373-414. Washington , DC: American Psychology Association.
105. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology, Vol. 64, pp. 361-388.
106. Schneider, B., Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. Personnel Psychology, Vol. 36, pp. 19-39.
107. Schneider, B., Snyder R.A. (1975). Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate. Journal of Applied Psychology, Vol. 60, pp. 318-328.
108. Schultz, D. P. (1982). Psychology and industry today: an introduction to industrial and organizational psychology. (3rd edition). New York: McMillan Publishing Go., Inc.
109. Sergiovanni, T. J. (1968). New evidence on teacher morale: A proposal for staff differentiation. North Central Association Quarterly, Vol. 42, pp. 259-266.

110. Shantz, A. et al. (2010). "Too much of a good thing? Working mothers, engagement, and burnout", paper presented at Gender Work and organization Conference, Keele University, Keele, June.
111. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior (2003): A new Look at the interface between non-work and work. Journal of Applied Psychology, Vol. 88, pp. 518-528.
112. Soane, E. et al. (2010). "Managing a positive environment: engagement, wellbeing and the role of meaningfulness", paper presented at Academy of Management Conference. Chicago, IL.
113. Sonnentag, S., et al., (2008). Being engaged at work and detached at home: a week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. Work & Stress, Vol. 22, pp. 257-276.
114. Steers, R. M., Porter, L. W. (1983). New York: McGraw Hill.
115. Suan, C. L., Nasurdin, A. M. (2012). Role clarity, Supervisory Support, Peer Support and Work Engagement of Customer-Contact Employees in Hotels: A Future Research Agenda. International Business Management, Vol. 6, pp. 692-698.
116. Taris, T., Cox, T., Tisserand, M. (2008). Engagement at work: an emerging concept . Work & Stress, Vol. 22, pp. 185-186.
117. Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
118. United Nations (2010). The World's Women 2010 Trends and Statistics, United Nations, New York, NY.

119. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
120. Waegenmakers, K. (2003). *Burnout, engagement and academic performance in students*. Unpublished M.A. thesis. Psychology Department, Utrecht University, The Netherlands.
121. Welbourne, T. M., (2007). Employee engagement: beyond the fad and into the executive suite. Leader to Leader, Vol. 2007, pp. 45-51.
122. Wilson, E. M. (1998). Gendered career paths. Personnel Review, Vol. 27, pp. 396-411.
123. Xanthopoulou, D. et al. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 13, pp. 345-356.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ακόλουθη έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών "Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη" του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η συμβολή σας είναι σημαντική και απαραίτητη για την ολοκλήρωση της εργασίας και γι' αυτό θα την εκτιμούσα ιδιαίτερα. Παρακαλώ όπως απαντήσετε με ειλικρίνεια (απαιτούμενος χρόνος 10-15 λεπτά). Σας διαβεβαιώνω ότι διασφαλίζεται η ανωνυμία. Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας. Νίκη Χριστόφα (nikichris34@yahoo.com).

* Απαιτείται



1. Θέλετε να συμμετέχετε στην έρευνα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

ΝΑΙ

ΟΧΙ Σταματήστε να συμπληρώνετε αυτή τη φόρμα.

Δημογραφικά στοιχεία

2. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

3. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

18-25

26-35

36-45

46-60

61+

4. Εκπαιδευτικό επίπεδο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ
- ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ
- Άλλο: _____

5. Έτη εργασιακής εμπειρίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1-5
- 6-9
- 10+

Εργασιακές συμπεριφορές

Παρακαλώ απαντήστε με βάση την παρούσα εργασία σας.

A. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις και απαντήστε χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα:

1=Εντελώς λάθος, 2=Σχεδόν λάθος, 3=Σχεδόν σωστό, 4=Εντελώς σωστό

6. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4
1. Η διοίκηση πολλές φορές αφήνει τους υπαλλήλους να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Η διοίκηση εμπιστεύεται τους υπαλλήλους να παίρνουν αποφάσεις σχετικές με τη δουλειά χωρίς να ζητάνε άδεια πρώτα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Οι άνθρωποι της εξουσίας ελέγχουν στενά τη δουλειά αυτών που είναι κατώτεροί τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Η διοίκηση εφαρμόζει πολύ αυστηρά μια επιβολή στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Είναι σημαντικό να ελέγχονται τα πράγματα πρώτα με τον προϊστάμενο πριν παρθεί μία απόφαση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Οι υπάλληλοι είναι καχύποπτοι για τα άλλα τμήματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Υπάρχει πολύ μικρή σύγκρουση μεταξύ των τμημάτων στον οργανισμό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Οι υπάλληλοι στα διάφορα τμήματα έχουν τη διάθεση να μοιράζονται πληροφορίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι πολύ αποτελεσματική.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Υπάρχει πολύ λίγος σεβασμός μεταξύ κάποιων τμημάτων στον οργανισμό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Η διοίκηση εμπλέκει τους υπαλλήλους όταν παίρνονται αποφάσεις που τους αφορούν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Οι αλλαγές γίνονται χωρίς να ερωτηθούν οι υπάλληλοι που εμπλέκονται σε αυτές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Οι υπάλληλοι δεν έχουν καθόλου λόγο σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι οι αποφάσεις συχνά παίρνονται κρυφά, χωρίς τη δική τους συμβολή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Η πληροφόρηση μοιράζεται ευρέως.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Υπάρχει συχνά έλλειψη επικοινωνίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Οι προϊστάμενοι είναι πραγματικά καλοί στο να καταλαβαίνουν τα προβλήματα των υπαλλήλων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Οι προϊστάμενοι δείχνουν ότι έχουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους που διοικούν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Οι προϊστάμενοι είναι φιλικοί και προσιτοί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Οι προϊστάμενοι είναι αξιόπιστοι στο να δίνουν σωστές κατευθύνσεις στους υπαλλήλους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
21. Οι προϊστάμενοι δείχνουν κατανόηση στους υπαλλήλους που δουλεύουν γι' αυτούς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Οι υπάλληλοι δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι όταν έρχεται ένα καινούριο μηχάνημα ή εξοπλισμός.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται αρκετά όταν πρόκειται να χρησιμοποιήσουν καινούριο εξοπλισμό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Ο οργανισμός δίνει στους υπαλλήλους μόνο το ελάχιστο της εκπαίδευσης που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται έντονα για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Ο συγκεκριμένος οργανισμός δίνει λίγη προσοχή στα συμφέροντα των εργαζομένων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Ο συγκεκριμένος οργανισμός προσπαθεί να φροντίζει τους εργαζομένους του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Ο συγκεκριμένος οργανισμός ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Ο συγκεκριμένος οργανισμός προσπαθεί να είναι δίκαιος στη συμπεριφορά του προς τους εργαζομένους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Θεωρείται απόλυτα σημαντικό να ακολουθούνται οι κανόνες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Οι υπάλληλοι μπορούν να αγνοήσουν επίσημες διαδικασίες και κανόνες αν αυτό βοηθάει να γίνει η δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Τα πάντα πρέπει να γίνουν σύμφωνα με τους τύπους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Δεν είναι απαραίτητο να ακολουθούνται οι διαδικασίες κατά γράμμα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Κανένας δεν αναστατώνεται αν οι υπάλληλοι παραβούν τους κανόνες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Η ανώτερη διοίκηση θέλει να διατηρεί εδραιωμένους παραδοσιακούς τρόπους που γίνονται τα πράγματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Ο τρόπος που αυτός ο οργανισμός κάνει τα πράγματα ποτέ δεν έχει αλλάξει πάρα πολύ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Η διοίκηση δεν ενδιαφέρεται να δοκιμάσει νέες ιδέες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Οι αλλαγές στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα συμβαίνουν πολύ αργά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Νέες ιδέες γίνονται εύκολα αποδεκτές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Αυτός ο οργανισμός ανταποκρίνεται γρήγορα όταν χρειάζεται να γίνουν αλλαγές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Η διοίκηση εδώ εντοπίζει γρήγορα την ανάγκη να γίνουν τα πράγματα διαφορετικά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Β. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μία από τις ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με τη δική σας εργασία και σημειώστε δίπλα το βαθμό συμφωνίας σας με αυτές. Χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε:

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ-Ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

7. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
1. Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα μου δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιώδης με την δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις και απαντήστε χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα:

1=Εντελώς λάθος, 2=Σχεδόν λάθος, 3=Σχεδόν σωστό, 4=Εντελώς σωστό

8. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4
1. Αυτός ο οργανισμός είναι πολύ ευέλικτος. Μπορεί γρήγορα να αλλάξει διαδικασίες ώστε να υποδεχτεί νέες συνθήκες και να λύνει προβλήματα καθώς αυτά ανακύπτουν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Βοήθεια στην ανάπτυξη νέων ιδεών είναι εύκολα διαθέσιμη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Οι υπάλληλοι σ' αυτόν τον οργανισμό ψάχνουν πάντα για νέους τρόπους να εξετάζουν τα προβλήματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Αυτός ο οργανισμός είναι αρκετά εσωστρεφής. Δεν ενδιαφέρεται για το τι συμβαίνει στην αγορά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Δεν σκέφτονται τρόπους για τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πελάτη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Οι ανάγκες των πελατών δεν θεωρούνται βασική προτεραιότητα εδώ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Αυτός ο οργανισμός ανταποκρίνεται αργά στις ανάγκες των πελατών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Αυτός ο οργανισμός συνεχώς ψάχνει νέες ευκαιρίες στην αγορά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Σ' αυτόν τον οργανισμό, ο τρόπος που οι υπάλληλοι δουλεύουν μαζί αλλάζει εύκολα όταν πρόκειται να βελτιωθεί η απόδοση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό ώστε να γίνει η δουλειά, συζητιούνται συχνά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Υπάρχουν τακτικά συζητήσεις σε σχέση με το αν οι υπάλληλοι στον οργανισμό δουλεύουν αποτελεσματικά μαζί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Σ' αυτόν τον οργανισμό οι στόχοι τροποποιούνται όταν αλλάζουν οι συνθήκες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Σ' αυτόν τον οργανισμό διατίθεται χρόνος για να επανεξεταστούν οι στόχοι του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Οι υπάλληλοι έχουν κατανοήσει αρκετά το τι προσπαθεί να κάνει ο οργανισμός.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Η μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού είναι ξεκάθαρα κοινοποιημένη στον καθένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Οι υπάλληλοι δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα για τους στόχους του οργανισμού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ο καθένας που εργάζεται εδώ είναι καλά ενημερωμένος για τα μακροπρόθεσμα σχέδια και την κατεύθυνση αυτού του οργανισμού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Υπάρχει μια ξεκάθαρη εικόνα για το που βαδίζει ο οργανισμός.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
19. Μπορούν να εξοικονομηθούν χρόνος και χρήμα αν η δουλειά οργανωθεί καλύτερα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Τα πράγματα μπορούν να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικά αν οι υπάλληλοι σκέφτονται πριν ενεργήσουν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Ανεπαρκής προγραμματισμός και σχεδιασμός συχνά έχει ως αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται οι στόχοι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί αν οι εργασίες είναι οργανωμένες και σχεδιασμένες καλύτερα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Οι υπάλληλοι εδώ πάντα ξεδιπλώνουν το μέγιστο των ικανότητων τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Οι υπάλληλοι είναι ενθουσιασμένοι σχετικά με τη δουλειά τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Οι υπάλληλοι εδώ βολεύονται με το να κάνουν το λιγότερο δυνατόν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Οι υπάλληλοι είναι έτοιμοι να κάνουν ιδιαίτερη προσπάθεια για να κάνουν καλή δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Οι υπάλληλοι εδώ δεν καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' όσο χρειάζεται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Οι υπάλληλοι συνήθως λαμβάνουν ανατροφοδότηση της ποιότητας της δουλειάς που έχουν κάνει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Οι υπάλληλοι δεν πληροφορούνται εάν αποδίδουν επαρκώς στην εργασία τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Γενικά είναι δύσκολο για κάποιον να μετρήσει την ποιότητα της απόδοσης των εργαζομένων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Η απόδοση των υπαλλήλων μετριέται σε κανονική βάση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Ο τρόπος που οι υπάλληλοι κάνουν τη δουλειά τους σπάνια αξιολογείται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Υπάρχουν υπερβολικές προσδοκίες για τη δουλειά που μπορούν οι υπάλληλοι να βγάλουν σε μία μέρα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Γενικά ο φόρτος εργασίας των υπαλλήλων δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικός.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Η διοίκηση απαιτεί από τους υπαλλήλους να εργάζονται ιδιαίτερα σκληρά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Οι υπάλληλοι εδώ πιέζονται να πετύχουν τους στόχους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Ο ρυθμός εργασίας εδώ είναι αρκετά χαλαρός.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Ο συγκεκριμένος οργανισμός προσπαθεί πάντα να πετύχει τα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Η ποιότητα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη εδώ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
40. Οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται από την υψηλής ποιότητας δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Αυτός ο οργανισμός δεν έχει μεγάλη φήμη για υψηλής ποιότητας προϊόντα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δ. Σημειώστε πόσο συχνά ισχύει για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση:

0=Ποτέ, 1=Σχεδόν ποτέ, 2=Μερικές φορές, 3=Τακτικά, 4=Συχνά, 5=Πολύ συχνά, 6=Πάντα

9. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	0	1	2	3	4	5	6
1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Η εργασία μου με εμπνέει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Η δουλειά μου με συναρπάζει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σας ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή σας!

Νίκη Χριστόφα

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στην ηλεκτρονική διεύθυνση nikichris34@yahoo.com



