

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Επιμέλεια Συγγραφής:

Τσιλιβαράκος Κωνσταντίνος

Αριθμός Μητρώου: ΜΟΕΣ 1754

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Νοέμβριος 2019

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

JOB SATISFACTION AND STABILIZATION OF
STAFF IN A PHARMACEUTICAL COMPANY

By Tsilivarakos Konstantinos

MOES 1754

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, November 2019

Αφιερώνεται στην κόρη μου **ΘΑΛΕΙΑ** και στη Μητέρα μου

Εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση προσωπικού σε φαρμακευτική εταιρεία

Σημαντικοί Όροι: εργασιακή ικανοποίηση, κίνητρα, υποκίνηση, απόδοση

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής υποκίνησης. Για την μελέτη του σκοπού της έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής ανάλυσης μέσω δημιουργίας ερωτηματολογίου με κλειστές ερωτήσεις. Δείγμα ευκολίας 70 εργαζομένων συλλέχθηκε για τους σκοπούς της έρευνας. Η συγκεκριμένη τεχνική δειγματοληψία επιλέχθηκε καθώς είναι οικονομικότερη και ταχύτερη χρονικά. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS22.0. Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε ότι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης κυμάνθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο.

JOB SATISFACTION AND STABILIZATION OF STAFF IN A PHARMACEUTICAL COMPANY

Keywords: job satisfaction, incentives, motivation, performance

Abstract

The purpose of this research was to study the level of job satisfaction and job motivation. To study the purpose of the research, the quantitative analysis method through the design of a closed-ended questionnaire was selected. A convenience sample of 70 employees was defined for the purpose of the research. This particular sampling technique has been chosen as it is more economical and faster in terms of time. The analysis was performed using the SPSS22.0 statistical software. Through the analysis it was found that the level of job satisfaction and motivation ranged at satisfactory levels.

Περιεχόμενα

Περίληψη	i
Abstract	ii
Περιεχόμενα	iii
Κατάλογος Πινάκων	v
Κατάλογος Διαγραμμάτων	vi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	2
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2
2.1 Εισαγωγή	2
2.2 Το ανθρώπινο δυναμικό	2
2.3 Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης	5
2.4 Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης	5
2.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	6
2.5.1 Περιβάλλον εργασίας και εργασιακή ικανοποίηση	7
2.5.2 Επίπτωσης της ικανοποίησης εργασίας	10
2.5.3 Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση	12
2.5.4 Η ικανοποίηση και η στάση απέναντι στην οργανωτική αλλαγή	15
2.6 Θεωρητικές προσεγγίσεις εργασιακής ικανοποίησης	17
2.6.1 Οντολογικές θεωρίες	17
2.6.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow	17
2.6.1.2 Η θεωρία των δυο παραγόντων του F. Herzberg	19
2.6.1.3 Η θεωρία του Mc Gregor	19
2.6.1.4 Η θεωρία των Επιτευγμάτων του David McClelland	20

2.6.2 Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές Θεωρίες	21
2.6.2.1 Η θεωρία της προσδοκίας, του Vroom.....	21
2.6.2.2 Θεωρία Στοχοθέτησης του Edwin Locke	22
2.6.2.3 Η θεωρία της Ισότητας του Adams	24
2.6.2.4 Το Υπόδειγμα των Porter - Lawler	24
2.7 Εργαλεία μέτρησης και μέθοδοι εκτίμησης εργασιακής ικανοποίησης	26
2.7.1 Job Descriptive Index (JDI).....	26
2.7.2 The Job in General Scale (JIG).....	27
2.7.3 The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	28
2.7.4 The Job Satisfaction Survey (JSS).....	30
2.7.5 Job Diagnostic Survey (JDS).....	31
2.8 Ανακεφαλαίωση.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.	35
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	35
3.1 Εισαγωγή.....	35
3.2 Σκοπός έρευνας.....	35
3.3 Είδος έρευνας.....	35
3.4 Δείγμα.....	35
3.5 Στατιστική ανάλυση.....	36
3.6 Ανακεφαλαίωση.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.	37

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	51
4.1 Εισαγωγή.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4-1 Φύλο	37
Πίνακας 4-2 Ηλικία	38
Πίνακας 4-3 Εκπαίδευση.....	39

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Σχήμα 4-1 Φύλο ερωτώμενων.....	37
Σχήμα 4-2 . Ηλικία ερωτώμενων	38
Σχήμα 4-3 Εκπαιδευτικό επίπεδο.....	39
Σχήμα 4-4 Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.....	40
Σχήμα 4-5 Είμαι περήφανος/η για τη φήμη της εταιρείας μου	41
Σχήμα 4-6 Υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον άμεσα προϊστάμενο μου.....	42
Σχήμα 4-7 Ο άμεσα προϊστάμενος μου επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους στο τμήμα	43
Σχήμα 4-8 Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος .	44
Σχήμα 4-9 Η εταιρεία προωθεί την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων	45
Σχήμα 4-10 Είναι δυνατή η ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας μου.....	46
Σχήμα 4-11 Μέσω της εργασίας μου ικανοποιούνται οι προσωπικές μου φιλοδοξίες ...	47
Σχήμα 4-12 . Υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία.....	48
Σχήμα 4-13 Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας (εξοπλισμός, ατυχήματα, καθαριότητα κ.α)	49
Σχήμα 4-14 Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές παροχές της εταιρείας (μισθός, υπερωρίες)	50
Σχήμα 4-15 Είμαι ικανοποιημένος από τις μη οικονομικές παροχές της εταιρείας (παιδικός σταθμός, άδειες, δώρα κ.τ.λ.)	51
Σχήμα 4-16 Είμαι ικανοποιημένος από την πρόσθετη ασφάλιση της εταιρείας	52
Σχήμα 4-17 Είμαι ικανοποιημένος/η από την ενδοεταιρική εκπαίδευση – κατάρτιση ...	53
Σχήμα 4-18 Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες ανάπτυξης (ατομική εκπαίδευση)	54
Σχήμα 4-19 Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας (ατυχήματα, καθαριότητα, εξοπλισμός).....	55

Σχήμα 4-20	Είμαι θετικός απέναντι στην ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης	56
Σχήμα 4-21	. Είμαι ικανοποιημένος/η από το ωράριο εργασίας μου	57
Σχήμα 4-22	Είμαι ικανοποιημένος/η από το καθεστώς των υπερωριών	58
Σχήμα 4-23	Είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας.....	59
Σχήμα 4-24	Η εκπαίδευση που μου παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες μου.....	60
Σχήμα 4-25	Νοιώθω ασφαλής στην εταιρία δεδομένου της οικονομικής κρίσης.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των διευθυντικών στελεχών να παρέχουν κίνητρα στους εργαζόμενους. Η πρόκληση για τα περισσότερα στελέχη σήμερα είναι μέσω των κινήτρων να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση (Kwabena et al., 2015). Κατανοώντας τις ανάγκες των εργαζομένων, ιδιαίτερα στο χώρο των εργοταξίων, είναι πιο εύκολο να επιτευχθεί εργασιακή ικανοποίηση μέσω της παρακίνησης. Στην κατασκευαστική βιομηχανία η εργασιακή ικανοποίηση είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μπορεί να υποστηρίξει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων (Buhai, & Nielseny, 2008).

Οι Schermerhorn et al. (2005) αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αφορά στα θετικά συναισθήματα που νιώθουν οι εργαζόμενοι και βελτιώνεται επιτυγχάνοντας αυτοεκτίμηση, σεβασμό, αναγνώριση και ασφάλεια του εργαζομένου. Η ικανοποίηση του εργαζομένου στα εργοτάξια είναι καθοριστικής σημασίας δεδομένου ότι αυξάνει την παραγωγικότητα. Η επίτευξη της ικανοποίησης από την εργασία στα εργοτάξια είναι δυνατή και με την παροχή μη οικονομικών κινήτρων με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Buhai, & Nielseny, 2008).

Η εργασία εμπεριέχει κάθε διαφορετικό χαρακτηριστικό, όπως είναι ο τρόπος βάσει του οποίου υλοποιείται και ολοκληρώνεται ένα καθήκον, περιλαμβάνοντας την εκπαίδευση των δραστηριοτήτων, την παρακολούθηση, την επιτυχία, τα ποικίλα καθήκοντα. Αρκετά ερευνητικά έγγραφα εστιάζουν στην πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης και καταλήγουν στο ότι το εργασιακό περιβάλλον και η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους.

Ακόμα, περιέγραψαν τη δεύτερη διάσταση της ικανοποίησης από την εργασία που είναι γνωστή ως περιβάλλον και εμπεριέχει τις φυσικές συνθήκες εργασίας και τις κοινωνικές εργασιακές συνθήκες (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000, Gazioglu & Tanselb, 2006, Skalli, Theodossiou, & Vasileiou, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσης μελέτης και αναλύει όλο το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίστηκε η παρούσα έρευνα. Συγκεκριμένα παρουσιάζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις οργανώσεις και εν συνεχεία αναλύει την εργασιακή ικανοποίηση μέσα από τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν δημιουργηθεί. Παράλληλα επιχειρεί μια κριτική επισκόπηση των μοντέλων και καταλήγει στο μοντέλο που είθισται να χρησιμοποιείται τη σημερινή εποχή.

2.2 Το ανθρώπινο δυναμικό

Οι εταιρίες, αλλά και κάθε οργανισμός στελεχώνεται και διοικείται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους, δεν υφίστανται κανένας οργανισμός. Ως εκ τούτου τα άτομα αποτελούν τον καθοριστικότερο συντελεστή παραγωγής, ώστε να μπορεί να λειτουργεί κάθε εταιρία και να επιτυγχάνει την αποστολή της.

Τα άτομα που εργάζονται σε μια εταιρία είναι αυτά που την καθιστούν επιτυχημένη. Παράλληλα τα άτομα που δεν επιθυμούν να εργαστούν για το καλό μιας εταιρίας είναι αυτά που μπορούν να τη χρεοκοπήσουν και να την κλείσουν. Τα άτομα μιας εταιρίας είναι αυτά που την καθιστούν ενεργή, δεδομένου ότι τα μηχανήματα δεν μπορούν να σκεφθούν. Εκτελούν μόνο εντολές των ατόμων (Μωυσάκη, 2006).

Η αναγνώριση των εργαζομένων για τις γνώσεις, τις δεξιότητές τους, την εμπειρία και τα κίνητρα εργασίας τους ως η σημαντικότερη πηγή της ύπαρξης και ανάπτυξης επιχειρήσεων είναι το βασικό χαρακτηριστικό της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του έργου κάθε διευθυντή όπως επισημαίνουν και οι Storey (2007), Rogers (2011), Wilton (2016). Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων χαρακτηρίζεται από την εφαρμογή στρατηγικής προσέγγισης στη διαχείριση, επικεντρώνεται στους εξωτερικούς παράγοντες της εργασίας και της διαμόρφωσης του εργατικού δυναμικού,

τονίζει τη δέσμευση των εργαζομένων της εταιρείας, εφαρμόζει ένα πολύπλοκο και εσωτερικά διασυνδεδεμένο σύστημα υποστηρικτικών - πολιτική απασχόλησης - και τονίζει την ισχυρή εταιρική κουλτούρα, τις επιδόσεις και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Επίσης η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων προτιμά τη διαφανή αμοιβή, λαμβάνοντας υπόψη τους εκτελεστικούς και αρμόδιους υπαλλήλους. Οι σχέσεις των εργαζομένων βασίζονται στην υψηλή εμπιστοσύνη, την ομαδική εργασία, την αποκέντρωση της διαχείρισης, τη δημιουργικότητα, την ευελιξία και τον προσανατολισμό προς τον πελάτη.

Ένας από τους κύριους λόγους για να εξεταστεί η σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις και δη στις φαρμακευτικές εταιρίες είναι να καθοριστεί εάν τα συστήματα, οι καθιερωμένες πολιτικές και οι διαδικασίες σχεδιάζονται για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα υψηλό επίπεδο εμπλοκής και απόδοσης των εργαζομένων. Αυτή η ιδέα υποστηρίζεται επίσης από παραδείγματα ορθών πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Hinkin, Tracey 2010), οι οποίες βασίζονται στην υπόθεση ότι υπάρχουν καθολικά εφαρμόσιμες πρακτικές για την καθοδήγηση των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης.

Από την άλλη, η προσέγγιση "βέλτιστης τακτοποίησης" υπογραμμίζει την ανάγκη προσαρμογής των αρχών και πρακτικών της προσωπικής εργασίας στην ειδική κατάσταση και τις συνθήκες μιας επιχείρησης. Και οι δύο προσεγγίσεις υπογραμμίζουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη επιχειρηματικών επιδόσεων.

Ο προσανατολισμός των διευθυντικών στελεχών προς τους εργαζόμενους ως ανθρώπινο δυναμικό υπογραμμίζει την αριστεία τους και ιδιαίτερα την ικανότητα να προσφέρουν υψηλότερη προστιθέμενη αξία στη βασική τους αξία. Μόνο οι άνθρωποι μπορούν να βρουν τρόπους να ανακαλύψουν κάτι νέο, να βρουν, να δημιουργήσουν και να χρησιμοποιήσουν τεχνολογία και άλλους πόρους, να αυξήσουν την ποιότητα ή να βελτιώσουν τη διαχείριση. Ορισμένοι εμπειρογνώμονες (Bach, 2005; Prescott - Rothwell, 2012; Hitka et al., 2015) υποστηρίζουν ότι η τεχνολογία μπορεί να αγοραστεί και να δανειστεί κεφάλαια, με τους στόχους και τις προθέσεις της επιχείρησης.

Το εφαρμοσμένο σύστημα διαχείρισης είναι αποτελεσματικό εάν δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θέλουν να εργαστούν,

γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, ποιες είναι οι προσδοκίες και ποια είναι τα δικαιώματά τους και οι υποχρεώσεις τους. Το καθιερωμένο σύστημα δεν αποτελεί εγγύηση για την ικανοποίηση των εργαζομένων, αν οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τον λόγο για την έναρξη της διαδικασίας. Δεν καθορίζονται προσωπικές δραστηριότητες (διαδικασίες, λειτουργίες) και ευθύνη για την εφαρμογή τους. υπάρχει έλλειψη διαδικασιών και προτύπων για το προσωπικό. Οι εργαζόμενοι δεν ενημερώνονται για τις δυνατότητες συμμετοχής στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την επακόλουθη σταθεροποίησή τους.

Το σύστημα εργασίας του προσωπικού περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες προσωπικού που σχετίζονται με την απασχόληση. Σημαίνει

-ανάλυση εργασίας, σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, αναζήτηση, επιλογή και πρόσληψη και απελευθέρωση όσων δεν μπορούν να εκτελέσουν το προσδοκώμενο επίπεδο και συμπεριφέρονται σωστά,

- παροχή εργασιακών καθηκόντων (στρατηγική και πολιτική ανθρώπινου δυναμικού, προσαρμογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, κίνητρο εργασίας, αξιολόγηση εργαζομένων και θέσεων εργασίας, υπηρεσίες HR, υπηρεσίες PIS, έλεγχος προσωπικού, έλεγχος ανθρώπινου δυναμικού),

-διατήρηση αρμοδίων υπαλλήλων (ανάπτυξη σταδιοδρομίας, διαχείριση αποδοχών εργασίας, αμοιβές και παροχές σε εργαζόμενους, υγεία και ασφάλεια στην εργασία, εργασιακές σχέσεις, φροντίδα των εργαζομένων, εσωτερική κινητικότητα).

Εκτός από την προσέγγιση του συστήματος, η περιγραφή των στοιχείων (δραστηριοτήτων) του προσωπικού που εργάζεται μέσω λειτουργιών και διαδικασιών μπορεί να βρεθεί στη θεωρία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ο όρος αυτός απορρέει από την αποστολή και το σκοπό της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Οι δραστηριότητες προσωπικού που πραγματοποιούνται σε τακτική βάση πληρούν τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας, καθώς οι εισροές (πόροι) μετατρέπονται σε αποτελέσματα ανάλογα με τις ανάγκες του εργοδότη ή / και του εργαζομένου.

Θεωρείται ότι δεν είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν στοιχεία ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μέσω προσωπικών δραστηριοτήτων, διαδικασιών ή λειτουργιών.

Οι διαφορές στον εννοιολογικό προσδιορισμό των στοιχείων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων προέρχονται από επιλεγμένες προσεγγίσεις και ιδέες στο έργο του προσωπικού και σχετίζονται με το εύρος, τη σημασία και την περιοδικότητα της απόδοσης των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Λαμβάνουν υπόψη το σύστημα, τη διαδικασία και τη λειτουργική προσέγγιση της εξερεύνησης. Είναι απαραίτητο κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, να προγραμματιστεί, οργανωτικά, οικονομικά, υλικά και προσωπικά, να ελέγχεται συνεχώς για να αποδειχθεί λειτουργική και δικαιολογημένη. Το αποτέλεσμα της επένδυσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αύξηση της ικανότητας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και, πάνω απ' όλα, η αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Εάν η διοίκηση των επιχειρήσεων εφαρμόζει τις κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της εργασίας και συνεπώς την απόδοση και τη σταθερότητα μιας επιχείρησης.

2.3 Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης

Παρά το γεγονός ότι ο όρος «ικανοποίηση από την εργασία» χρησιμοποιείται συχνά, δεν έχει συμφωνηθεί ακόμα ένας κοινός ορισμός. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ενιαία ορολογία αναφορικά με το τι αντιπροσωπεύει την εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως, προτού να μπορέσει να οριστεί ένας ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία, πρέπει να εξεταστεί η φύση και η σημασία της εργασίας ως οικουμενικής ανθρώπινης δραστηριότητας (Armstrong, 2006). Οι Christen και συν. (2006) προτείνουν ένα μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης, που αποτελείται από: α) παράγοντες σχετικούς με την εργασία, β) αντιλήψεις ρόλων, γ) εργασιακή απόδοση και δ) απόδοση της επιχείρησης.

2.4 Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι υπό την επήρεια μιας σειράς παραγόντων όπως: η φύση της εργασίας, μισθός, ευκαιρίες προώθησης, διοίκηση, ομάδες εργασίας και συνθήκες εργασίας. Σύμφωνα με τους Rue και Byars (2003) όταν γίνεται λόγος για παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία,

πρέπει να έχουμε κατά νου το γεγονός ότι μπορούν να περάσουν από τη δυσαρέσκεια εργασίας. Επομένως, το πρόβλημα της ικανοποίησης από την εργασία και της δυσαρέσκειας είναι δύο αντίθετα και αναξιόπιστα φαινόμενα;

Δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με αυτό το ζήτημα μεταξύ των δημιουργών. Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1976) είναι ίσως η πιο συχνά αναφερόμενη άποψη. Στην πραγματικότητα, η κύρια ιδέα είναι ότι τα άτομα στο εργασιακό περιβάλλον υφίστανται σε παράγοντες που τους ικανοποιούν, αλλά και σε παράγοντες που τους δυσαρεστούν. Οι παράγοντες που τους ικανοποιούν είναι τα κίνητρα ενώ οι παράγοντες που τους δυσαρεστούν ονομάζονται παράγοντες υγιεινής.

2.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Η συνήθης ικανοποίηση από την εργασία μετριέται με τη χρήση γενικών μεθόδων επιστημονικής έρευνας όπως το ερωτηματολόγιο. Ορισμένες από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τεχνικές για να μετρηθεί η εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εξής: ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα και δείκτης περιγραφής θέσεων εργασίας.

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire είναι ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί τόσο ατομικά όσο και σε ομάδα, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές φύλου. Πρόκειται για μια σύντομη φόρμα και δύο μακρές μορφές που χρονολογούνται από το 1967 και το 1977. Στην πραγματικότητα, 20 στοιχεία εργασίας σε πέντε επίπεδα μετρούνται με αυτό το ερωτηματολόγιο. Για να απαντηθεί αυτό το ερωτηματολόγιο απαιτούνται συνήθως 15-20 λεπτά.

Η έκδοση του Minnesota Questionnaire από το 1967 χρησιμοποιεί τις παρακάτω κατηγορίες απάντησης: Δεν είμαι ικανοποιημένος, Κάπως ικανοποιημένος, Ικανοποιημένος, Πολύ ικανοποιημένος και Εξαιρετικά ικανοποιημένος. Η έκδοση του Minnesota Satisfaction Questionnaire του 1977 χρησιμοποιεί τις παρακάτω κατηγορίες απαντήσεων: Πολύ ικανοποιημένος, Ικανοποιημένος, Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος, Δυσανεστημένος και Πολύ δυσαρεστημένος. Συγκριτικά, η έκδοσή του ερωτηματολογίου του 1977 είναι πιο ισορροπημένη σε σχέση με την έκδοση του 1967.

Ο δείκτης περιγραφής θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται επίσης για να μετρηθεί η εργασιακή ικανοποίηση. Πρόκειται για μια απλή και εύκολα εφαρμόσιμη μέθοδος. Η μέτρηση της αντοχής και της αδυναμίας μέσα σε κάθε παράγοντα είναι ένα σημάδι όπως στη βελτίωση του πεδίου και οι αλλαγές είναι αναγκαίες.

Αυτό το ερωτηματολόγιο συνεπάγεται την απόκτηση πληροφοριών για όλες τις σημαντικές πτυχές της εργασίας και λαμβάνει υπόψη τις διαφορές φύλου. Αυτό το ερωτηματολόγιο εισήχθη για πρώτη φορά το 1969 και μετράει 5 σημαντικά μέρη της εργασιακής ικανοποίησης με συνολικά πάνω από 70 πιθανές περιγραφές θέσεων εργασίας.

Οι παράγοντες που θεωρούνται από την περιγραφή θέσης εργασίας είναι:

Η φύση της εργασίας, Αποζημίωση και οφέλη, Στάσεις προς τους επόπτες, Σχέσεις με συναδέλφους και Ευκαιρίες προώθησης.

Οι περιγραφικοί δείκτες για καθέναν από τους πέντε παράγοντες μπορούν να αξιολογηθούν με τρεις δυνατές επιλογές από τους υπαλλήλους: 1 που σημαίνει ότι η περιγραφή είναι σχετική, 2 που σημαίνει ότι η περιγραφή δεν είναι σχετική και 3 που σημαίνει ότι ο εργαζόμενος δεν έχει γνώμη.

Μια από τις παλαιότερες προσεγγίσεις για να μετρηθεί η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός των εκφράσεων του προσώπου που παρουσιάστηκε από τον Kunin. Ίσως αυτή είναι η απλούστερη μορφή μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, πολλές εκφράσεις του προσώπου παρουσιάζονται στον υπάλληλο και πρέπει να βάλει έναν έλεγχο κάτω από την έκφραση που περιγράφει το συναίσθημα και τη γνώμη του για το καλύτερο.

2.5.1 Περιβάλλον εργασίας και εργασιακή ικανοποίηση

Ο Spector (1997) παρατήρησε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αγνοούν το εργασιακό περιβάλλον στο πλαίσιο της οργάνωσής τους, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται δυσμενώς οι επιδόσεις των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τον ίδιο, το εργασιακό περιβάλλον συνίσταται στην ασφάλεια των εργαζομένων, στην ασφάλεια των θέσεων εργασίας, στις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, στην αναγνώριση των καλών επιδόσεων, στα κίνητρα για καλή απόδοση και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. (Lane, Esser, Holte, & Anne, 2010).

Σύμφωνα με τον Arnetz (1999) σε οργανώσεις, παρατηρείται ότι κυρίως οι υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι με τον προϊστάμενο ή/και διευθυντή καθώς δεν τους σέβεται. Οι διευθυντές επιδεικνύουν επίσης σκληρή συμπεριφορά στους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα να μην διαμοιράζονται καινοτόμες ιδέες. Επίσης η ανώτατη διοίκηση δεν αφήνει ελευθερία στους εργαζόμενους να αναλάβουν καθήκοντα, με αποτέλεσμα να περιορίζονται μονάχα στο έργο τους.

Ο Petterson (1998) υποστηρίζει ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων σε μια εταιρία είναι ζωτικής σημασίας για να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Περαιτέρω περιγράφει ότι η επικοινωνία των πληροφοριών πρέπει να γίνεται σωστά εγκαίρως έτσι ώστε να λειτουργούν ομαλά οι λειτουργίες της επιχείρησης. Εάν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων τότε είναι δύσκολο η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Έχουν γίνει έρευνες για να κατανοηθεί η σχέση ανάμεσα στο εργασιακό περιβάλλον και στην εργασιακή ικανοποίηση σε όλο τον κόσμο σε διαφορετικά πλαίσια με την πάροδο των ετών. Η μελέτη κερδίζει όλο και μεγαλύτερη σημασία με το πέρασμα του χρόνου λόγω της φύσης και του αντίκτυπου της στην κοινωνία. Τα ευρήματα μιας δανικής μελέτης δείχνουν ότι μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά της μέσω της βελτίωσης των φυσικών διαστάσεων του εργασιακού περιβάλλοντος (εσωτερικό κλίμα) και μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων (Buhai, & Nielseny, 2008).

Οι Herzberg και συν. (1959) ανέπτυξαν ένα μοντέλο κινητοποίησης για ικανοποίηση από την εργασία και μέσω έρευνας διαπίστωσαν ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, παράγοντες υγιεινής και παράγοντες κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής δεν μπορούν να προκαλέσουν ικανοποίηση, αλλά μπορούν να αλλάξουν τη δυσαρέσκεια σε μη δυσαρέσκεια ή βραχυπρόθεσμο κίνητρο, ενώ οι παρακινητικοί παράγοντες έχουν μακρόχρονη επίδραση καθώς αυξάνουν τα θετικά συναισθήματα προς την εργασία και δεν μετατρέπουν την ικανοποίηση σε καμία ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες υγιεινής και κινήτρων συνδέονται μεταξύ τους, καθώς οι παράγοντες υγιεινής μετακινούν τους εργαζόμενους από τη δυσαρέσκεια εργασίας προς την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ οι παράγοντες κινητοποίησης μετακινούν τους εργαζομένους από τη μη ικανοποιητική εργασιακή ικανοποίηση (Herzberg et al. , 1959).

Οι Sell και Cleal (2011) ανέπτυξαν ένα μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία ενσωματώνοντας τις οικονομικές μεταβλητές και τις μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος για να μελετήσουν την αντίδραση των εργαζομένων σε επικίνδυνο εργασιακό περιβάλλον με υψηλά οικονομικά οφέλη και μη επικίνδυνο εργασιακό περιβάλλον και χαμηλά χρηματικά οφέλη.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης παράγοντες όπως ο εργασιακός χώρος, η στήριξη από το κοινωνικό περιβάλλον επιδρά άμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ όταν αυξάνονται οι ανταμοιβές δε βελτιώνεται ο βαθμός στον οποίο είναι δυσαρεστημένοι οι εργαζόμενοι. Η διαθεσιμότητα των εποπτικών αρχών σε χρόνο ανάγκης, η δυνατότητα αλληλοσύνδεσης των εργαζομένων, η τόνωση της δημιουργικής σκέψης και της γνώσης της αξίας ανοιχτής σκέψης εν όψει των εργαζομένων και η ικανότητα επικοινωνίας με τους εργαζομένους είναι τα βασικά χαρακτηριστικά εποπτείας.

Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι με καλή και αποτελεσματική επίβλεψη, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων ήταν υψηλό, ενώ με χαμηλότερη επικοινωνιακή ικανότητα, το επίπεδο δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων ήταν υψηλό (Schroffel, 1999). Μια άλλη μελέτη των Catillo και Cano (2004) σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης εργασίας μεταξύ των μελών των σχολών έδειξε ότι αν δοθεί η δέουσα προσοχή στις διαπροσωπικές σχέσεις, την αναγνώριση και την εποπτεία, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τους Bakotic και Babic (2013) οι εργασιακές συνθήκες αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση. Όσο εργάζονται υπό δυσμενείς συνθήκες τότε δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Προκειμένου για τη βελτίωση της ικανοποίησης των υπαλλήλων αυτών απαιτείται η βελτίωση των συνθηκών εργασίας από την διοίκηση του οργανισμού.

Η βελτίωση αυτή των συνθηκών εργασίας θα τους ικανοποιήσει και σε αντάλλαγμα η συνολική απόδοση θα αυξηθεί. Μια μελέτη στον τομέα των τηλεπικοινωνιών από τον Tariq et al (2013) αποκάλυψε ότι υπάρχουν διαφορετικές μεταβλητές όπως ο φόρτος εργασίας, ο μισθός, το άγχος στο χώρο εργασίας και οι συγκρούσεις με την οικογένεια λόγω εργασίας οδηγεί έναν υπάλληλο στη δυσαρέσκεια που οδηγεί περαιτέρω στον κύκλο εργασιών.

Στο τελικό στάδιο αυτοί οι ανεξάρτητοι παράγοντες επηρεάζουν αρνητικά τις οργανωτικές επιδόσεις που επηρεάζονται αρνητικά από αυτούς τους παράγοντες. Σύμφωνα με τον Chandrasekar (2011) κάθε εταιρία οφείλει να δημιουργεί ένα καλό και υγιές εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα ενισχύσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων του και θα βοηθήσει την εταιρία να αυξήσει τα κέρδη της.

Παράλληλα οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων παίζουν περισσότερο κυρίαρχο ρόλο στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση παρά ο μισθός, ενώ οι δεξιότητες διαχείρισης, ο χρόνος και η ενέργεια απαιτούνται για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού στην τρέχουσα εποχή.

2.5.2 Επίπτωσης της ικανοποίησης εργασίας

Οι υπάλληλοι που διακατέχονται από εργασιακή ικανοποίηση δεν σημαίνει ότι είναι και παραγωγικοί. Υπάρχουν πολλές πιθανές μεταβλητές, όπως οι ανταμοιβές. Εάν οι άνθρωποι λαμβάνουν ανταμοιβές που τις θεωρούν δίκαιες, ικανοποιούνται και προσπαθούν περισσότερο να αυξήσουν την επίδοσή τους.

Ακόμη ερευνητικά δεδομένα συμπεραίνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν βελτιώνει απαραίτητα τις επιδόσεις των υπαλλήλων, αλλά μπορεί να βελτιώσει επιμέρους τομείς καθώς και την οργάνωση της επιχείρησης. Τέλος, εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική συζήτηση για την ικανοποίηση των επιδόσεων που οδηγούν στην ικανοποίηση (Luthans, 1998).

Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να έχουν κατά νου οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού. Ο φόρος πιστότητας των υπαλλήλων μετράται με το ερωτηματολόγιο Loyalty και ενδέχεται να επιφέρει αρνητικές συνέπειες όταν δεν βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο.

Υπάρχουν τρεις τύποι εμπιστοσύνης των εργαζομένων: συναισθηματική πίστη, κανονιστική πίστη και αφοσίωση στη συνέχεια. Η έρευνα που διεξήχθη από τους Vanderberg και Lance (1992) κατά τη διάρκεια της οποίας ερωτήθηκαν 100 επαγγελματίες στις υπηρεσίες πληροφόρησης για πέντε μήνες έδειξε ισχυρές σχέσεις μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της αφοσίωσης των εργαζομένων.

Η έρευνά τους απέδειξε ότι όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων. Η απόρριψη των εργαζομένων προκαλεί σοβαρές πρόσθετες δαπάνες για τις εταιρείες, επομένως οι διαχειριστές βρίσκονται σε μόνιμη βάση για τρόπους μείωσης ελάχιστο.

Κατά πάσα πιθανότητα, ένας αποτελεσματικός τρόπος για να μειωθεί η απόρριψη των υπαλλήλων θα ήταν η αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων. Η βασική ιδέα πίσω από αυτή την προσέγγιση είναι ότι όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τόσο χαμηλότερος είναι ο απολογισμός των εργαζομένων.

Παρόλο που τα αποτελέσματα είναι μέτρια, το γεγονός ότι η ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλει στη μείωση του επιπέδου αποχής των εργαζομένων παραμένει. Επομένως, αξίζει να δοθεί προσοχή, ειδικά επειδή είναι ενδεχομένως υπό έλεγχο- σε αντίθεση με ορισμένες άλλες αιτίες αποχής (π.χ. ασθένεια, ατυχήματα).

Όταν η ικανοποίηση είναι υψηλή, η απόρριψη τείνει να είναι χαμηλή. Όταν η ικανοποίηση είναι χαμηλή, ο απολογισμός τείνει να είναι υψηλός. Ωστόσο, όπως και με τις άλλες σχέσεις υπάρχουν συγκρατημένες μεταβλητές όπως ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική. Επιπλέον, είναι σημαντικό να ειπωθεί ότι, ενώ η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία δεν θα έχει κατ'ανάγκη ως αποτέλεσμα χαμηλό μειονέκτημα, η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία είναι πιθανό να προκαλέσει μεγάλη απουσία.

Όταν ένα άτομο εκτιμά την εργασία του τότε είναι ικανοποιημένο από αυτήν και νιώθει θετικά και ευχάριστα συναισθήματα (Locke, 1976). Οι Lear και Crino (1993) θεωρούν την ικανοποίηση από την εργασία ως τη στάση των εργαζομένων προς την εργασία τους, τις ανταμοιβές που λαμβάνουν και τα κοινωνικά, οργανωτικά και φυσικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο εκτελούν τις εργασιακές τους δραστηριότητες.

Ο Robbins (2003) θεωρεί την ικανοποίηση από την εργασία ως τη γενική στάση ενός ατόμου προς την εργασία του / της. Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών που διερευνούν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και οργανωτικής δέσμευσης έχουν δημοσιευθεί τα τελευταία χρόνια.

Οι Gunlu, Aksaraylı και Perçin (2010) επιχείρησαν να προσδιορίσουν τις επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης στην οργανωτική δέσμευση των διευθυντικών στελεχών σε ξενοδοχεία μεγάλης κλίμακας στην περιοχή του Αιγαίου της Τουρκίας. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η εξωτερική, εγγενής και γενική εργασιακή ικανοποίηση επιδρά στην κανονιστική και συναισθηματική δέσμευση. Από την άλλη πλευρά, οι διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία δεν έχουν σημαντική επίδραση στη συνεχιζόμενη δέσμευση των διευθυντικών στελεχών μεγάλων ξενοδοχείων στην Τουρκία.

Ο Azeem (2010) διερεύνησε τη σχέση ικανοποίησης από την εργασιακή ικανοποίηση με την οργανωτική δέσμευση στο σουλτανάτο του Ομάν. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση σχετίζονται θετικά.

Οι Malik, Nawab, Naeem και Danish (2010) προσδιόρισαν τον αντίκτυπο της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με τις διαστάσεις των θέσεων εργασίας σε σχέση με την οργανωτική δέσμευση των πανεπιστημίων του δημόσιου τομέα του Πακιστάν. Τα ευρήματα κατέδειξαν ότι η ικανοποίηση από την ίδια την εργασία, την ποιότητα της εποπτείας και την ικανοποίηση από την αμοιβή είχε σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση.

Οι Aydogdu και Asikgil (2011) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία, της οργανωτικής δέσμευσης και της πρόθεσης κύκλου εργασιών στην

Τουρκία. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει μια σημαντική και θετική σχέση με τις 3 διαστάσεις της οργανωτικής δέσμευσης (συναισθηματική, συνεχής και κανονιστική).

Οι Lumley, Coetzee, Tladinyane και Ferreira (2011) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης θέσεων εργασίας των εργαζομένων και οργανωτικής δέσμευσης στη Νότιο Αφρική. Τα αποτελέσματα πρότειναν σημαντικές σχέσεις μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και συναισθηματικής δέσμευσης. Οι Chih και συν. (2012) στη μελέτη τους διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει σημαντικά και θετικά την οργανωτική δέσμευση.

Οι Kaplan, Ogut, Kaplan και Aksay (2012) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και οργανωτικής δέσμευσης (συναισθηματική δέσμευση, κανονιστική δέσμευση και δέσμευση συνέχισης) στα νοσοκομεία στην πόλη Konya της Τουρκίας. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία ήταν θετικά και σημαντικά συσχετισμένη με την συναισθηματική δέσμευση. Ωστόσο, δεν υπήρξε σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της συνέχισης της δέσμευσης.

Οι Tat, Pei-Ni και Rasli (2012) εξέτασαν εάν σχετίζεται η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση των υπαλλήλων στη Μαλαισία. Τα συμπεράσματα υποδηλώνουν ότι υπάρχει μια αδύναμη αλλά σημαντική σχέση μεταξύ σχεδιασμού θέσεων εργασίας και συναισθηματικής δέσμευσης ενώ δεν σχετίζονται άλλοι παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση.

Οι Akanbi και Itiola (2013) διερεύνησαν αν σχετίζεται η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση στον κλάδο της υγείας στη Νιγηρία. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική συσχέτιση.

Οι Gebremichael και Rao (2013) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και οργανωτικής δέσμευσης όσον αφορά το ακαδημαϊκό και υποστηρικτικό προσωπικό στο Πανεπιστήμιο Wolaita Sodo της Αιθιοπίας.

Η έρευνα συμπέρανε την ύπαρξη μιας αδύναμης, αλλά σημαντικής, θετικής σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης σε ακαδημαϊκό και σε υποστηρικτικό προσωπικό.

Οι Mohammed και Eleswed (2013)) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και οργανωτικής δέσμευσης στο Βασίλειο του Μπαχρέιν. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωτική δέσμευση.

Οι Suma και Lesha (2013) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης στον δημόσιο τομέα στην Αλβανία. Τα ευρήματα έδειξαν θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωτική δέσμευση.

Οι Top και Gider (2013) εξέτασαν αν σχετίζεται η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση σε νοσηλευτές και ιατρικούς γραμματείς σε τρία νοσοκομεία στην Τουρκία. Επιπλέον, διερεύνησαν τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων σχετικά με την οργανωτική δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία.

Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια σημαντική και θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και οργανωτικής δέσμευσης. Οι Akdere και Tarcan (2015) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ ηγεσίας μετασχηματισμού, οργανωτικής εμπιστοσύνης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης σε δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους σε δύο τουρκικά νοσοκομεία.

Επίσης, διερεύνησαν τις επιδράσεις της ηγεσίας μετασχηματισμού, την οργανωτική εμπιστοσύνη και την εργασιακή ικανοποίηση από την οργανωτική δέσμευση των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα έδειξαν, μεταξύ άλλων, ότι οι λειτουργικές διαδικασίες και η επικοινωνία προέβλεπαν την οργανωτική δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ η προώθηση και οι ενδεχόμενες ανταμοιβές προέβλεπαν την οργανωτική δέσμευση των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα.

2.5.4 Η ικανοποίηση και η στάση απέναντι στην οργανωτική αλλαγή

Η οργανωτική αλλαγή ορίζεται ως προσπάθεια ή σειρά προσπαθειών για τροποποίηση της δομής, των στόχων, της τεχνολογίας ή της εργασίας (Carnall, 1986). Από την άλλη πλευρά, η στάση απέναντι στην οργανωτική αλλαγή ορίζεται ως η συνολική θετική ή αρνητική αξιολόγηση του εργαζόμενου από την οργάνωση (Elias 2009). Οι Dunham, Grube, Gardner, Cummings και Pierce (1989) υποστηρίζουν ότι η στάση απέναντι στην αλλαγή γενικά συνίσταται από τις γνώσεις ενός ατόμου σχετικά με την αλλαγή, τις συναισθηματικές αντιδράσεις στην αλλαγή και τη συμπεριφορική τάση προς αλλαγή. Ομοίως, οι Elizur και Guttman (1976) ταξινόμησαν την ανταπόκριση ατόμων ή ομάδων στην εισαγωγή της οργανωτικής αλλαγής σε τρεις τύπους.

Οι συναισθηματικές αντιδράσεις είναι ένα μεγαλύτερο ή μικρότερο συναίσθημα της σύνδεσης, ικανοποίησης ή αγωνίας για αλλαγή. Οι γνωσιακές απαντήσεις είναι οι απόψεις που έχει κανείς σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, τη χρησιμότητα και την αναγκαιότητα και τις γνώσεις που απαιτούνται για την αντιμετώπιση της αλλαγής. Τέλος, οι οργανικές απαντήσεις είναι οι ενέργειες που έχουν ήδη ληφθεί ή πρόκειται να ληφθούν στο μέλλον για ή κατά της αλλαγής.

Ορισμένες προηγούμενες μελέτες διερεύνησαν αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική αλλαγή. Ο Yousef (2000a) διερεύνησε τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις των διαφόρων πτυχών της ικανοποίησης από την εργασία σε διάφορες διαστάσεις στάσεων απέναντι στην οργανωτική αλλαγή.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική δέσμευση διαμεσολαβεί στις επιρροές της ικανοποίησης από τις εργασιακές συνθήκες, την αμοιβή, την επίβλεψη και την ασφάλεια τόσο στις συναισθηματικές συμπεριφορές όσο και στις στάσεις της τάσης συμπεριφοράς προς την αλλαγή. Από την άλλη πλευρά, η δέσμευση (χαμηλές αντιλήψεις εναλλακτικών) διαμεσολαβεί στις επιδράσεις της ικανοποίησης από την αμοιβή στις γνωστικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή.

Τα αποτελέσματα κατέδειξαν επίσης ότι η γνωστική στάση απέναντι στην αλλαγή αυξάνεται με την αύξηση της ικανοποίησης από την αμοιβή, ενώ η συναισθηματική στάση προς την αλλαγή αυξάνεται με την αύξηση της ικανοποίησης με την προώθηση. Ο

Gomes (2009) εξέτασε το ρόλο της οργανωτικής δέσμευσης ως μεσολαβητή μεταξύ της οργανωτικής αλλαγής και της εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με την έρευνα η οργανωτική δέσμευση ασκεί μια μεσολαβητική επίδραση στη σχέση μεταξύ της αντιληπτικής αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της οργανωτικής αλλαγής και της ικανοποίησης από την εργασία.

Οι Chih και συν. (2012) εξέτασαν κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση των υπαλλήλων επιδρούν στη στάση τους στην οργανωτική αλλαγή και επηρεάζουν περαιτέρω τη συμπεριφορά της οργανωτικής ιθαγένειας. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά άμεσα στη στάση απέναντι στην οργανωτική αλλαγή. Οι Schouteten και Van Der Vleuten (2013) αντιμετώπισαν τις επιπτώσεις των οργανωτικών αλλαγών που επέφερε η Νέα Δημόσια Διοίκηση στην εργασιακή ικανοποίηση σε μια ολλανδική εθελοντική ένωση που απασχολεί μισθωτούς και εθελοντές εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι οργανωτικές αλλαγές έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση των εθελοντών και των αμειβόμενων εργαζομένων.

2.6.1 Οντολογικές θεωρίες

2.6.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τον Maslow υπάρχουν 5 είδη αναγκών που παρακινούν τα άτομα. Συγκεκριμένα (Foster, 2000):

1. Φυσιολογικές ανάγκες: ανάγκη για τροφή, νερό, αέρα κλπ.

2. Ανάγκες ασφάλειας: ανάγκη για σταθερότητα, καθώς και απαλλαγή από τον φόβο.

Τα παιδιά περισσότερο από τον καθένα πρέπει να αισθάνονται ασφαλή.

3. Κοινωνικές ανάγκες: περιλαμβάνουν την ανάγκη φιλίας, στοργής, αποδοχής και σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων.

4. Ανάγκες αυτοεκτίμησης: περιλαμβάνουν την ανάγκη για προσωπική ολοκλήρωση και αισθήματα αυτοσεβασμού και ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.

5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: περιλαμβάνουν συναισθήματα αυτοπεποίθησης και αξιοποίηση των προσωπικών ικανοτήτων.

Ο Α. Maslow ταξινόμησε τις παραπάνω ανάγκες, αφού πρώτα τις ανέλυσε, και τις κατηγοριοποίησε βάσει προτεραιότητας και δυναμικότητας. Ως εκ τούτου η σειρά προτεραιότητας που έθεσε είναι:

1. Φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος κ.λπ.).

2. Ανάγκες Ασφάλειας.

3. Ανάγκες Αγάπης και Συμμετοχής (σε πρωταρχική ομάδα).

4. Ανάγκες για Κοινωνική Υπόληψη και Αξία.

5. Ανάγκες για Αυτό-εκτίμηση και Επίτευξη.

Ο καταναλωτικός τρόπος ζωής αποτελεί απότοκο της συνολικής κοινωνικής αντίληψης,

και σχετίζεται με το εισόδημα του κάθε ατόμου (Crèmer, 2006).

Ο Maslow υπογραμμίζει ότι για να προχωρήσουμε και να ανταποκριθούμε σε μία υψηλότερη ανάγκη, θα πρέπει πρώτα να ικανοποιήσουμε όλες τις προηγούμενες. Με βάση αυτό υποστηρίζει ότι η δύναμη οποιασδήποτε ανάγκης καθορίζεται όχι μόνο από τη θέση της στην ιεραρχία, αλλά και από τον βαθμό στον οποίο έχει ικανοποιηθεί (Mpourantas,2002).

Η θεωρία του Maslow αποδείχθηκε χρήσιμη περισσότερο στον τομέα της ψυχολογίας, αλλά και για τους οργανισμούς επειδή έδειξε ότι όταν τα άτομα έχουν ικανοποιήσει μία ανάγκη για μεγάλο χρονικό διάστημα, προκαλούνται άλλες ανάγκες. Οι απόψεις του οδήγησαν τους οργανισμούς να εξετάσουν νέες στρατηγικές παροχής κινήτρων πέρα από τα τυποποιημένα (π.χ. χρήματα, ασφάλειες υγείας) προκειμένου να επιτύχουν ώστε το άτομο να έχει σταθερό ενδιαφέρον για τη δουλειά.

Οι διευθυντές πρέπει να έχουν κατά νου ότι η ύπαρξη κινήτρων αναπτύσσεται από το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές ανάγκες. Ως εκ τούτου οφείλουν να γνωρίζουν τις σημαντικότερες και να τις συνδέουν με το επιθυμητό κίνητρο. Θα πρέπει επίσης να λάβουν υπόψη ότι όλοι οι εργαζόμενοι δεν μοιράζονται το ίδιο κίνητρο και να κατανοήσουν ότι η πάροδος του χρόνου μεταβάλλει τις ανάγκες που μπορεί να έχει το άτομο. Είναι ευθύνη των διευθυντών να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εντός του οποίου οι υπάλληλοι θα έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν το δυναμικό τους. Αυτό προϋποθέτει να δημιουργηθούν ευκαιρίες ώστε να ικανοποιούνται πολλές διαφορετικές ανάγκες (Jackson, 2002).

Η θεωρία παρότι δεν έδωσε ιδιαίτερη βοήθεια, στους οργανισμούς βρήκε ιδιαίτερη αποδοχή στον παραγωγικό κλάδο. Αρχικά επειδή όροι και οι έννοιες της συγκεκριμένης θεωρίας ήταν πραγματικοί και προσιτοί. Για παράδειγμα η αυτοπραγμάτωση αποτελεί ένα σημαίνον παράγον στη καθημερινότητα των οργανισμών. Δεύτερον επειδή η θεωρία έχει έναν ανθρωπιστικό χαρακτήρα που την κάνει ευνοϊκή προς τη καθημερινή φύση και ελκύει τους ειδικούς σε θέματα εργασίας (Hicks and Gullett,2006).

Ο Maslow, ανέπτυξε τη θεωρία του για την ψυχιατρική επιστήμη και αργότερα επεκτάθηκε και στον κλάδο της οργάνωσης, ως θεωρία για να παρακινηθούν οι υπάλληλοι. Με την πάροδο των χρόνων η συγκεκριμένη θεωρία δεν χρησιμοποιείται ωε

βασική θεωρία παρακίνησης αλλά περισσότερο ως θεωρία προκειμένου να διαγνωστούν οι ανάγκες των υπαλλήλων ενός οργανισμού.

Ειδικότερα προτού ξεκινήσει η οικονομική κρίση, δεδομένου ότι οι άνθρωποι είχαν καλύψει αρκετές από τις ανάγκες τους, η θεωρία δεν χρησιμοποιούνταν ιδιαίτερα (Wayne,2005).

2.6.1.2 Η θεωρία των δυο παραγόντων του F. Herzberg

Η θεωρία του Herzberg, αφορά περισσότερο στα κίνητρα των εργαζομένων που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Πρόκειται για Αμοιβές – Μισθός, σχέσεις με συναδέλφους, Σχέσεις με προϊστάμενο, Πολιτική οργάνωσης, Συνθήκες εργασίας, Κοινωνικές σχέσεις στην εργασία, ασφάλεια, Τρόπος εποπτείας και ελέγχου και τέλος κύρος της θέσης εργασίας.

Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στο να παρακινηθεί ένας εργαζόμενος να αποδώσει καλύτερα, αλλά όχι να αναπτυχθεί, να βελτιώσει την απόδοσή του. επίσης η συγκεκριμένη θεωρία δεν προτείνει πρακτικές εφαρμογές.

Σήμερα οι managers δε λαμβάνουν υπόψη τους αρκετά τη συγκεκριμένη θεωρία και όταν το κάνουν τη συνδυάζουν με το περιεχόμενο της δουλειάς. Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται σε ανάγκες ανώτερου επιπέδου όπως η αναγνώριση, η εκτέλεση σημαντικού έργου, η ευθύνη, η πρόοδος, η εξέλιξη, η ενδιαφέρουσα εργασία, η ελευθερία πρωτοβουλιών. Όλα τα παραπάνω καθίστανται σημαντικά, καθώς κάνουν τους εργαζόμενους να προσπαθούν περισσότερο.

2.6.1.3 Η θεωρία του Mc Gregor

Οι άνθρωποι μισούν τη δουλειά τους και προσπαθούν να την αποφύγουν κι έτσι ο καλύτερος τρόπος παρακίνησης είναι η τιμωρία και οι κυρώσεις. Εξάλλου, οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να τους διευθύνουν και να μην αναλαμβάνουν την ευθύνη.

Η βασική κριτική που αναφέρεται στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι ότι είναι πολύ απλοϊκός ο τρόπος με τον οποίο μελετά τα κίνητρα αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διαχωρίζει το θέση και το ρόλο των εργαζόμενων μέσα στον οργανισμό. Σήμερα αυτή η

θεωρία δεν εφαρμόζεται από τους οργανισμούς ειδικά η θεωρία X, τουλάχιστον όχι με τη μορφή που την ανέπτυξε ο McGregor.

Σήμερα αν κάτι διατηρείται από τη θεωρία του είναι η θεωρία Ψ, η οποία βοηθά τους οργανισμούς να κατανοήσουν ότι ο συνεχής έλεγχος και η καθοδήγηση μειώνει τη διαδικασία ανάληψης πρωτοβουλιών, ενώ επηρεάζει και την απόδοση των εργαζομένων καθιστώντας τους ουσιαστικά ανίκανους. Το μειονέκτημα της είναι ότι δεν έχει εφαρμογή σήμερα, με βάση τις σύγχρονες συνθήκες εργασίας, αν και για πολλούς η κρίση μπορεί να επαναφέρει στην επιφάνεια το μοντέλο, ενώ το πλεονέκτημα της είναι η θεωρία Ψ, που είναι όντως δυναμική και έχει εφαρμογή σήμερα γιατί και εφαρμόζεται από τους οργανισμούς. (Pritchard and Ashwood, 2008)

Οι προϊστάμενοι κάνουν χρήση της συγκεκριμένης θεωρίας με απώτερο στόχο οι υπάλληλοι να νιώσουν υπευθυνότητα και να είναι δυνατοί σε οποιοδήποτε πρόβλημα της εταιρίας. Ειδικά την εποχή της οικονομικής κρίσης η συγκεκριμένη θεωρία είναι πολύ σημαντική και χρήσιμη καθώς οι άνθρωποι σήμερα επιθυμούν δουλειά, όποια και αν είναι αυτή (Schultz and Schultz, 2010).

2.6.1.4 Η θεωρία των Επιτευγμάτων του David McClelland

Ο Alderfer προχώρησε παραπέρα τη θεωρία των Maslow και Herzberg, ταξινομώντας τις ανάγκες σε 3 κατηγορίες (Pritchard & Ashwood, 2008):

- Υπαρξιακές ανάγκες (φυσιολογικές ή βεβαιότητας του Maslow)
- Ανάγκες σχέσεων (διαπροσωπικές σχέσεις)
- Αναπτυξιακές ανάγκες (εσωτερική ανθρώπινη επιθυμία για ανάπτυξη)

Η συγκεκριμένη θεωρία πρόκειται για μια βελτίωση της θεωρίας του Maslow, καθιστώντας την περισσότερο σύγχρονη δεδομένου ότι συνδέεται με τις σημερινές ανάγκες : φυσιολογικές ανάγκες, διαπροσωπικές σχέσεις, συνεχείς αναπτυσσόμενες ανάγκες όπως είναι η αυτοπραγμάτωση. (Μπουραντάς,2012)

Η θεωρία αυτή εφαρμόζεται στο σήμερα καθώς η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει στη διαφοροποίηση των επιθυμιών των υπαλλήλων και απαιτείται μια θεωρία που συνδυάζει ποικίλα μοντέλα ώστε να ανταποκρίνεται στο σήμερα.

2.6.2 Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές Θεωρίες

2.6.2.1 Η θεωρία της προσδοκίας, του Vroom

Ο Vroom (1964) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση προσανατολίζει τα συναισθήματα των εργαζομένων βάσει του ρόλου τους στην εργασία. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το κίνητρο των εργαζομένων και την ενθάρρυνση για καλύτερες επιδόσεις.

Ο Clark (1997) υποστηρίζει ότι εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με το καθήκον που τους έχει ανατεθεί, δεν είναι σίγουροι για παράγοντες όπως τα δικαιώματά τους. Επίσης όταν οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ασφαλείς, οι συνεργάτες δεν είναι συνεργάσιμοι, ο προϊστάμενος δεν σέβεται και δεν λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τότε δεν είναι ικανοποιημένοι εργασιακά.

Επιπλέον, στην σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντέξουν δυσαρεστημένους υπαλλήλους, καθώς δεν θα ανταποκριθούν στα πρότυπα ή στις προσδοκίες του επιβλέποντος, θα απολυθούν και οι επιχειρήσεις θα επιβαρυνθούν με πρόσθετες δαπάνες για την πρόσληψη νέου προσωπικού. Έτσι, είναι ευεργετικό για τις επιχειρήσεις να παρέχουν ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον στους υπαλλήλους να λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις τους και να τους θεωρούν μέρος του οργανισμού. Το ηθικό των εργαζομένων θα πρέπει να είναι υψηλό, καθώς θα αντικατοπτρίζεται στην απόδοσή τους, διότι με χαμηλό ηθικό, θα καταβάλλουν λιγότερες προσπάθειες για βελτίωση.

Οι σημαντικοί παράγοντες που υποστηρίζουν το παρόν μοντέλο βασίζονται σε υποθέσεις που αφορούν στα αίτια που προκαλεί η συμπεριφορά των υπαλλήλων. Αναλυτικά (Reeve, 2009):

- ✓ Κοινές συνιστώσες του προσδιορισμού της συμπεριφοράς είναι τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και το ίδιο το άτομο.
- ✓ Το ίδιο το άτομο είναι αυτό που τελικά αποφασίζει για το πώς θα συμπεριφερθεί και τι προσπάθεια θα καταβάλει στην εργασία του.
- ✓ Οι ανάγκες, σκοποί και στόχοι διαφέρουν από άτομο σε άτομο.

- ✓ Συγκεκριμένες συμπεριφορές οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.
- ✓ Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει αν μπορεί να φτάσει την προσδοκώμενη απόδοση.
- ✓ Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει την αξία της ανταμοιβής που θα λάβει.
- ✓ Οι εργαζόμενοι κατανοούν αν η απόδοση του συνδέεται με τις εσωτερικές ή εξωτερικές ανταμοιβές.
- ✓ Η απόδοση συνδέεται με ένα σύμπλεγμα κινήτρων και όχι μόνο με τα οικονομικά κίνητρα.

Με βάση τα παραπάνω και με το σκεπτικό ότι οι υπάλληλοι αυτό που ζητούν είναι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και ταυτόχρονα προβαίνουν στην εκλογίκευση της διαδικασίας να επιτύχουν την ικανοποίηση αυτή μέσα από τη δημιουργία εναλλακτικών ενεργειών, κάποιος οδηγείται στο εξής σκεπτικό (Katz, 2013): *«Η προσδοκία ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε υψηλή απόδοση και αυτή με τη σειρά της θα οδηγήσει σε καλή αμοιβή, παρακινεί τους εργαζόμενους, όταν επιβεβαιώνεται».*

Ωστόσο η αδυναμία της θεωρίας αυτής έγκειται στο ότι δεν έχει πάντα ισχύ, και οι εργαζόμενοι απογοητεύονται μειώνοντας την αποδοτικότητά τους. Ένας οργανισμός πρέπει να προσέχει κατά τη διαδικασία εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου, καθώς ότι ειπώνεται πρέπει και να γίνεται.

2.6.2.2 Θεωρία Στοχοθέτησης του Edwin Locke

Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke έδωσε το έναυσμα για το σύγχρονο κίνητρο στο χώρο εργασίας, καθιστώντας την άμεση σχέση μεταξύ των στόχων, της παραγωγικότητας και της εμπλοκής των εργαζομένων τόσο σαφής όσο και εφαρμόσιμη.

Το 1968, ο Edwin A. Locke δημοσίευσε την πρωτοποριακή Θεωρία της στοχοθέτησης προς την κατεύθυνση της θεωρίας της κινητοποίησης κινήτρων και της παροχής κινήτρων. Σε αυτό, απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από σαφείς, καθορισμένους στόχους και ότι μια μικρή πρόκληση στο χώρο εργασίας δεν είναι κακό πράγμα.

Η πρωταρχική αποκάλυψη του Locke ήταν γύρω από τη δύναμη του καθορισμού συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων αντί της διατήρησης των γενικών αποτελεσμάτων. Με τη θεωρία του απέδειξε πως οι στόχοι όπως "αύξηση των πωλήσεων κατά 20%" είναι πολύ πιο αποτελεσματικοί από την ασαφή κατεύθυνση όπως "ολοκληρώστε την εργασία σας σε υψηλότερο επίπεδο".

Μας έδωσε τα θεμέλια για τον σύγχρονο καθορισμό στόχων που είχε σημαντικές πρακτικές συνέπειες για τους διευθυντές. Ο Locke απέδειξε επίσης ότι ο καλύτερος τρόπος για να νιώσει κάποιος τα κίνητρα είναι να ωθήσει τον εαυτό του να κάνει κάτι που δεν είναι 100% σίγουρο ότι μπορούν να πετύχουν. Ο Locke, σημείωσε ότι οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν "αδύνατους" στόχους για την προώθηση της δημιουργικότητας - οι εργαζόμενοι πρέπει απλώς να βεβαιωθούν ότι δεν υπάρχει τιμωρία για την μη επίτευξη φιλόδοξων στόχων.

Οι πέντε αρχές του Locke και του Latham για αποτελεσματικό καθορισμό στόχων είναι οι εξής:

Σαφήνεια. Ο σκοπός οφείλει να είναι συγκεκριμένος και σαφής.

Πρόκληση. Ένας εύκολος ή κουραστικός στόχος είναι αποθαρρυντικός. Αλλά πρέπει να υπάρχει μια ρεαλιστική ισορροπία.

Δέσμευση. Οι υπάλληλοί πρέπει να κατανοήσουν και να αγοράσουν το στόχο από την αρχή.

Ανατροφοδότηση. Τακτικά σχόλια καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Αυτό βοηθά στη διατήρηση του στόχου.

Συμπληρωματικότητα εργασιών. Ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα και κατάργηση της διαδικασίας σε υπο-στόχους με τακτικές αναθεωρήσεις.

2.6.2.3 Η θεωρία της Ισότητας του Adams

Σύμφωνα με τον Adams το άτομο προσφέρει στην εταιρία ικανότητα χρόνο, γνώσεις, εμπειρία κ.λπ. Οι απολαβές είναι η ανταπόδοση της εταιρίας όπως οι οικονομικές

αμοιβές, η προαγωγή, η ασφάλεια, το κύρος κ.λπ

2.6.2.4 Το Υπόδειγμα των Porter - Lawler

Οι Porter και Lawler δημιούργησαν μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων, αφού συνδύασαν όλα όσα έχουν συζητηθεί μέχρι σήμερα και χρησιμοποίησαν δύο επιπλέον μεταβλητές. Αν και βασίστηκαν στο μοντέλο προσδοκίας του Vroom, το μοντέλο των Porter και Lawler είναι ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο κινήτρων, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στην περίπτωση των διευθυντών. Είναι ένα μοντέλο με πολλές πλευρές που καταφέρνει να εξηγήσει τη σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά στην εργασία και στην απόδοση. Αναλυτικά:

- (i) Στο μοντέλο αυτό, η συμπεριφορά του ατόμου καθορίζεται από παράγοντες ατομικούς και περιβαλλοντικούς
- (ii) Τα άτομα λαμβάνονται ως λογικά όντα που παίρνουν συνειδητές αποφάσεις σχετικά με τη συμπεριφορά τους στους οργανισμούς.
- (iii) Τα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και στόχους.
- (iv) Με βάση τις προσδοκίες τους, τα άτομα αποφασίζουν μεταξύ εναλλακτικών συμπεριφορών και αυτή η αποφασισμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε επιθυμητό αποτέλεσμα.

1. Προσπάθεια:

Η προσπάθεια αφορά στο πόση ενέργεια καταναλώνει κάποιος για ένα καθήκον

2. Αξία ανταμοιβής:

Πρώτα απ' όλα, οι άνθρωποι προσπαθούν να καταλάβουν εάν οι ανταμοιβές που είναι πιθανόν να λαμβάνονται από τη δουλειά θα είναι ελκυστικές για αυτούς. Αυτό αναφέρεται ως σθένος στη θεωρία του Vroom.

Ένα άτομο που αναζητά περισσότερα χρήματα, για παράδειγμα, επιπλέον χρόνο διακοπών μπορεί να μην είναι μια ελκυστική ανταμοιβή. Εάν η ανταμοιβή ελκύει το άτομο τότε αυτό προσπαθεί ακόμα περισσότερο να εκτελέσει μια εργασία. Σε περίπτωση που δεν το ελκύει η ανταμοιβή τότε μειώνει κάθε προσπάθεια.

3. Πιθανότητα ανταμοιβής αντιληπτών προσπαθειών:

Επιπλέον, προτού οι άνθρωποι καταβάλουν κάθε προσπάθεια, θα προσπαθήσουν επίσης να εκτιμήσουν την πιθανότητα ενός ορισμένου επιπέδου προσπάθειας που οδηγεί σε ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης και τη δυνατότητα αυτής της απόδοσης που θα οδηγήσει σε ορισμένα είδη ανταμοιβών. Με βάση το σθένος της ανταμοιβής και την πιθανότητα ανταμοιβής της προσπάθειας, οι άνθρωποι μπορούν να αποφασίσουν να βάλουν ένα ορισμένο επίπεδο εργασίας.

4. Απόδοση:

Η προσπάθεια οδηγεί σε απόδοση. Η απόδοση που αναμένεται εξαρτάται από την προσπάθεια, από την ικανότητα, τα χαρακτηριστικά του ατόμου και την αντίληψή του. Η ικανότητα αφορά στη γνώση, στη δεξιότητα και στις πνευματικές ικανότητες προκειμένου να εκτελεσθεί μια εργασία. Στοιχεία που αξιολογούνται θετικά σε μια εργασία είναι η αντοχή, η προ-εξυπηρέτηση και η κατεύθυνση στόχων.

Επιπλέον, οι άνθρωποι που εκτελούν τις εργασίες πρέπει να έχουν ακριβή αντίληψη ρόλου που αναφέρεται σε ότι ορίζουν οι άνθρωποι για τις θέσεις εργασίας. Οι άνθρωποι μπορεί να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τους ρόλους τους. Μόνο όσοι αντιλαμβάνονται τους ρόλους τους όπως ορίζεται από τον οργανισμό, θα είναι σε θέση να επιτελούν καλά όταν εκτελούν την απαιτούμενη προσπάθεια.

5. Ανταμοιβές:

Όταν ένα άτομο αποδίδει τότε επιτυγχάνει είτε εξωγενείς, είτε εγγενείς ανταμοιβές. Οι πρώτες αφορούν σε χρήματα, αναγνώριση και επαίνους. Οι δεύτερες αφορούν σε εσωτερικά συναισθήματα, στην ικανότητα κ.α..

6. Ικανοποίηση:

Η ικανοποίηση θα προκύψει τόσο από εξωτερικές όσο και από εγγενείς ανταμοιβές. Ωστόσο, για να είναι ικανοποιημένοι,

ένα άτομο θα συγκρίνει τις πραγματικές ανταμοιβές του με τις αντιληπτές ανταμοιβές αν οι πραγματικές ανταμοιβές πληρούν ή υπερβαίνουν τις αντιληπτές δίκαιες ανταμοιβές, το άτομο θα αισθάνεται ικανοποιημένο και αν αυτές είναι λιγότερες από τις δίκαιες ανταμοιβές, το άτομο θα αισθάνεται δυσαρεστημένο.

2.7 Εργαλεία μέτρησης και μέθοδοι εκτίμησης εργασιακής ικανοποίησης

2.7.1 Job Descriptive Index (JDI)

Πάνω από 50 χρόνια πριν, μια ομάδα ερευνητών στο πρόγραμμα βιομηχανικής ψυχολογίας του Πανεπιστημίου Cornell άρχισε να μελετά την ικανοποίηση της εργασίας των ανθρώπων, η οποία τελικά κατέληξε στην ανάπτυξη του Περιγραφικού Δείκτη Εργασίας (JDI).

Το JDI εισήχθη επίσημα το 1969 από τους Smith, Kendall και Hulin και από τότε έγινε το «χρυσό πρότυπο» των ζυγών ικανοποίησης εργασίας λόγω της έντονης έμφασης στην ψυχομετρική αυστηρότητα και των συχνών ενημερώσεών της τα τελευταία χρόνια. Τα τελευταία χρόνια, η ομάδα έρευνας JDI έχει αναπτύξει μια σειρά κλιμάκων που συμπληρώνουν το JDI.

Συλλογικά, το JDI και οι σχετικές κλίμακες αναφέρονται εδώ ως οικογένεια ζυγαριών JDI. Το JDI είναι ένα μέτρο της ικανοποίησης, που σημαίνει ότι το μέτρο αξιολογεί την ικανοποίηση των ανθρώπων με πέντε διαφοροποιήσιμες πτυχές της εργασίας: την ίδια την εργασία, την αμοιβή, την ευκαιρία για προαγωγή, την εποπτεία και τους συναδέλφους. Εκτός από τις κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης, η ομάδα έχει επίσης αναπτύξει κλίμακες για τη μέτρηση άλλων σημαντικών εργασιών που σχετίζονται με κατασκευές. Το άγχος σε γενικές γραμμές (SIG) μετρά τα συναισθήματα του άγχους εργασίας και η εμπιστοσύνη μετράει την αντιληπτή αξιοπιστία και ακεραιότητα της διαχείρισης.

Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός δεδομένου ερευνητικού έργου, συνιστάται συχνά στους χρήστες να διαχειρίζονται πολλαπλές κλίμακες στους συμμετέχοντες, προκειμένου να καταγράψουν μια πλήρη εικόνα της ικανοποίησης και των συναφών μεταβλητών.

Από την αρχική εισαγωγή του JDI, το μέτρο έχει υποστεί δύο σημαντικές ενημερώσεις: το πρώτο το 1985 και το δεύτερο το 2008, η ερευνητική ομάδα JDI ξεκίνησε ένα τρίτη σημαντική επικαιροποίηση της οικογένειας κλιμάκων JDI. Η

διαδικασία ενημέρωσης των ζυγών περιελάμβανε δύο στάδια: συλλογή νέων κανονιστικών στοιχείων και βελτίωση της κλίμακας με βάση τα πρόσφατα αποκτηθέντα κανονιστικά δεδομένα.

2.7.2 The Job in General Scale (JIG)

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι απλά ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται τη δουλειά τους και τις διαφορετικές πτυχές της δουλειάς τους. Είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αρέσκονται (ικανοποίηση) ή αντιπαθούν (δυσαρέσκεια) τη δουλειά τους. Υφίστανται σημαντικοί λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να ασχοληθούμε με την ικανοποίηση από την εργασία. Αρχικά, η ουμανιστική προοπτική αντιμετωπίζει τα άτομα με δίκαιο τρόπο και με σεβασμό. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι, μια αντανάκλαση της καλής μεταχείρισης και θεωρείται δείκτης για τη συναισθηματική ευημερία ή την ψυχολογική υγεία (Lopes, et al., 2015).

Έπειτα, η οικονομική προοπτική αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση που οδηγεί στην θετική λειτουργία της οργάνωσης. Το JDI αποτελεί ένα πολύ συχνό μέτρο που χρησιμοποιείται για να μετρηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και έχει υποβληθεί σε πολλές μελέτες επικύρωσης και αξιοπιστίας. Παράλληλα με το JDI, η JIG έχει επίσης επισημανθεί ως μια πολύτιμη κλίμακα, η οποία επιτρέπει την παροχή διαφορετικών πληροφοριών που συμπληρώνουν την προσέγγιση της ικανοποίησης από την εργασία ως πτυχές. Το JDI, θεωρούσε πέντε πτυχές της ικανοποιητικής εργασιακής ικανοποίησης (δηλαδή την παρούσα εργασία, την αμοιβή, την προαγωγή, την εποπτεία και τους ανθρώπους στην παρούσα θέση εργασίας ή συνεργάτες), καθώς και την κλίμακα JIG. Η ισχύς αυτών των μέτρων έχει ήδη δοκιμαστεί στην Πορτογαλία με δείγμα επαγγελματιών υγείας.

2.7.3 The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα (MSQ) είναι σχεδιασμένο για τη μέτρηση της ικανοποίησης ενός υπαλλήλου από την εργασία του. Υπάρχουν τρία έντυπα: δύο μακρές φόρμες (έκδοση του 1977 και έκδοση του 1967) και μια σύντομη φόρμα. Το MSQ παρέχει πιο ειδικές πληροφορίες σχετικά με τις πτυχές μιας εργασίας που ένα άτομο βρίσκει ανταμείβοντας από ό, τι κάνουν πιο γενικά μέτρα ικανοποίησης από την εργασία.

Το MSQ χρησιμοποιείται επίσης για να διερευνηθούν οι επαγγελματικές ανάγκες αλλά και πληροφορίες σχετικά με τις ενισχύσεις στις θέσεις εργασίας. (Wang, et al., 2019).

Το MSQ είναι ένα απόθεμα χαρτιού και μολυβιού για το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι επαγγελματικές ανάγκες και αξίες σε μια θέση εργασίας. Το MSQ μπορεί να χορηγηθεί σε ομάδες ή σε άτομα και είναι κατάλληλο για χρήση με άτομα που μπορούν να διαβάσουν σε επίπεδο πέμπτου βαθμού ή υψηλότερο. Και οι τρεις μορφές είναι ουδέτερες ως προς το φύλο. Οδηγίες για τη διαχείριση της MSQ δίνονται στο φυλλάδιο. Η μακρά φόρμα MSQ απαιτεί 15 έως 20 λεπτά για να ολοκληρωθεί. Η σύντομη φόρμα απαιτεί περίπου 5 λεπτά. Αν δεν είναι πρακτικά τα 15 με 20 λεπτά που απαιτούνται για τη μακροχρόνια φόρμα, συνιστάται η χρήση της μακροχρόνιας φόρμας, καθώς παρέχει πολύ περισσότερες πληροφορίες για το απαιτούμενο σύντομο επιπλέον χρόνο διαχείρισης.

Μακροπρόθεσμη φόρμα MSQ. Μέτρηση ικανοποίησης από την εργασία σε 20 κλίμακες πέντε θέσεων:

- Αξιοποίηση δυνατοτήτων
- Κατόρθωμα
- Δραστηριότητα
- Προαγωγή
- Εξουσία
- Πολιτικές της εταιρείας
- Αποζημίωση
- Συναδέλφους
- Δημιουργικότητα

28

- Ανεξαρτησία
- Ηθικές αξίες
- Αναγνώριση
- Ευθύνη
- Ασφάλεια
- Κοινωνική θέση
- Κοινωνική υπηρεσία

- Εποπτεία - Ανθρώπινες Σχέσεις
- Εποπτεία - Τεχνική
- Ποικιλία
- Συνθήκες εργασίας

Επιπλέον, μπορεί να βαθμολογηθεί μια κλίμακα Γενικής Ικανοποίησης 20 θέσεων. Υπάρχουν δύο εκδοχές της μακράς μορφής MSQ, μια έκδοση του 1977 και μια έκδοση του 1967. Η έκδοση του 1977, η οποία αρχικά κατοχυρώθηκε με πνευματικά δικαιώματα το 1963, χρησιμοποιεί τις ακόλουθες πέντε επιλογές απόκρισης:

Πολύ ικανοποιημένοι

Ικανοποιημένοι

"N" (ούτε ικανοποιημένος ούτε ικανοποιημένος)

Δυσανεστημένοι

Πολύ δυσανεστημένοι

Τα κανονιστικά στοιχεία για τις 21 κλίμακες MSQ για 25 αντιπροσωπευτικά επαγγέλματα, καθώς και για άτομα με αναπηρία και εργαζόμενους που δεν απασχολούνται με ειδικές ανάγκες, περιλαμβάνονται στο εγχειρίδιο MSQ.

Ένα "φαινόμενο οροφής" που αποκτήθηκε με την κλίμακα αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκε στην έκδοση του 1977 τείνει να έχει ως αποτέλεσμα οι περισσότερες κατανομές κλίμακας να είναι σημαντικά αρνητικές - οι περισσότερες απαντήσεις εναλλάσσονται μεταξύ των "Ικανοποιημένων" και "Πολύ ικανοποιημένων".

Η έκδοση του 1967 προσαρμόζει αυτό το φαινόμενο οροφής χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες πέντε κατηγορίες απόκρισης:

- Καθόλου ικανοποιημένος
- Κάπως ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος
- Υπερβολικά ικανοποιημένος

Αυτή η αναθεωρημένη κλίμακα βαθμολόγησης είχε ως αποτέλεσμα διανομές που τείνουν να είναι πιο συμμετρικά κατανομημένες γύρω από την κατηγορία "ικανοποιημένοι", με μεγαλύτερη διακύμανση στοιχείων. Περιορισμένα κανονιστικά δεδομένα παρέχονται στο εγχειρίδιο MSQ για την έκδοση του 1967. Για το λόγο αυτό, η έκδοση του MSQ του 1967 χρησιμοποιείται καλύτερα όταν δεν απαιτούνται κανονιστικά δεδομένα, όπως είναι οι μελέτες πρόβλεψης ή οι συγκρίσεις εντός των οντοτήτων όπου δεν είναι απαραίτητα εξωτερικά πρότυπα.

2.7.4 The Job Satisfaction Survey (JSS)

Η Έρευνα Ικανοποίησης Εργασίας (JSS) είναι ένα ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση εννέα διαστάσεων ικανοποίησης από την εργασία που σχετίζονται με τη συνολική ικανοποίηση. Αυτό το μέσο είναι καθιερωμένο μεταξύ των άλλων κλιμάκων ικανοποίησης εργασίας.

Για να λάβουν τη δοκιμή, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε 36 στοιχεία ή 4 στοιχεία για κάθε μία από τις εννέα υπο κλίμακες. Για κάθε στοιχείο, υπάρχουν επιλογές μεταξύ "έντονα διαφωνούν" και "συμφωνούν έντονα", έξι επιλογές σε όλους, με τους οποίους οι συμμετέχοντες πρέπει να ανταποκριθούν (Batura, et al., 2016).

2.7.5 Job Diagnostic Survey (JDS)

Τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην οργάνωση. Μπορούν να θεωρηθούν ως "οι πιο άμεσες συνέπειες της τεχνολογίας" Τα προγράμματα διεύρυνσης εργασίας και εμπλουτισμού εργασίας συνήθως αντιμετωπίζουν τα χαρακτηριστικά της δουλειάς ως ανεξάρτητες μεταβλητές που θα πρέπει να ενοποιηθούν.

Γενικότερα, μια ποικιλία οργανωτικών θεωριών υποθέτει ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας είναι πρόδρομοι του επηρεασμού της εργασίας, της παραγωγικότητας και της απόσυρσης. Επί του παρόντος, το πιο δημοφιλές αντιληπτικό μέτρο των

χαρακτηριστικών θέσης εργασίας φαίνεται να είναι του Hackman και του Oldham (1974, 1975).

Η δημοτικότητα του, ωστόσο, είναι περισσότερο συνέπεια της θεωρίας των χαρακτηριστικών θέσης εργασίας του Hackman και Oldham (πάνω στην οποία βασίζεται η JDS) από τις ψυχομετρικές ιδιότητες του ίδιου του οργάνου. Συγκεκριμένα, πολλά ερωτήματα παραμένουν αναπάντητα σε σχέση με την λανθάνουσα δομή του JDS. Μέχρι πρόσφατα, η απόδειξη ότι το JDS μετρά τις υποθετικές διαστάσεις ήταν ασθενής. Ο Dunham και οι συνεργάτες του και οι Pokomey et al. (1980) εξέτασε κάθε παράγοντα για μια ευρεία ποικιλία δειγμάτων και βρήκε πολύ λίγους που μοιάζουν με την δομή των πέντε παραγόντων. (Siengthai, & Pila-Ngarm, 2016)

2.7.6 McCloskey/Mueller Satisfaction Scale (MMS)

Το MMSS αναπτύχθηκε από τους Mueller και McCloskey το 1990 για να ανταποκριθεί στην ανάγκη για φιλική προς το χρήστη, αξιόπιστη και έγκυρη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό το όργανο ήταν μια αναθεώρηση της κλίμακας ανταμοιβής / ικανοποίησης του McCloskey (1974), που αποτελείται από 33 στοιχεία σε τρεις τομείς (ασφάλεια, κοινωνική και ψυχολογική) και βασίστηκε σε θεωρίες ιεραρχίας αναγκών και θεωρίας κινήτρων (Cummings, et al., 2018).

Ο τομέας ασφάλειας περιελάμβανε ικανοποίηση για τους μισθούς, τις διακοπές, τα οφέλη, την ισορροπία μεταξύ οικογένειας / εργασίας, την άδεια μητρότητας, τη φροντίδα των παιδιών και τον προγραμματισμό της εργασίας.

Ο κοινωνικός τομέας αξιολόγησε την ικανοποίηση με τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις πιθανότητες κοινωνικοποίησης με τους συναδέλφους και τον ψυχολογικό τομέα, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης με έπαινο, αναγνώριση, αυτονομία και ευθύνη. Μετά την αποτυχία του μοντέλου McCloskey (1974) με τρεις παράγοντες να χρησιμοποιήσει μια ανάλυση επιβεβαιωτικού παράγοντα, οι Mueller και McCloskey (1990) διεξήγαγαν ένα EFA που έδωσε οκτώ σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι ταυτοποίησαν ως ικανοποίηση με «εξωτερικά βραβεία», «προγραμματισμό», "Ισορροπία μεταξύ οικογένειας και εργασίας", "συνεργάτες", "ευκαιρίες

αλληλεπίδρασης", "επαγγελματικές ευκαιρίες", "επαίνους και αναγνώριση" και "έλεγχο και ευθύνη". κλίμακα στοιχείων (Lee, et al., 2016).

Οι συγγραφείς σημείωσαν ότι οι οκτώ νέοι παράγοντες συνδέονται καλά με τις αρχικές τρεις διαστάσεις ανταμοιβών και κινήτρων της McCloskey. Οι παράγοντες που περιλάμβαναν την ικανοποίηση με τις εξωτερικές ανταμοιβές, τον προγραμματισμό και την ισορροπία της οικογένειας και της εργασίας συνδέονταν με τις ανταμοιβές ασφάλειας.

Οι παράγοντες που αφορούν την ικανοποίηση με τους συναδέλφους και τις ευκαιρίες αλληλεπίδρασης συνδέονται με τις κοινωνικές ανταμοιβές και τους παράγοντες που αφορούν την ικανοποίηση από τις επαγγελματικές ευκαιρίες, τον έπαινο και την αναγνώριση, και τον έλεγχο και την ευθύνη που συνδέονται με τις ψυχολογικές ανταμοιβές.

2.7.7 The Greek Nurses' Job Satisfaction Scale (GNJSS)

Η αυξανόμενη βιβλιογραφία σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των νοσοκόμων καταλήγει στο συμπέρασμα ότι απαιτείται περισσότερη έρευνα για να κατανοηθούν οι οργανωτικές, επαγγελματικές και προσωπικές μεταβλητές που βελτιώνουν την ικανοποίηση και τη διατήρηση της νοσηλείας.

Μεγάλο μέρος της τρέχουσας ζωής επικρατεί στην κατάσταση της επιστήμης που σχετίζεται με την ικανοποίηση του νοσηλευτή. Η μέτρηση της ικανοποίησης από τη νοσηλευτική εργασία είναι σημαντική διότι αποδίδεται σε αποτελέσματα όπως η πρόθεση να παραμείνουν σε έναν οργανισμό ,

32

η μειωμένη απουσία από την εργασία και η μικρότερη εξάντληση λόγω κούρασης (Nelson, et al., 2015).

Η ικανοποίηση της εργασίας των νοσηλευτών έχει επίσης διαπιστωθεί ότι επηρεάζει θετικά τις εκτιμήσεις των νοσοκόμων για την ποιότητα της περίθαλψης . Η ικανοποίηση από τη δουλειά των νοσηλευτών έχει γίνει ένα επίκεντρο μελέτης στις νοσηλευτικές διαδικασίες και στην ποιότητα της περίθαλψης, παράλληλα με τα πολλά σημαντικά αποτελέσματα που αποδίδονται σε αυτό. Η ικανοποίηση εργασίας μεταξύ των νοσηλευτών παραμένει υποανάπτυκτη σε σύγκριση με παρόμοια έρευνα σε άλλους κλάδους

2.7.8 Faces Scale

Ο Kunin (1955) ανέπτυξε τη γενική κλίμακα των προσώπων, επειδή δήλωσε ότι έρευνες συμπεριφοράς, που μεταφράζουν τις λέξεις «ενός ανθρώπου αναφορικά με τα συναισθήματα στα λόγια ενός άλλου ανθρώπου» προκαλούν στρέβλωση του νοήματος.

Για να αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα, ο Kunin διεξήγαγε έρευνα για να καθορίσει τιμές κλίμακας για δύο σειρές προσώπων που διέφεραν σε ένα συνεχές συναίσθημα από ευτυχισμένο έως δυσανεστημένο. Οι ερωτηθέντες καλούνται να κυκλώσουν το πρόσωπο που αντανακλά τον τρόπο που νιώθουν για τη δουλειά τους. Οι Dunham και Herman (1975) ανέπτυξαν μια εκδοχή των προσώπων σε γυναικεία απεικόνιση και απέδειξε ότι οι ανδρικές και θηλυκές εκδόσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Οι κλίμακες προσώπων έχουν χρησιμοποιηθεί από διάφορους ερευνητές (Dunham, Smith και Blackburn, 1977).

Συγγραφείς όπως οι Fisher (2000) και Niklas και Dormann υποστηρίζουν ότι οι κλίμακες των προσώπων είναι ενεργά φορτωμένα μέτρα, καθώς διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία όπως εκτιμάται από την κλίμακα των γενικών προσώπων εξαρτάται από τις επιδράσεις του κράτους.

2.8 Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο αποτέλεσε τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσης μελέτης και ανέλυσε όλο το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίστηκε η παρούσα έρευνα. Συγκεκριμένα παρουσιάστηκε η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις οργανώσεις και εν συνεχεία ανέλυσε την εργασιακή ικανοποίηση μέσα από τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν δημιουργηθεί. Παράλληλα επιχείρησε μια κριτική επισκόπηση των μοντέλων και κατέληξε στο μοντέλο που είθισται να χρησιμοποιείται τη σημερινή εποχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της παρούσης έρευνας. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, το είδος της, το δείγμα της αλλά και ο τρόπος ανάλυσής της.

3.2 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής υποκίνησης.

3.3 Είδος έρευνας

Για την μελέτη του σκοπού της έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής ανάλυσης μέσω δημιουργίας ερωτηματολογίου με κλειστές ερωτήσεις. Η συγκεκριμένη μέθοδος έρευνας θεωρείται περισσότερο κατάλληλη για την συγκέντρωση μεγάλου αριθμού ερωτώμενων ενώ τα αποτελέσματα της θεωρούνται περισσότερο γενικεύσιμα. Για τον σκοπό αυτό δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο με συνολικά 25 ερωτήσεις, οι τρεις πρώτες ερωτήσεις αφορούσαν το φύλο, την ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων ενώ οι επόμενες 22 ερωτήσεις τύπου λικερτ (1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα) αφορούσαν το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής υποκίνησης.

3.4 Δείγμα

Δείγμα ευκολίας 70 εργαζομένων συλλέχθηκε για τους σκοπούς της έρευνας. Η συγκεκριμένη τεχνική δειγματοληψία επιλέχθηκε καθώς είναι οικονομικότερη και ταχύτερη χρονικά.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά από τους ερωτώμενους ενημερώνοντας τους αρχικά ότι η συμμετοχή τους είναι εθελοντική και ότι μπορούν ανά πάσα στιγμή να διακόψουν την συμμετοχή τους. Επιπλέον ο ερευνητής ανέφερε ότι εγγυάται την ανωνυμία των απαντήσεων τους αλλά και ποιος είναι ο στόχος της έρευνας.

3.5 Στατιστική ανάλυση

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική (συχνότητες, ποσοστά) για την αποτύπωση των χαρακτηριστικών του δείγματος και των απαντήσεων τους στο κυρίως μέρος της έρευνας. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS22.0.

3.6 Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο περιέγραψε τη μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της παρούσης έρευνας. Συγκεκριμένα παρουσιάστηκε ο σκοπός της έρευνας, το είδος της, το δείγμα της αλλά και ο τρόπος ανάλυσής της.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

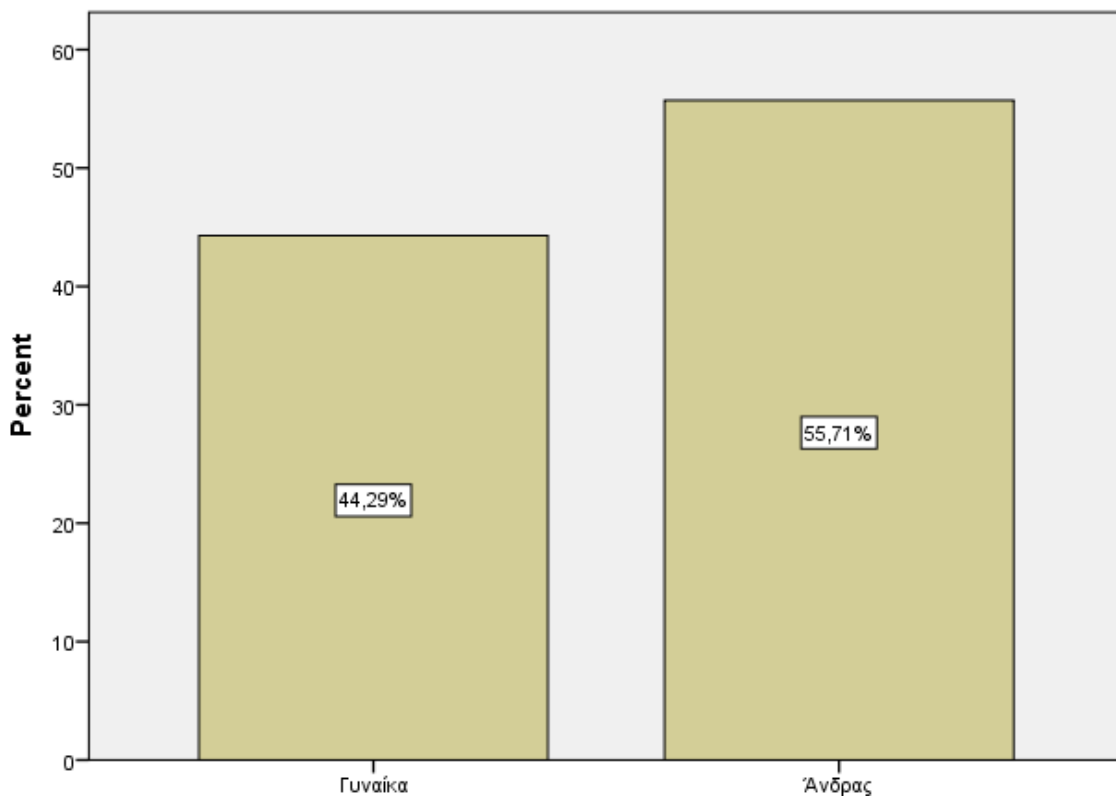
4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα όπως προέκυψαν από την ανάλυση του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 4-1 Φύλο

	N	%
Γυναίκα	31	44,3
Άνδρας	39	55,7
Total	70	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 3.1 η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα είναι 44,3% και 55,7% αντίστοιχα.

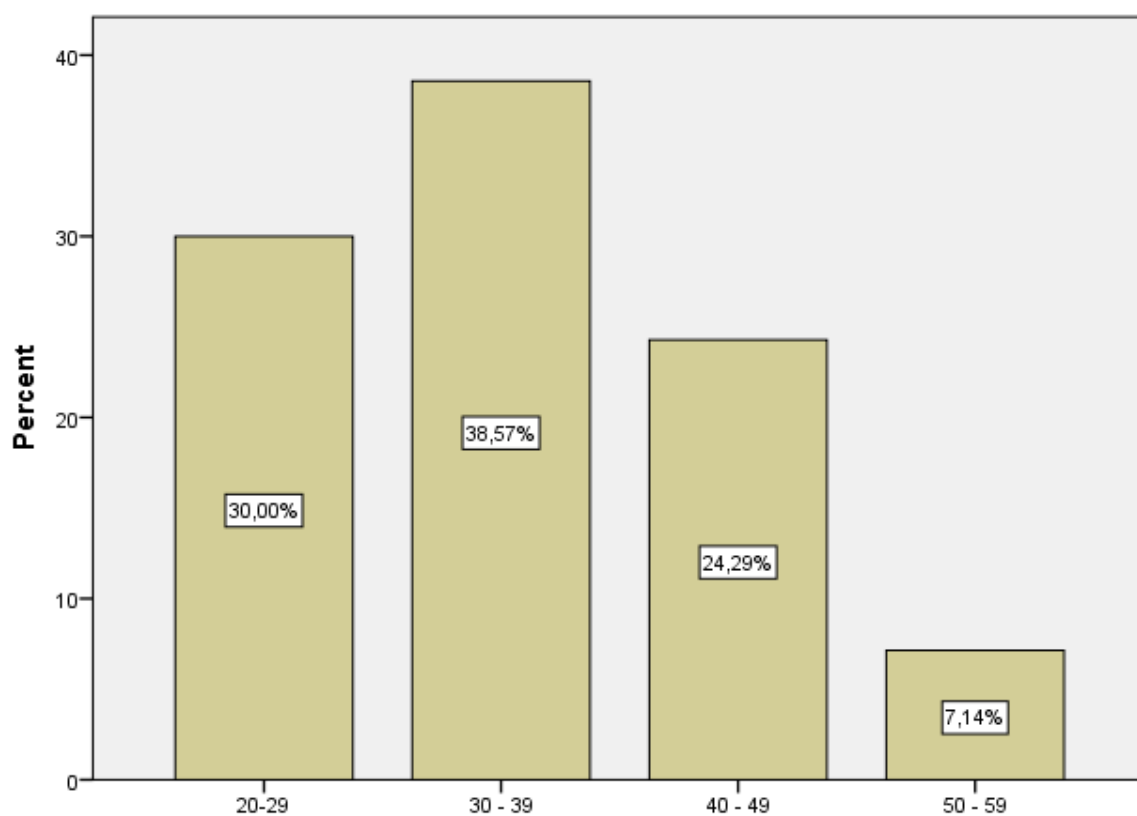


Σχήμα 4-1 Φύλο ερωτώμενων

Πίνακας 4-2 Ηλικία

	N	%
20-29	21	30,0
30 - 39	27	38,6
40 - 49	17	24,3
50 - 59	5	7,1
Total	70	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 3.2 το 38,6% των ερωτώμενων είναι ηλικίας από 30 – 39 ετών, το 30% είναι από 20 – 29 ετών, το 24,3% είναι από 40 – 49 ετών και το 7,1% είναι από 50 – 59 ετών.

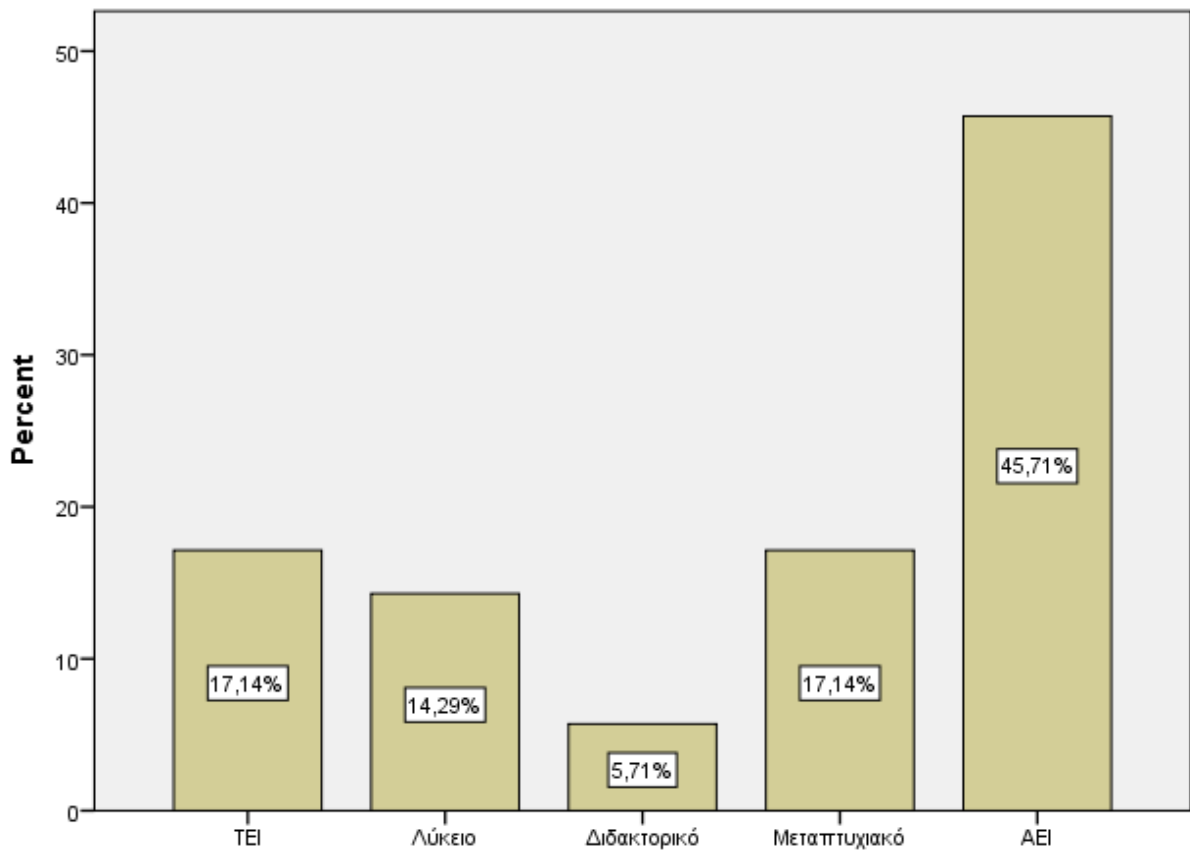


Σχήμα 4-2 . Ηλικία ερωτώμενων

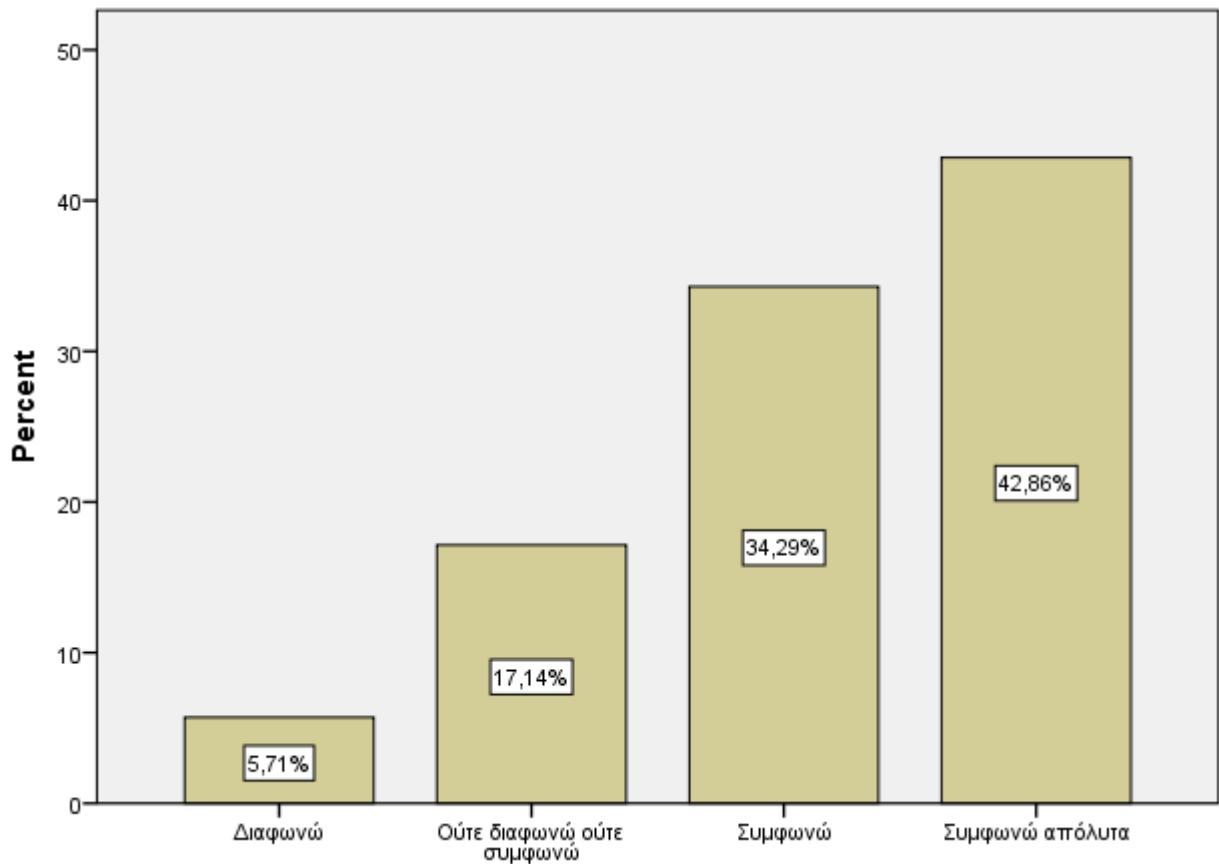
Πίνακας 4-3 Εκπαίδευση

	N	%
ΤΕΙ	12	17,1
Λύκειο	10	14,3
Διδακτορικό	4	5,7
Μεταπτυχιακό	12	17,1
ΑΕΙ	32	45,7
Total	70	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 3.3 το 45,7% των ερωτώμενων έχει πτυχίο ΑΕΙ, το 17,1% έχει μεταπτυχιακό τίτλο, ένα ακόμα 17,1% έχει πτυχίο ΤΕΙ, το 14,3% έχει απολυτήριο λυκείου και το 5,7% έχει διδακτορικό τίτλο.

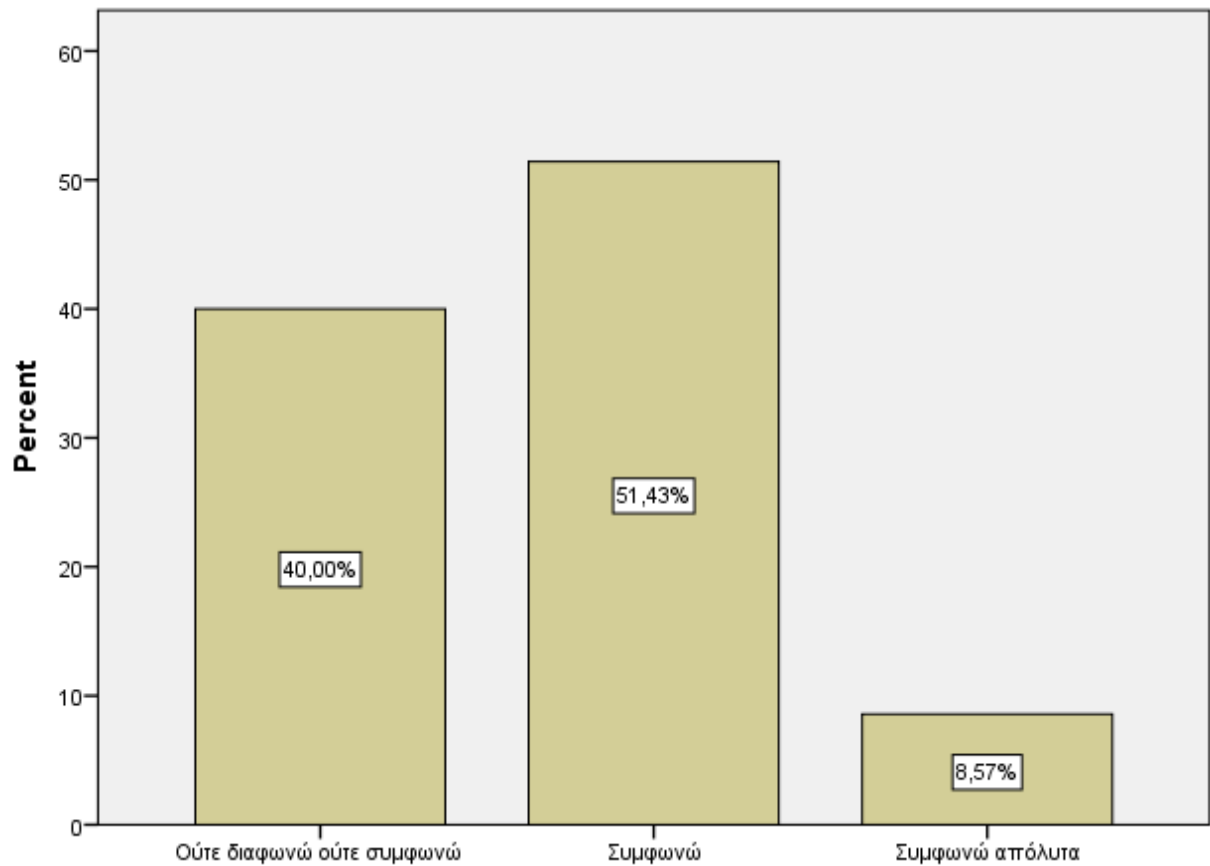


Σχήμα 4-3 Εκπαιδευτικό επίπεδο



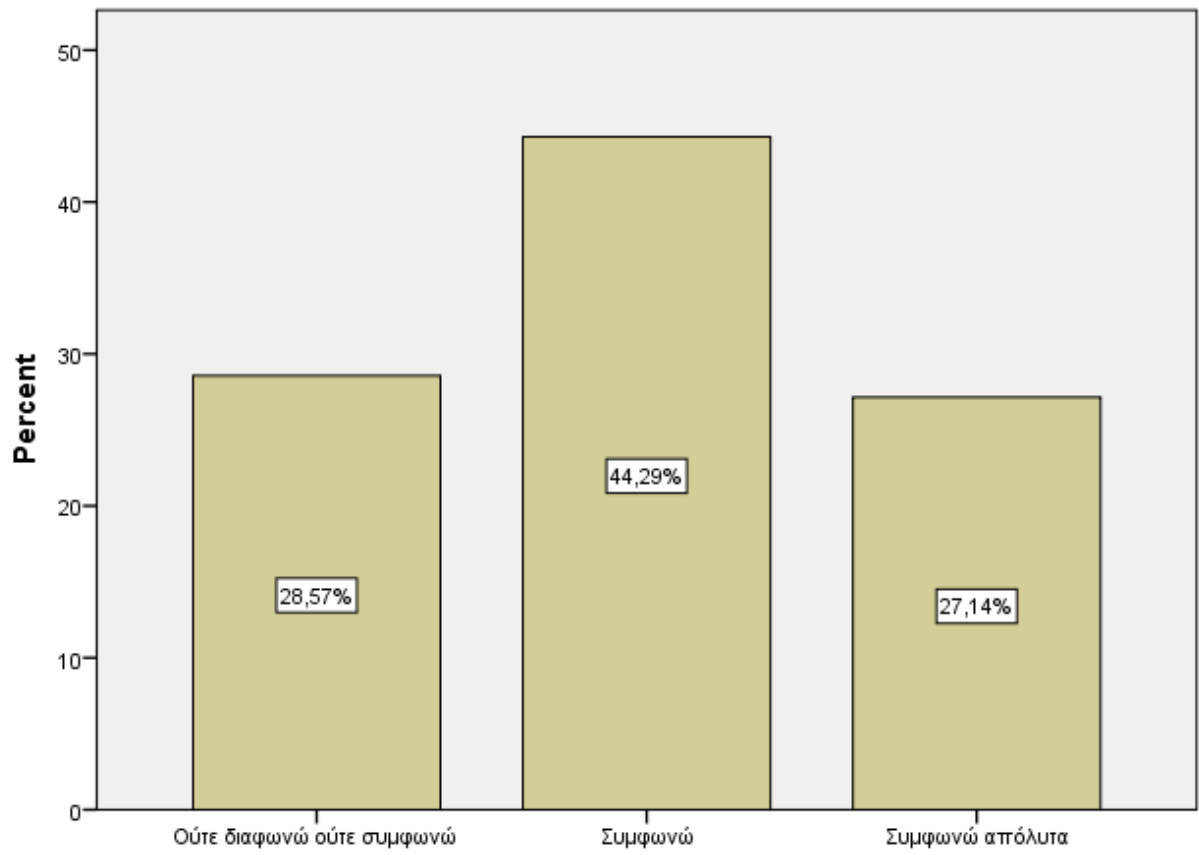
Σχήμα 4-4 Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου

Στο διάγραμμα 4.4 παρατηρείται το 77,2% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένο από το αντικείμενο εργασίας τους ενώ το 17,1% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



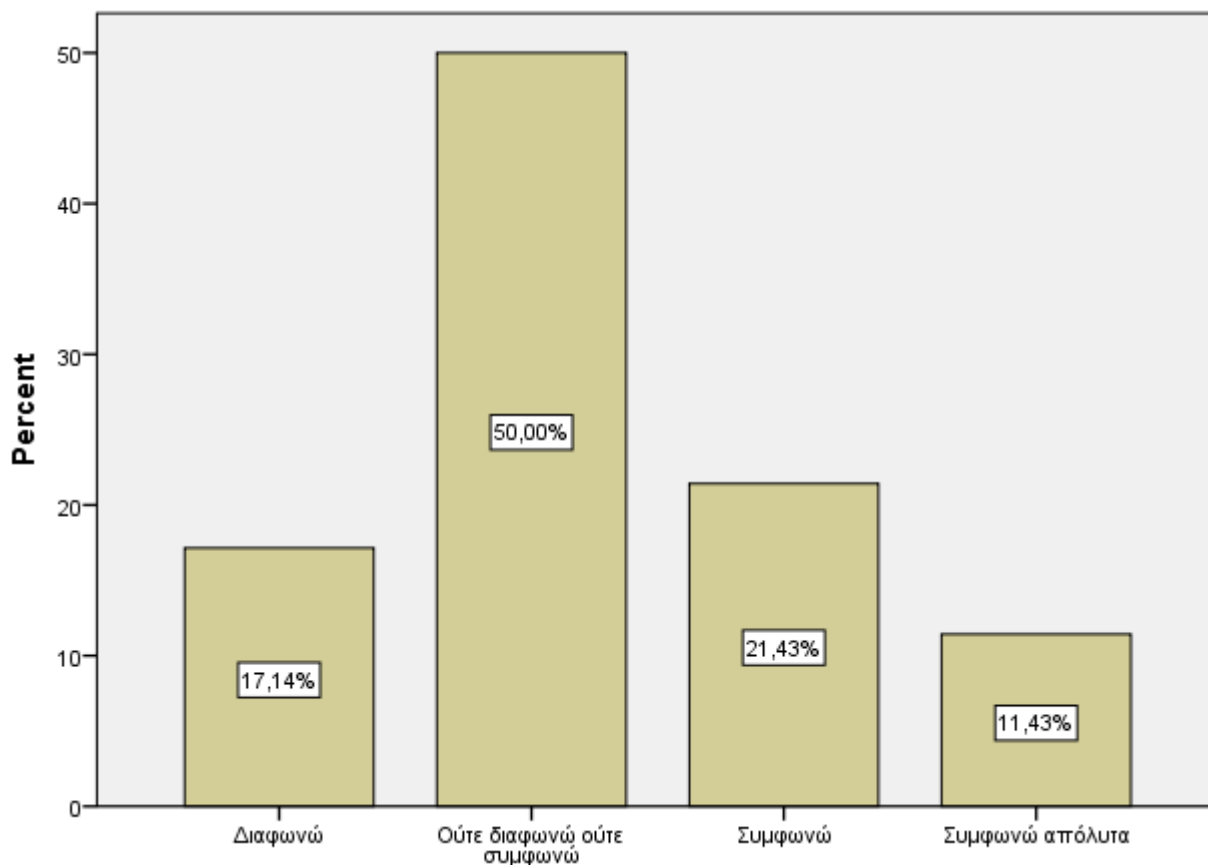
Σχήμα 4-5 Είμαι περήφανος/η για τη φήμη της εταιρείας μου

Στο διάγραμμα 4.5 παρατηρείται το 60,0% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι περήφανο από την φήμη της εταιρείας τους ενώ το 40,0% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



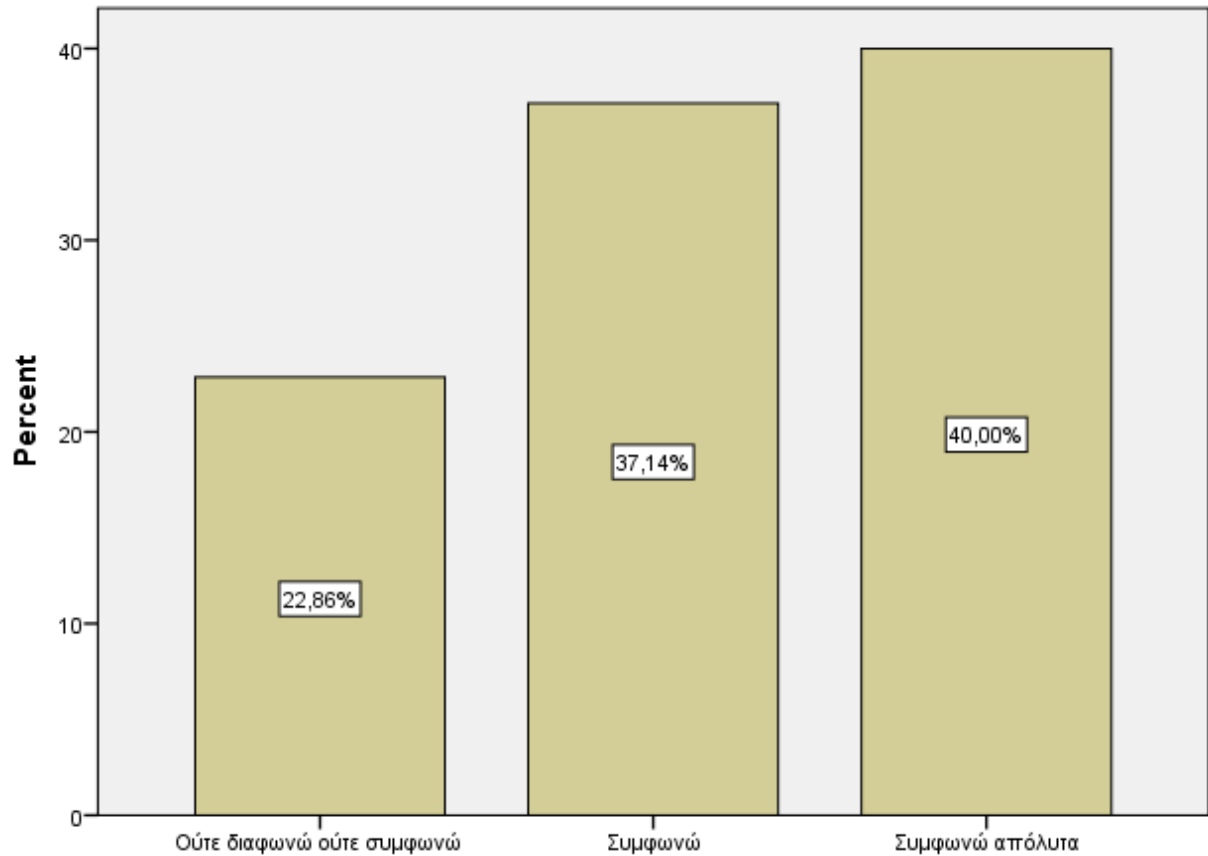
Σχήμα 4-6 Υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον άμεσα προϊστάμενο μου

Στο διάγραμμα 4.6 παρατηρείται το 71,4% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον άμεσα προϊστάμενο τους ενώ το 28,6% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



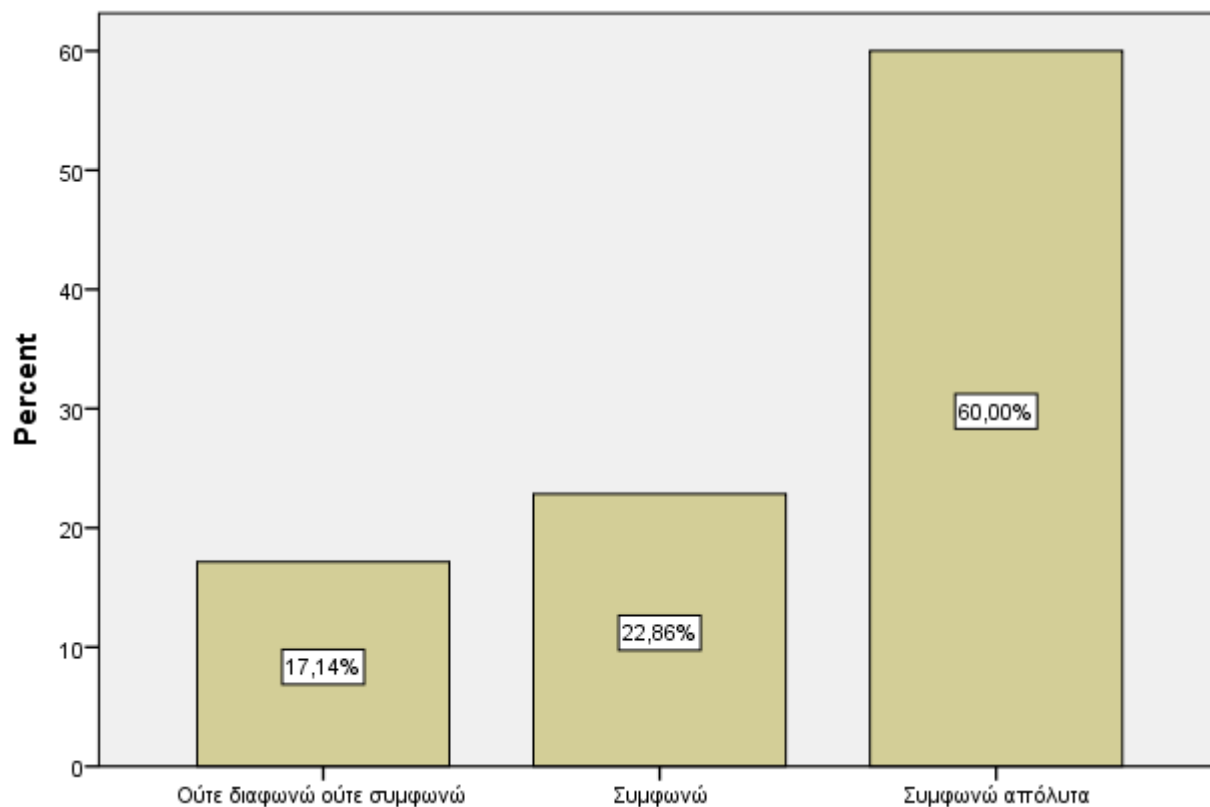
Σχήμα 4-7 Ο άμεσα προϊστάμενος μου επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους στο τμήμα

Στο διάγραμμα 4.7 παρατηρείται το 32,8% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι ο άμεσα προϊστάμενος τους επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους τους ενώ το 17,1% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



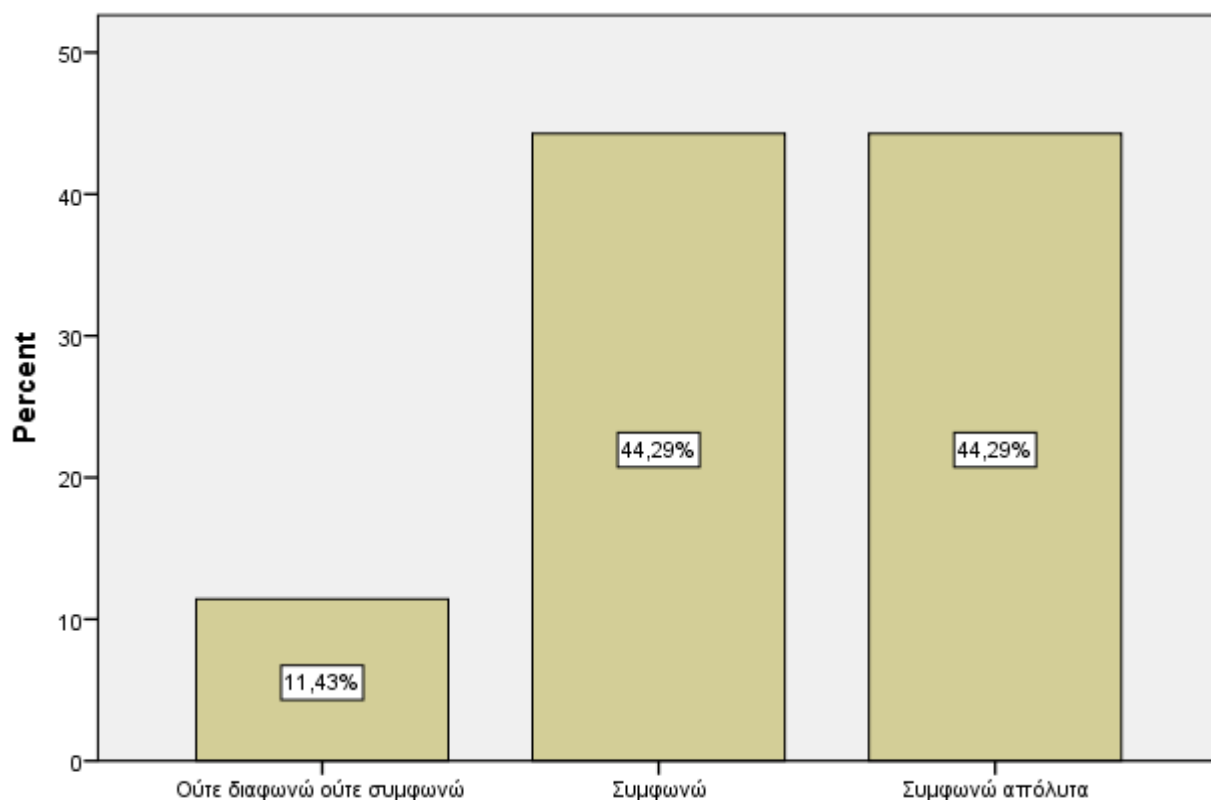
Σχήμα 4-8 Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος

Στο διάγραμμα 4.8 παρατηρείται το 77,1% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας ενώ το 28,9% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



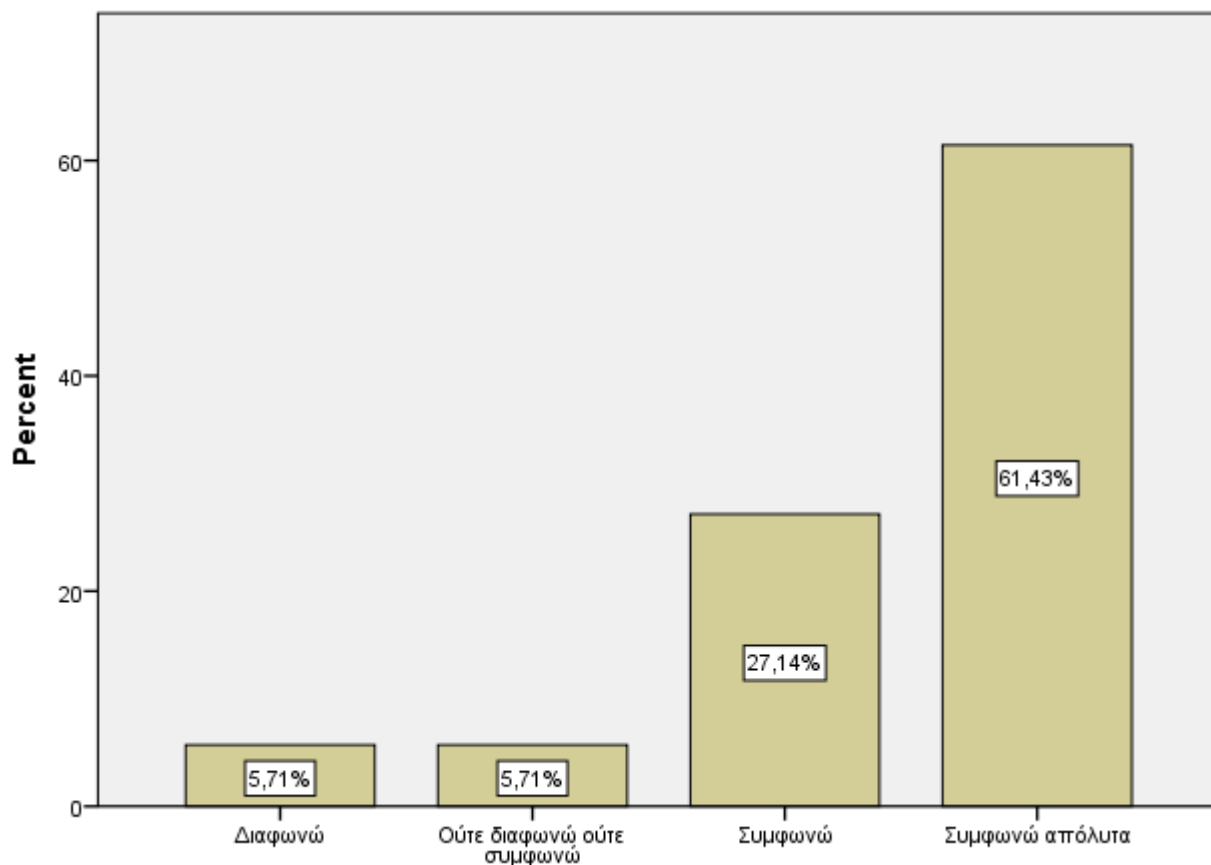
Σχήμα 4-9 Η εταιρεία προωθεί την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων

Στο διάγραμμα 4.9 παρατηρείται το 82,9% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι η εταιρεία προωθεί την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων ενώ το 17,1% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



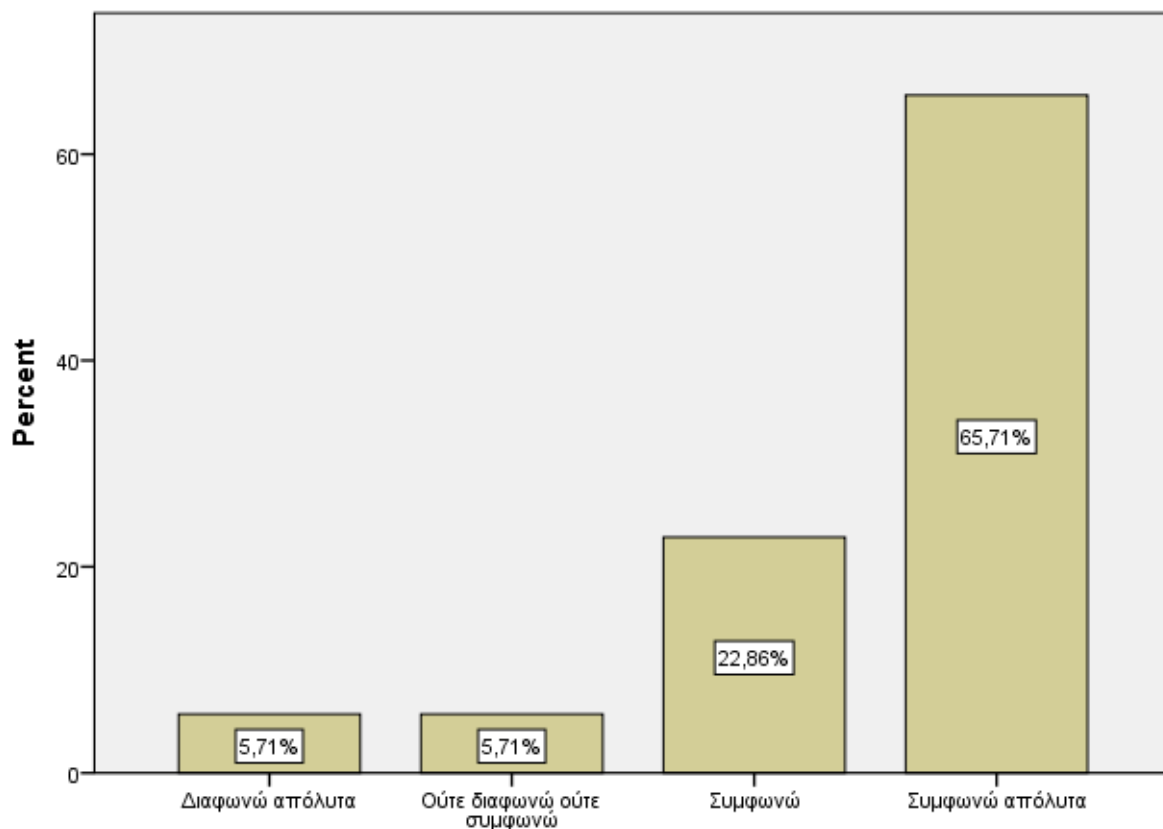
Σχήμα 4-10 Είναι δυνατή η ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας μου

Στο διάγραμμα 4.10 παρατηρείται το 88,6% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι δυνατή η αντίληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας τους ενώ το 11,4% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



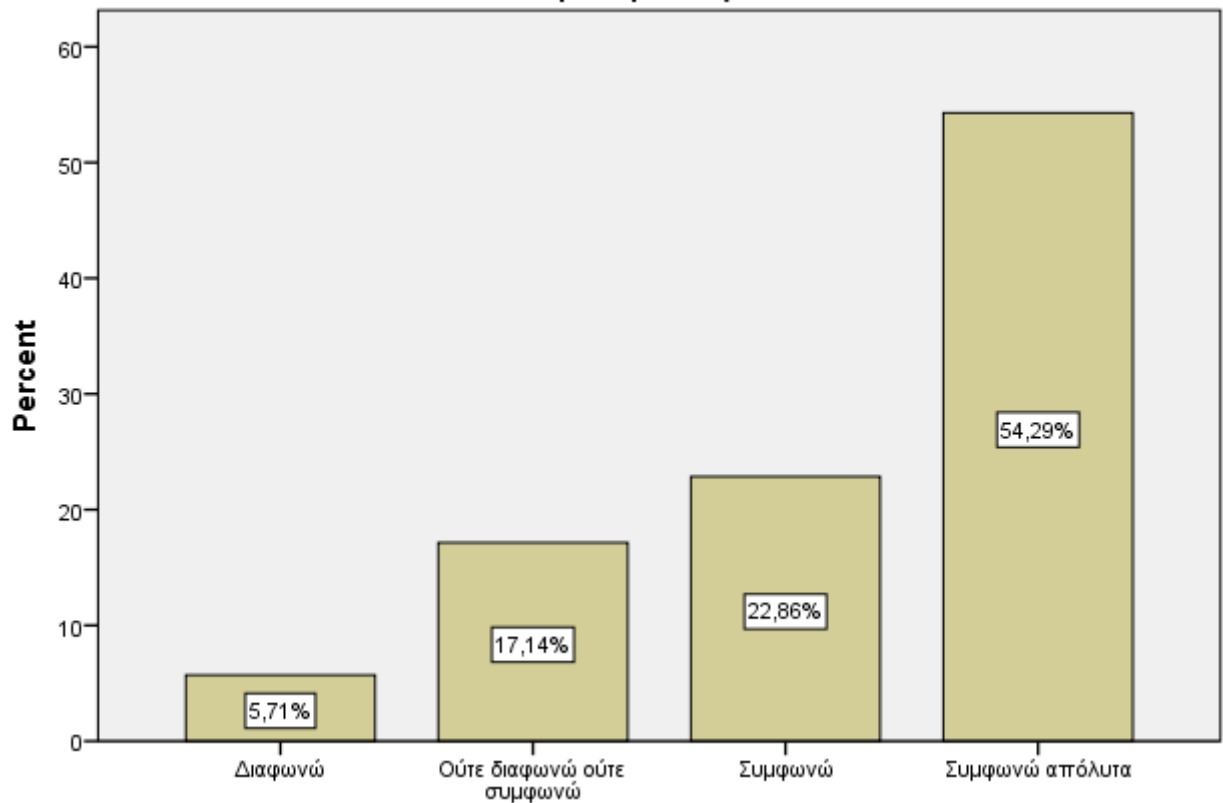
Σχήμα 4-11 Μέσω της εργασίας μου ικανοποιούνται οι προσωπικές μου φιλοδοξίες

Στο διάγραμμα 4.11 παρατηρείται το 88,5% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι μέσω της εργασίας τους ικανοποιούνται οι προσωπικές τους φιλοδοξίες ενώ το 5,7% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



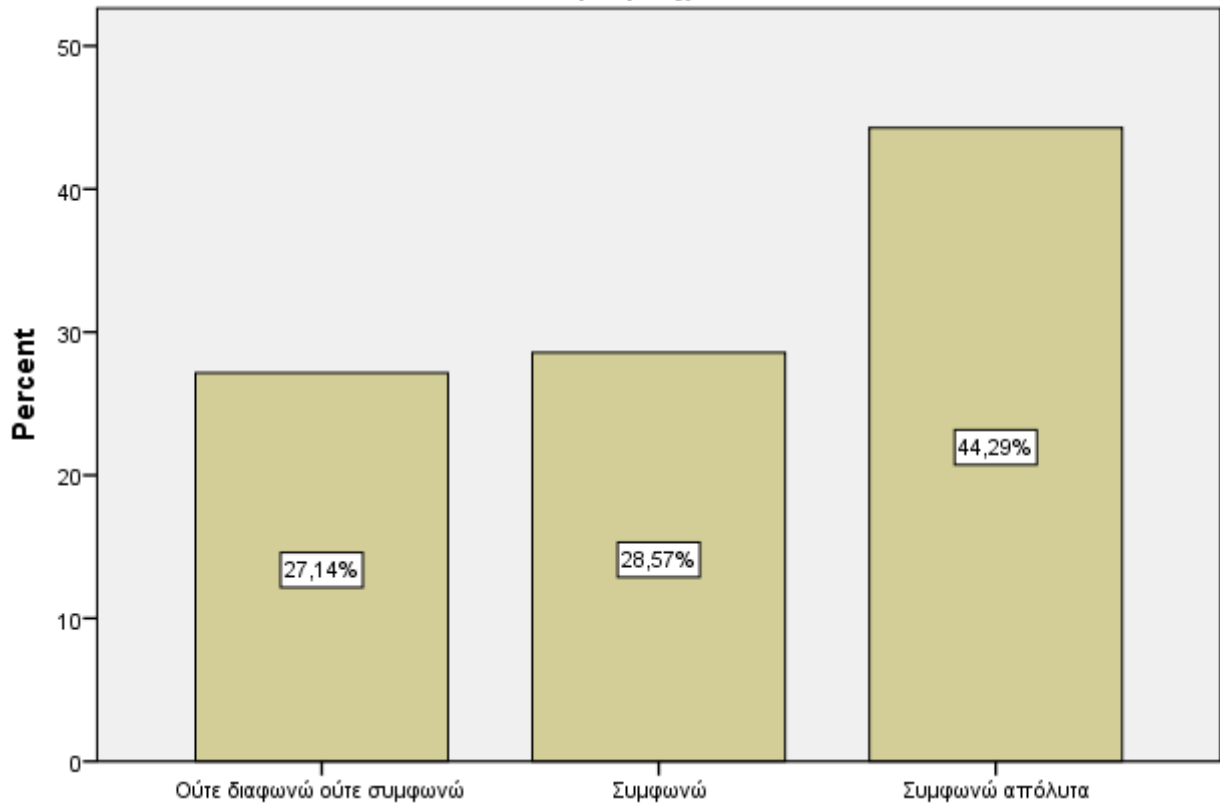
Σχήμα 4-12 . Υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία

Στο διάγραμμα 4.12 παρατηρείται το 88,6% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία ενώ το 5,7% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



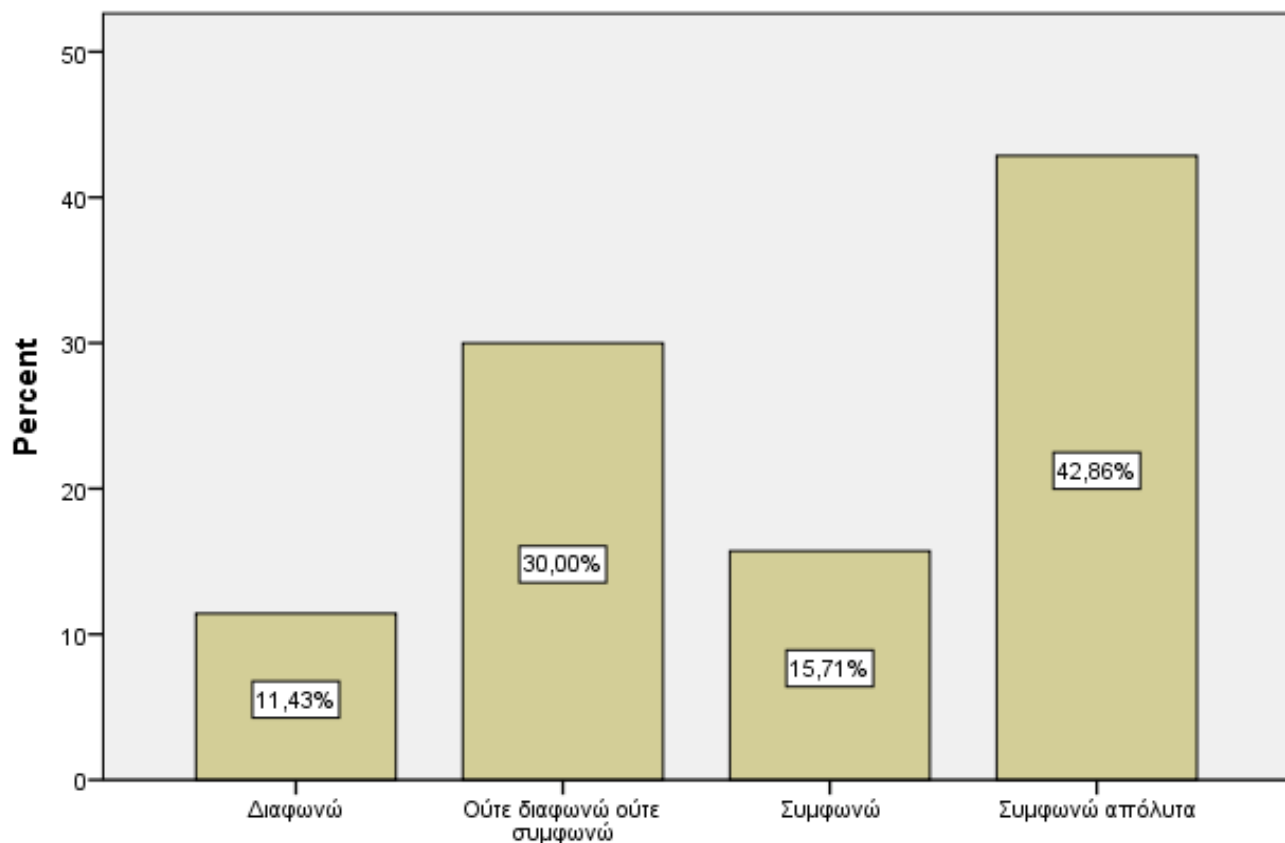
Σχήμα 4-13 Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας (εξοπλισμός, ατυχήματα, καθαριότητα κ.α)

Στο διάγραμμα 4.13 παρατηρείται το 77,2% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους ενώ το 17,1% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



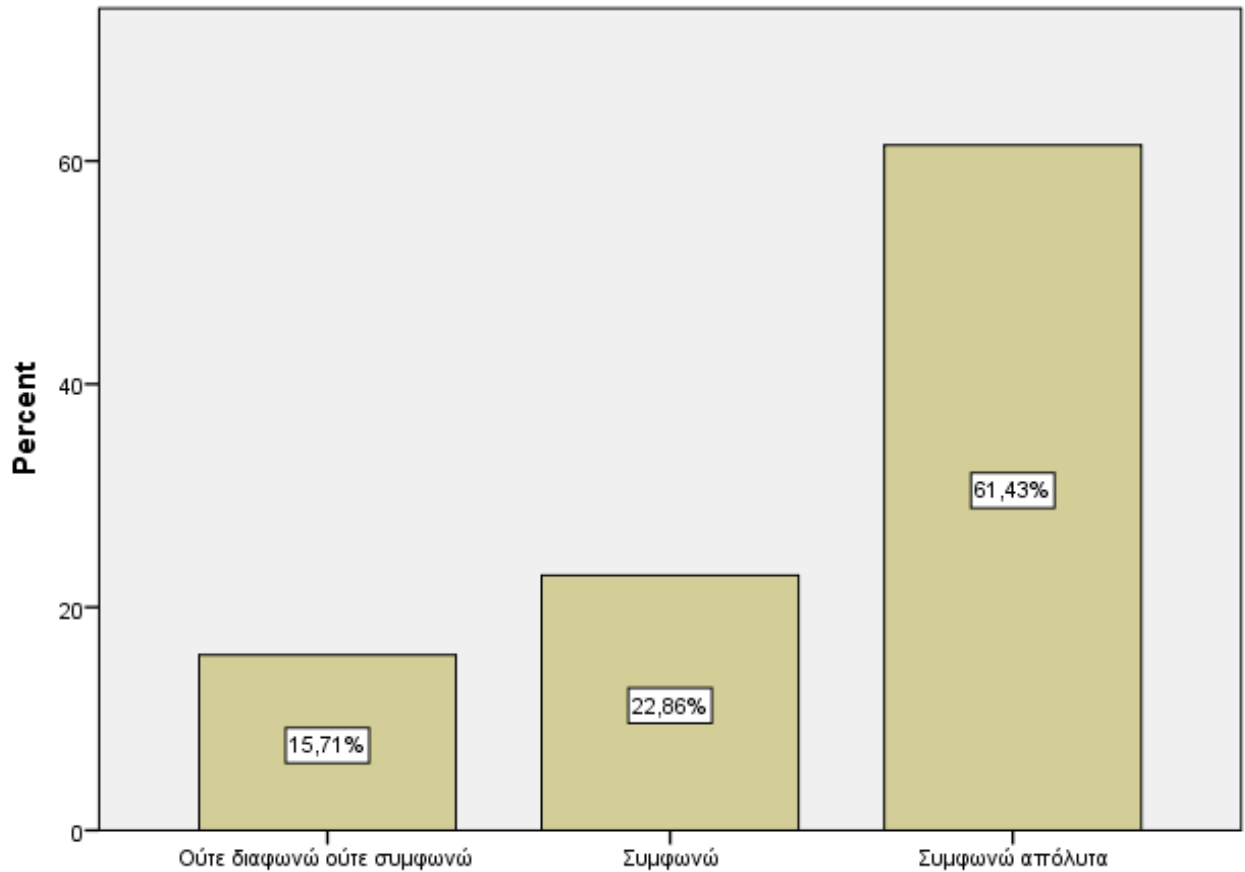
Σχήμα 4-14 Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές παροχές της εταιρείας (μισθός, υπερωρίες)

Στο διάγραμμα 4.14 παρατηρείται το 72,9% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένοι από τις οικονομικές παροχές της εταιρείας τους ενώ το 27,1% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



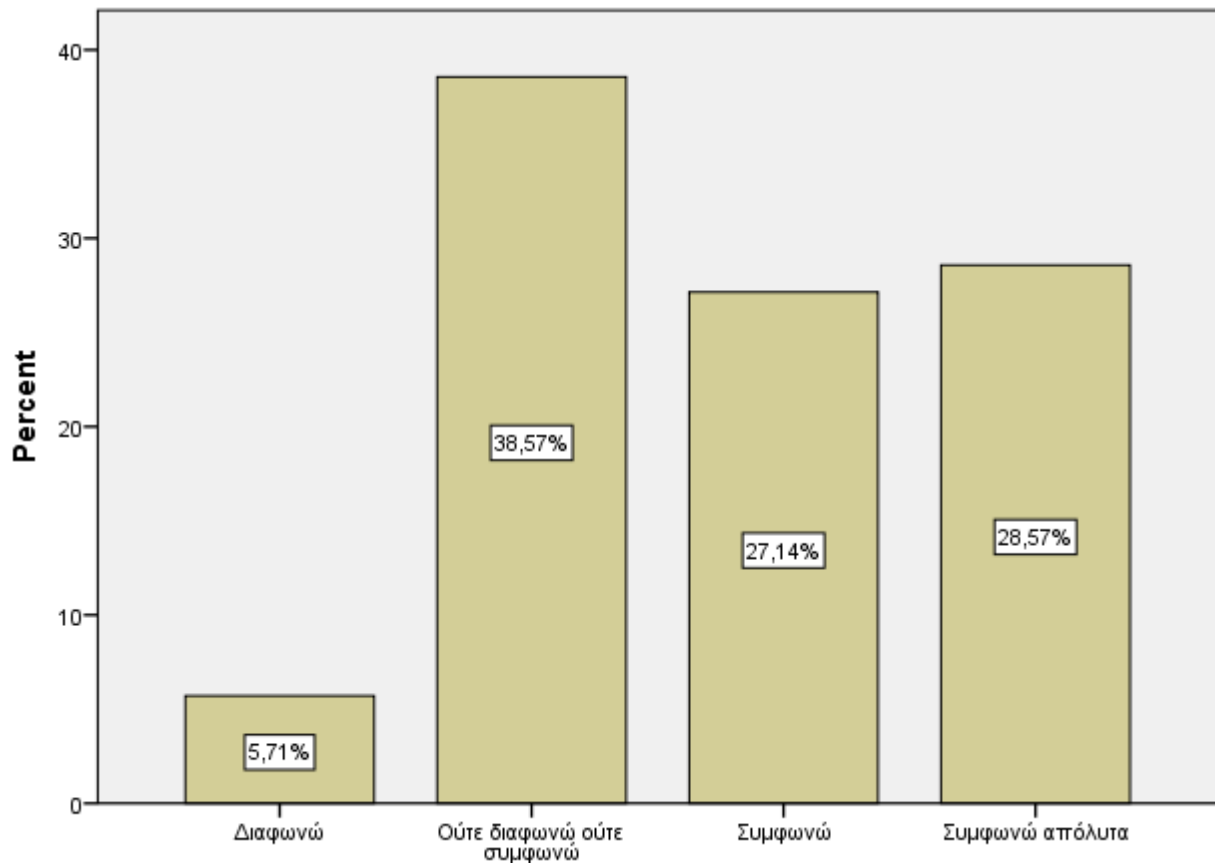
Σχήμα 4-15 Είμαι ικανοποιημένος από τις μη οικονομικές παροχές της εταιρείας (παιδικός σταθμός, άδειες, δώρα κ.τ.λ.)

Στο διάγραμμα 4.15 παρατηρείται το 58,6% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένοι από τις μη οικονομικές παροχές της εταιρείας τους ενώ το 30,0% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



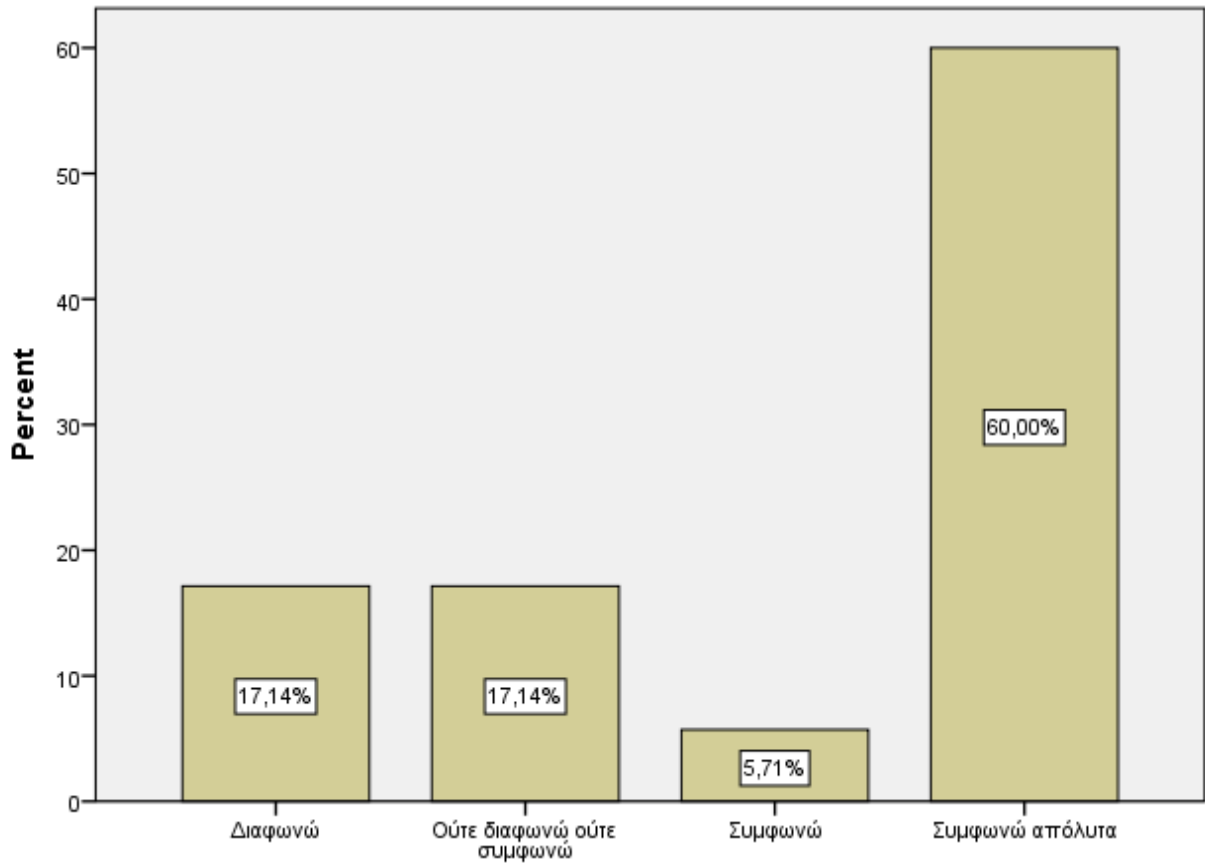
Σχήμα 4-16 Είμαι ικανοποιημένος από την πρόσθετη ασφάλιση της εταιρείας

Στο διάγραμμα 4.16 παρατηρείται το 84,3% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένοι από την πρόσθετη ασφάλιση της εταιρείας τους ενώ το 15,7% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



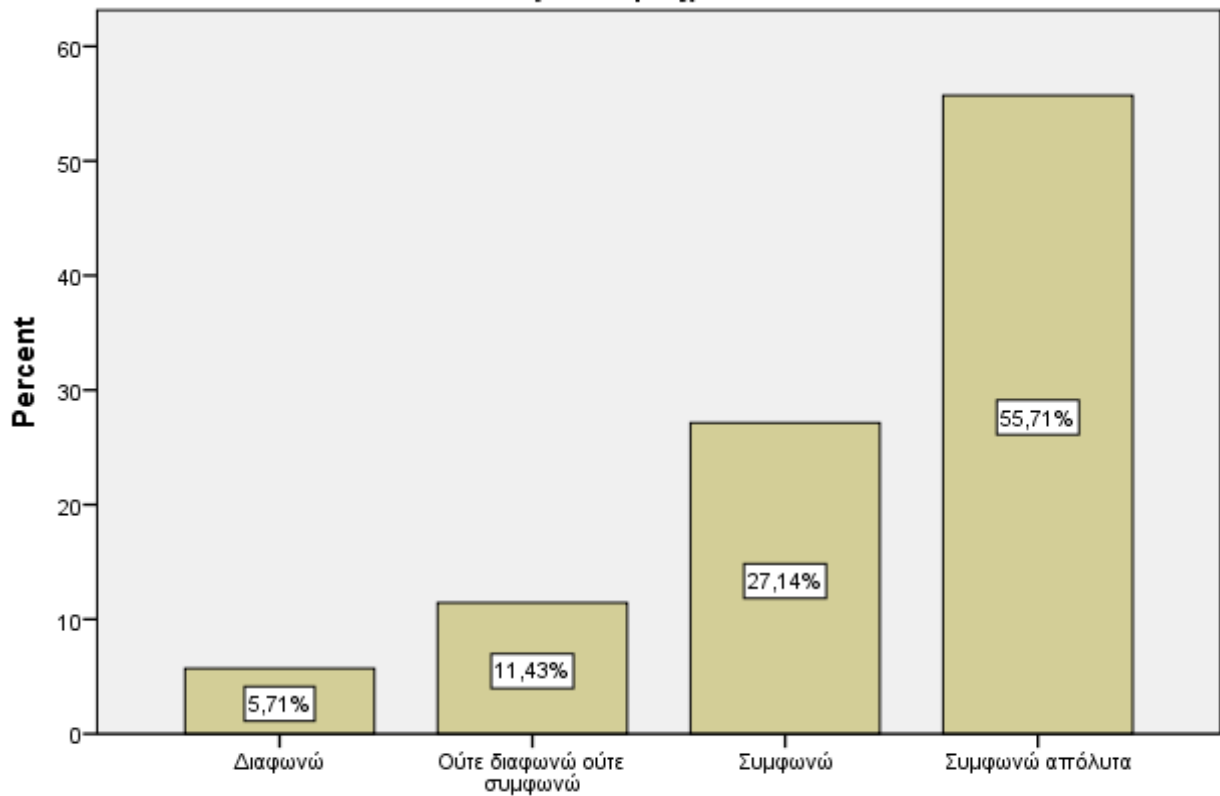
Σχήμα 4-17 Είμαι ικανοποιημένος/η από την ενδοεταιρική εκπαίδευση – κατάρτιση

Στο διάγραμμα 4.17 παρατηρείται το 55,7% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένοι από την ενδοεταιρική εκπαίδευση - κατάρτιση ενώ το 38,6% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



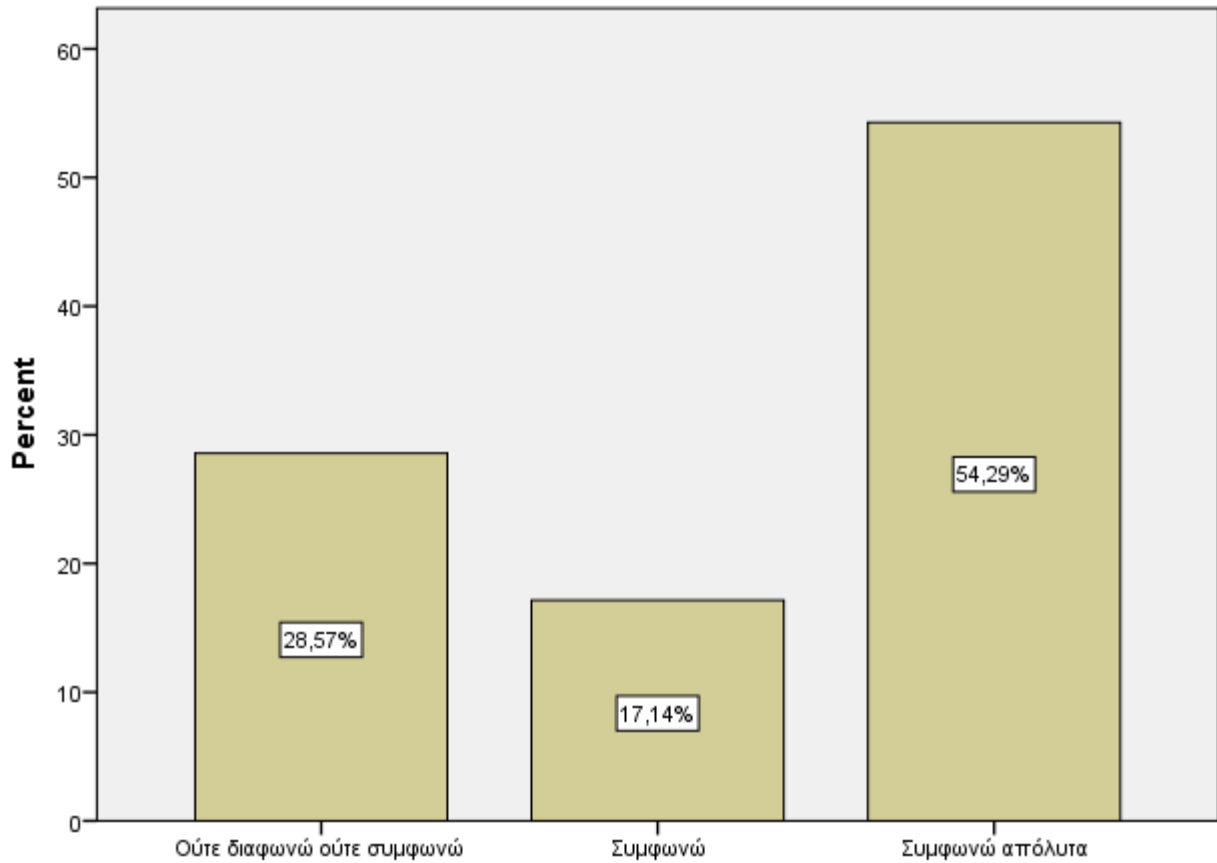
Σχήμα 4-18 Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες ανάπτυξης (ατομική εκπαίδευση)

Στο διάγραμμα 4.18 παρατηρείται το 65,7% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες ανάπτυξης ενώ το 17,1% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



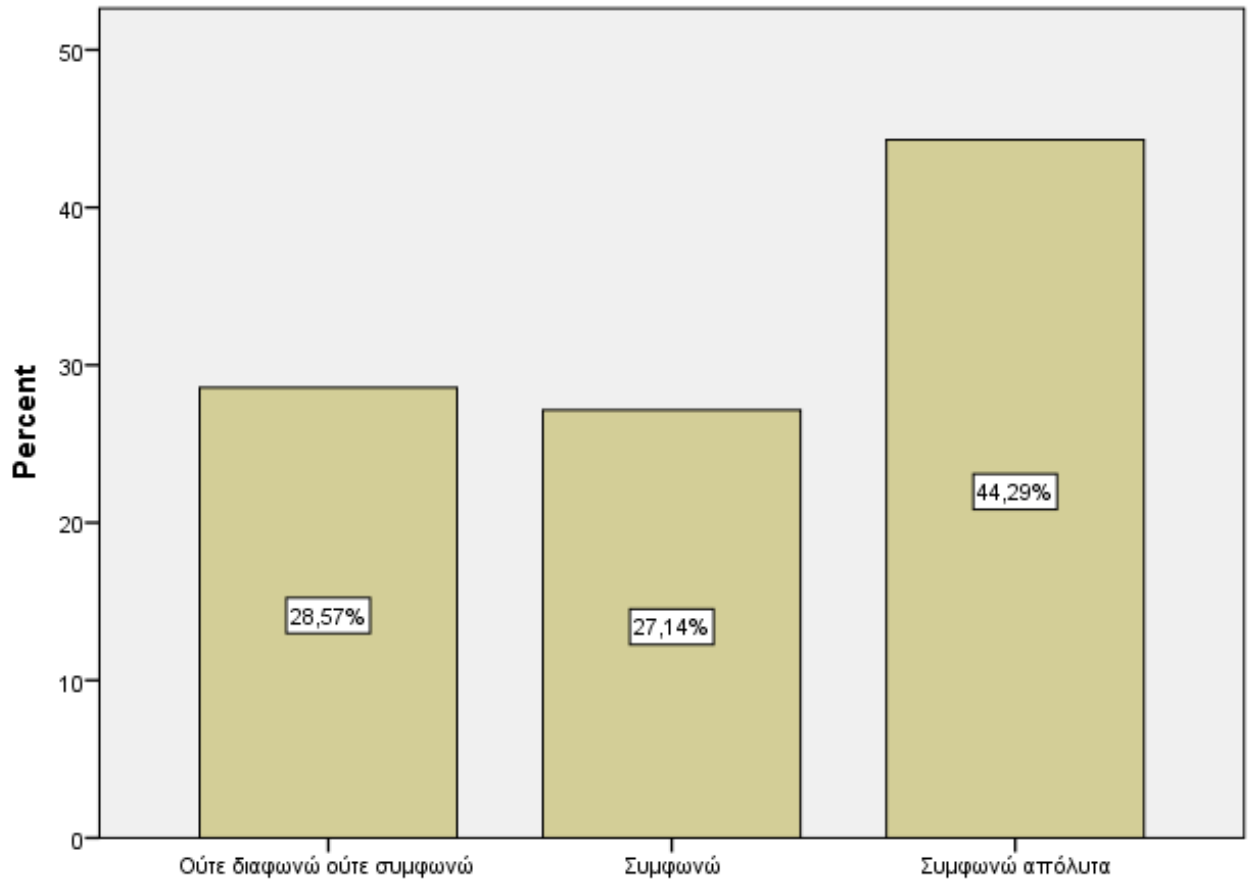
Σχήμα 4-19 Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας (ατυχήματα, καθαριότητα, εξοπλισμός)

Στο διάγραμμα 4.19 παρατηρείται το 82,8% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους ενώ το 11,4% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



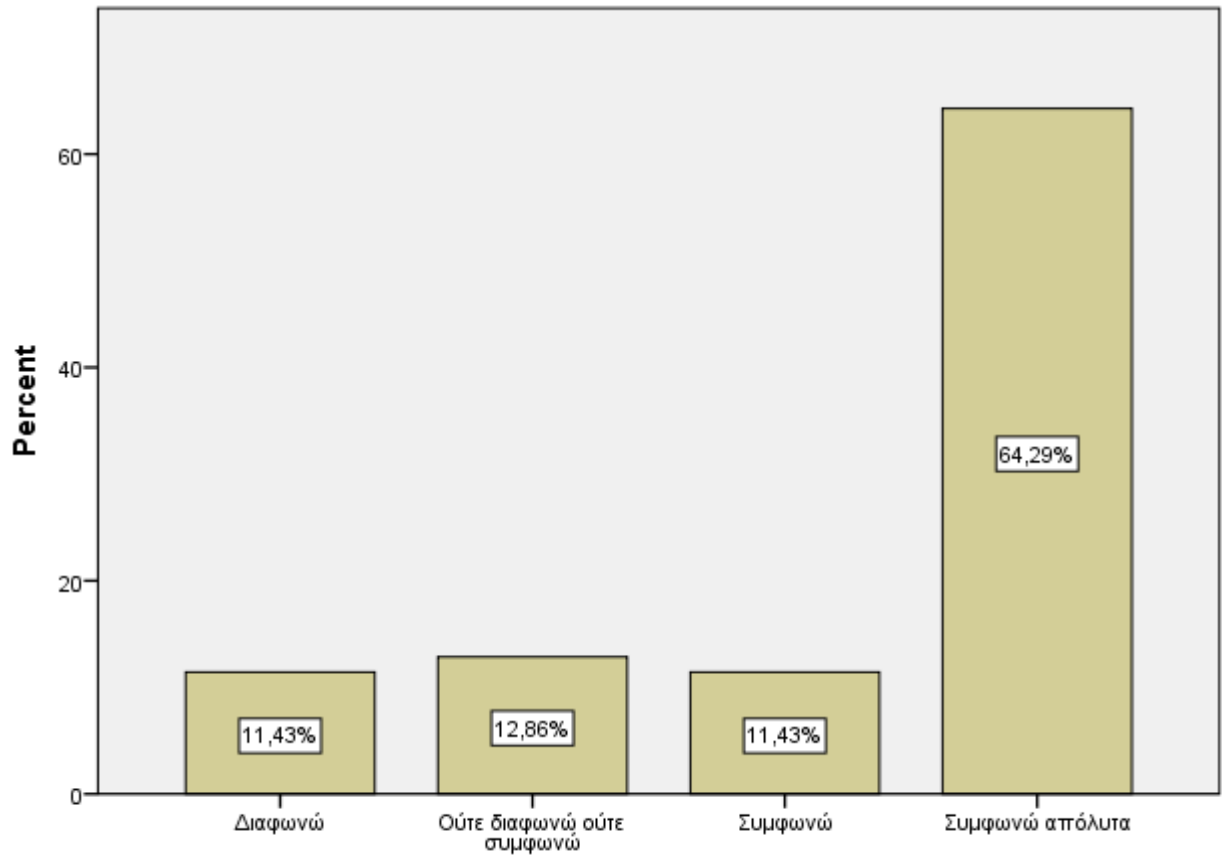
Σχήμα 4-20 Είμαι θετικός απέναντι στην ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης

Στο διάγραμμα 4.20 παρατηρείται το 71,4% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι θετικοί απέναντι στην ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης ενώ το 28,6% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



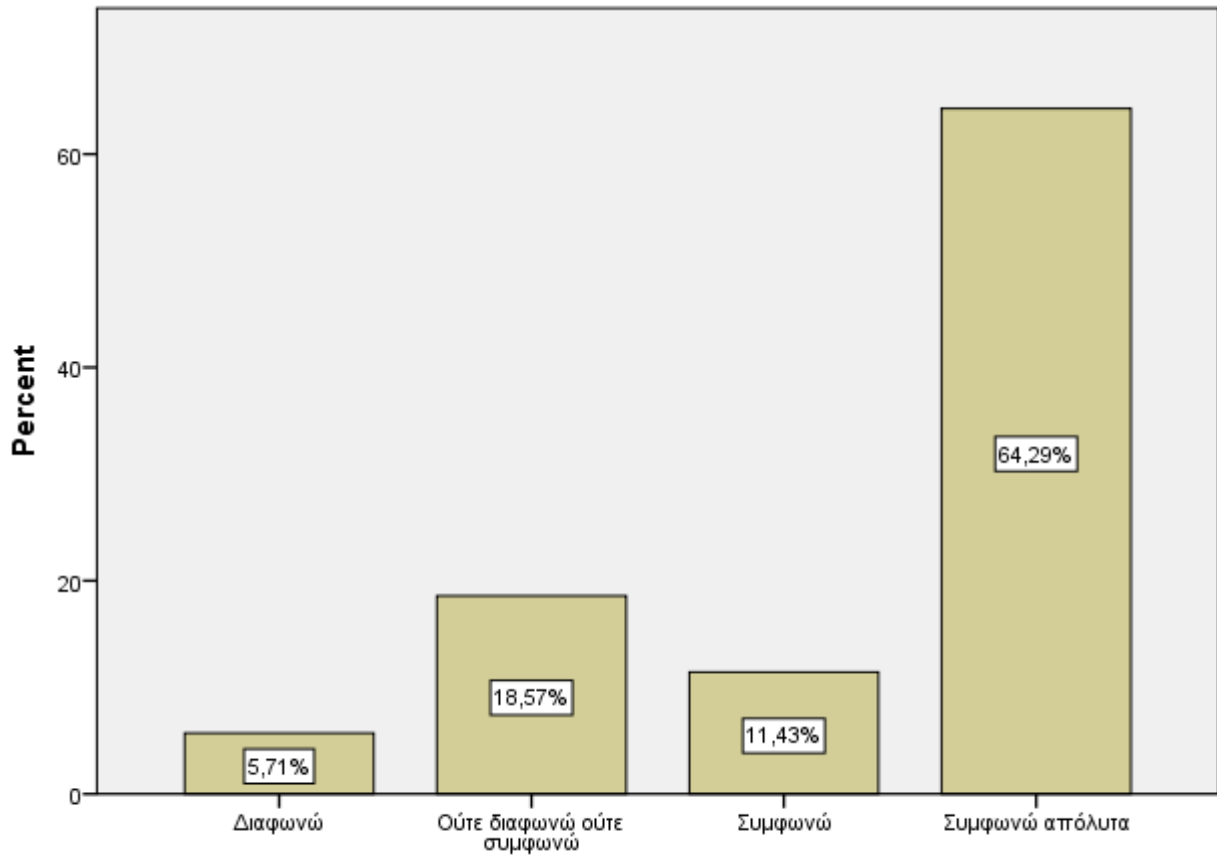
Σχήμα 4-21 . Είμαι ικανοποιημένος/η από το ωράριο εργασίας μου

Στο διάγραμμα 4.21 παρατηρείται το 71,4% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας τους ενώ το 28,6% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



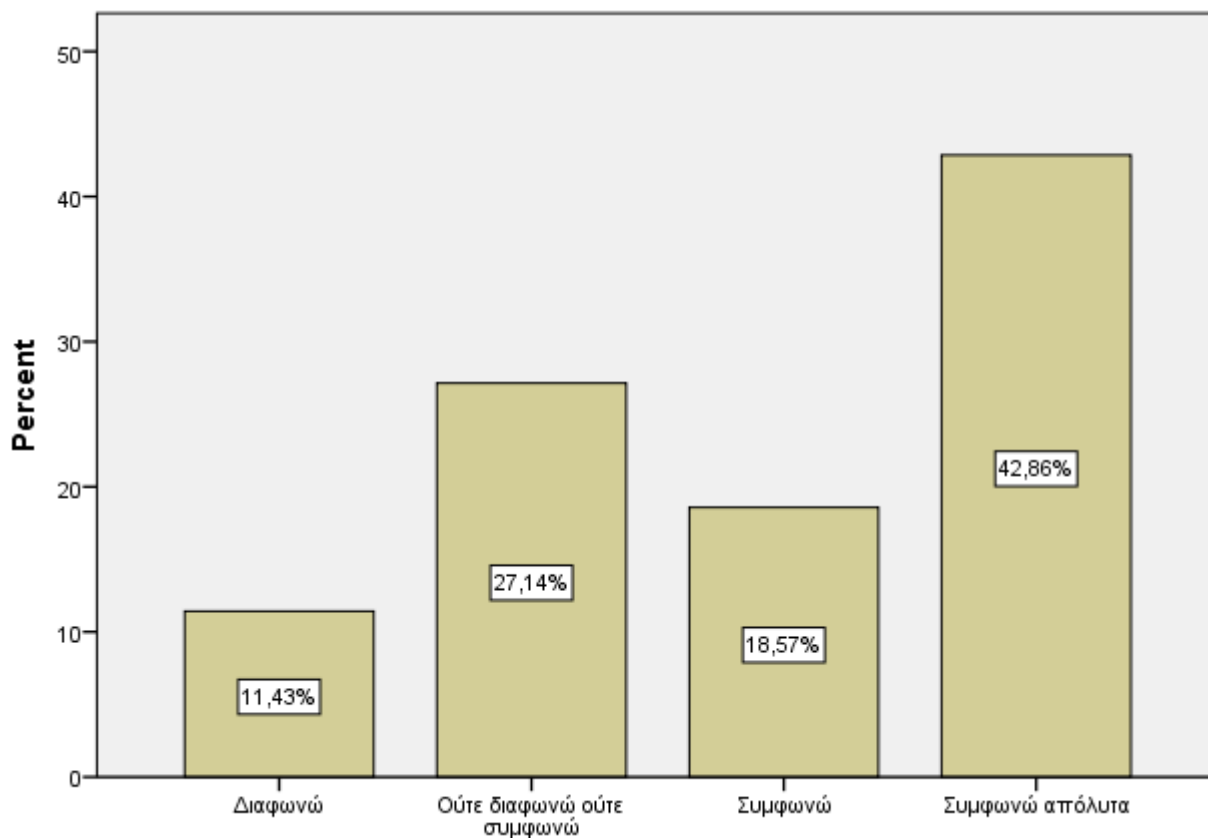
Σχήμα 4-22 Είμαι ικανοποιημένος/η από το καθεστώς των υπερωριών

Στο διάγραμμα 4.22 παρατηρείται το 75,7% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένοι από το καθεστώς των υπερωριών ενώ το 12,9% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



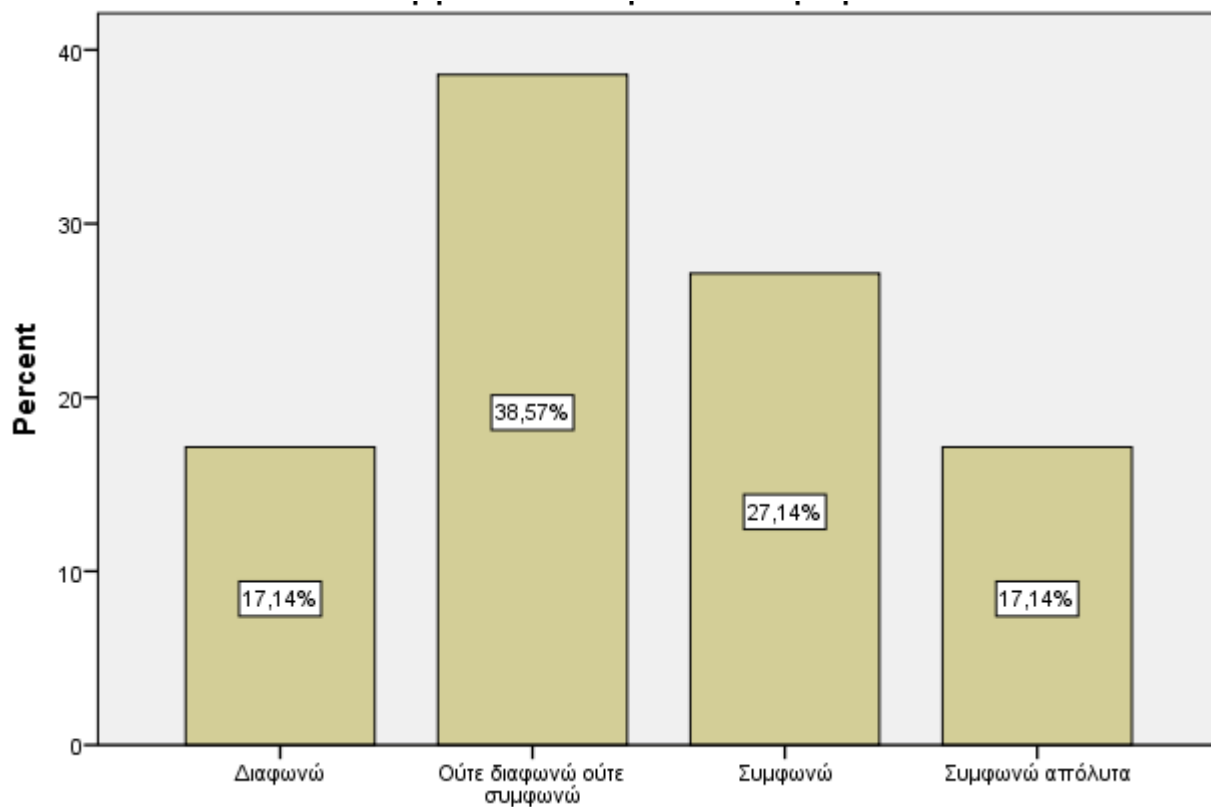
Σχήμα 4-23 Είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας

Στο διάγραμμα 4.23 παρατηρείται το 75,7% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας ενώ το 18,6% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



Σχήμα 4-24 Η εκπαίδευση που μου παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες μου

Στο διάγραμμα 4.24 παρατηρείται το 61,5% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι η εκπαίδευση που τους παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους ενώ το 27,1% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.



Σχήμα 4-25 Νοιώθω ασφαλής στην εταιρία δεδομένου της οικονομικής κρίσης

Στο διάγραμμα 4.25 παρατηρείται το 44,2% των ερωτώμενων να συμφωνεί ότι νοιώθει ασφάλεια στην εταιρεία δεδομένου της οικονομικής κρίσης ενώ το 38,6% των ερωτώμενων έχει ουδέτερη στάση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε ότι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης κυμάνθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα βρέθηκε ποσοστό άνω του 80% των εργαζομένων να συμφωνεί με την άποψη ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία και είναι δυνατή η ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας τους, μέσω της εργασίας τους ικανοποιούνται οι προσωπικές τους φιλοδοξίες, είναι ικανοποιημένο από την πρόσθετη ασφάλιση της εταιρείας, θεωρεί ότι η εταιρεία προωθεί την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων και είναι ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας (ατυχήματα, καθαριότητα, εξοπλισμός) και από το αντικείμενο της εργασίας τους. Ακόμα ποσοστό άνω του 70% των εργαζομένων ανέφερε ότι υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος, είναι ικανοποιημένο από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας και από το καθεστώς υπερωριών, είναι ικανοποιημένο από τις οικονομικές παροχές της εταιρείας (μισθός, υπερωρίες) και είναι θετικό απέναντι στην ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης, είναι ικανοποιημένο από το ωράριο εργασίας τους ενώ αναφέρει ότι υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον άμεσα προϊστάμενο του. Επιπλέον ποσοστό άνω του 60% των εργαζομένων βρέθηκε να είναι ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες ανάπτυξης (ατομική εκπαίδευση), η εκπαίδευση που τους παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους και είναι περήφανο για την φήμη της εταιρείας του. Επιπρόσθετα ποσοστό άνω του 50% των εργαζομένων βρέθηκε να είναι ικανοποιημένο από τις μη οικονομικές παροχές της εταιρείας (παιδικός σταθμός, άδειες, δώρα κ.τ.λ.) και από την ενδοεταιρική εκπαίδευση – κατάρτιση. Ακόμα σχεδόν τα 4/10 των εργαζομένων ανέφερε ότι νοιώθει ασφάλεια στην εταιρεία δεδομένου της οικονομικής κρίσης και των νέων εργασιακών νομοθετικών μέτρων και το 1/3 των εργαζομένων ανέφερε ότι ο άμεσα προϊστάμενος τους επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους στο τμήμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Μπουραντάς Δ. (2012). *Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα*. Αθήνα: Μπένου
- Μωυσάκη, Μ. (2006). *Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε δομές και προγράμματα Κοινωνικής Μέριμνας, ανοιχτού τύπου, στους Δήμους του Νομού Λασιθίου*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιου Κρήτης, Τμήμα Ιατρικής, Ηράκλειο

Ξένα

- Akanbi, P. A., & Itiola, K. A. (2013). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment among health workers in Ekiti State, Nigeria. *Journal of Business and Management Sciences*, 1, 18 –22
- Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , p. 264
- Arnetz, B. (1999). Staff perception of the impact of health care transformation on quality of care. *International Journal for Quality in Health Care*, 11(4), 345-51.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intent. *International Review of Management and Marketing*, 1, 43-53
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the sultanate of Oman. *Psychology*, 1, 295–299. doi:10.4236/psych.2010.14038
- Carnall, C. A. (1986). Toward a theory for the evaluation of organizational change. *Human Relations*, 39, 745–766. doi:10.1177/001872678603900803
- Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory in Assessing and Understanding Employee Motivation at Work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.

- Bach, S. (2005) *Managing Human Resources. Personnel Management in Transition.* Blackwell Publishing, Oxford
- Bakotic, D., & Babic, T. B. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- Batura, N., Skordis-Worrall, J., Thapa, R., Basnyat, R., & Morrison, J. (2016). Is the Job Satisfaction Survey a good tool to measure job satisfaction amongst health workers in Nepal? Results of a validation analysis. *BMC health services research*, 16(1), 308.
- Buhai, S., Cottini, E., & Nielseny, N. (2008). The impact of Workplace Conditions on Firm Performance(Working Paper Number 08-13). Retrieved from http://www.hha.dk/nat/wper/08-13_sebu.pdf
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and Its Impact Organizational Performance in Public Sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19.
- Chih, W.-H. W., Yang, F.-H., & Chang, C.-K. (2012). The study of the antecedents and outcomes of attitude toward organizational change. *Public Personnel Management*, 41, 597–617.
- Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, January, Vol. 70, pp. 137-150
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour economics*, 4(4), 341-372.
- Crèmer, D.(2006) “Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership” *The Leadership Quarterly*,17, pp.79-93
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19-60.

- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument, Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, August 11–16. Washington, DC.
- Elias, S. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes towards organizational change. *Journal of Management*, 35, 37–55.
- Dunham, R.B., Smith, F.J. and Blackburn, R.S. (1977) ‘Validation of the Index of Organizational Reactions with the JDI, the MSQ, and Faces Scales’, *Academy of Management Journal*, 20(3): 420–432
- Elizur, D., & Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 611–623.
- Foster, J. J. (2000). Motivation in the workplace. In N. Chmiel (Eds.), *Introduction to Work and organizational psychology*. Padstow: Blackwell publishing company.
- Gazioglu, S., & Tanselb, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gebremichael, H., & Rao, B. P. (2013). Job satisfaction and organizational commitment between academic staff and supporting staff (Volaita Sodo University-Ethiopia as a Case). *Far East Journal of Psychology and Business*, 11, 11–32.
- Gomes, D. R. (2009). Organizational change and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment. *Exedra*, 1, 177–195.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Perçin, N. S. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 693–717.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Exploratory Factor Analysis. In *Multivariate Analysis* (7th ed., pp. 90-151).
- Herzberg, H. F. (1976). *Motivation-Hygiene Profiles*, p. 20
- Hicks H., Gullett, R. (2006), *Management*; McGraw Hill
- Hinkin, T. R., Tracey, J. B. (2010) What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune’s best companies to work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158-1

- development in a particular period of time, *Drvna industrija*. 66 (3) *Universita Zagreb*, 235-239
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47
- Hoppok, R., & Spielgler. (1938, April). *Job Satisfaction*. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636-643. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x/abstract>
- Jackson, T. (2002). The management of people across cultures: Valuing people differently. *Human Resource Management*, 41, 455–475.
- Kaplan, M., Ogut, E., Kaplan, A., & Aksay, K. (2012). The relationship between job satisfaction and organizational commitment: The case of hospital employees. *World Journal of Management*, 4, 22
- Kelly D.,(2006), *Dual Perceptions of HRD: Issues for Policy: SME's, Other Constituencies, and the Contested Definitions of Human Resource Development*
- Kinzl, J. F., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T., & Benzer, A. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *British Journal of Anaesthesia* , 94(2), 211-215.
- Lane, K., Esser, J., Holte, B., & Anne, M. M. (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teaching and Learning in Nursing*, 5(1), 16-26.
- Lawless, D.(2002); *Effective Management: Social Psychological Approach*, Prentice Hall; New Jersey
- Leap, T. L., & Crino, M. D. (1993). *Personnel/human resource management*. New York, NY: Macmillan Publishing Company.
- Lee, S. E., Dahinten, S. V., & MacPhee, M. (2016). Psychometric evaluation of the McCloskey/Mueller Satisfaction Scale. *Japan Journal of Nursing Science*, 13(4), 487-495.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). New York, NY: Hold, Reinhart & Winston..

- Lopes, S., Chambel, M. J., Castanheira, F., & Oliveira-Cruz, F. (2015). Measuring job satisfaction in Portuguese military sergeants and officers: Validation of the job descriptive index and the job in general scale. *Military Psychology*, 27(1), 52-63.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15, 100– 118.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, 8 Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p. 147
- Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A., & Naim, A. S. A. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9, 1518–1526.
- Mohammed, F., & Eleswed, M. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: A correlational study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3, 43 –53
- Mpourantas, D. (2012). *Management*, Αθήνα: Μπένου
- Nelson, J. W., Hozak, M. A., Albu, A., & Thiel, L. (2015). Nurse Job Satisfaction Research: A Literature Review, 2006–2011.
- Pearson Prentice Hal. Herzberg, F., Mausne, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Jhon Wiley.
- Petterson, I. a. (1998). Psychological stressors and well-being in health careworkers: the impact of an intervention program (Vols. 47(11):1763– 72). *Social Science and Medicine*.
- Prescott, R. K., Rothwell, W. J. (2012) *The Encyclopedia of Human Resource Management*, Pfeiffer, San Francisco
- Pritchard, R. & Ashwood, E. (2008). *Managing Motivation*. New York: Taylor & Francis Group. p. 6
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behaviour concepts, controversies, application* (8th ed.). New Jersey, USA: Publisher: Prentice-Hall International
- Rogers, D. (2011) *Human Resources Management*. In Prescott, R. K. (2011) *The Encyclopedia of Human Resource Management*, Pfeiffer, San Francisco, 275-278.

- Rue, L.W. and Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*, 10 ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 259
- Schouteten, R., & Van Der Vleuten, T. (2013). Organizational change and job satisfaction among voluntary and paid workers in a Dutch voluntary organization (pp. 1–33). The Netherlands: Radboud University.
- Schroffel, A. (1999). How Does Clinical Supervision Affect Job Satisfaction? *The Clinical Supervisor*, 18(2).
- Schultz & Schultz, D. (2010). *Psychology and work today*. New York: Prentice Hall. pp. 121–122
- Sell, L., & Bryan, C. (2011). Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *LABOUR*, 25(1), 1-23.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016, August). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 4, No. 2, pp. 162-180). Emerald Group Publishing Limited.
- Skalli, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. (2008, october). Jobs as Lancaster Goods: Facets of Job Satisfaction and Overall Job Satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1906–1920.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. (2000, May). Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox. *Kyklos; International Review of Social Science*, 53(2), 135-152.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA., Inc (Vol. 3). Sage Publications.
- State Statistical Office(SSO). (2009). Employee Satisfaction Survey 2009. Retrieved 2013, from <http://www1.unece.org/stat/platform/download/attachments/51347894/EMPLOYEE+SATISFACTION+SURVEY.pdf>
- Storey, J. (2007) *Human Resource Management. A Critical Text*, Thomson Learning, London.

- Suma, S., & Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal*, 9, 41 –51.
- Tariq, M., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). The Impact of Employee Turnover on The Efficiency of The Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , 4(9), 700-711.
- Tat, H. H., Pei-Ni, T., & Rasli, A. M. (2012). Job satisfaction and organizational commitment in a Malaysian Public University's Library. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 1,1 –7
- Top, M., & Gider, O. (2013). Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 667–683.
- Vanderberg, R.J. and Lance, Ch.E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management*, Vol.18, No.1, pp. 153-167
- Wang, M., Hu, C., Huang, M., Xie, Y., & Zhu, W. (2019). The effect of emotional clarity and attention to emotion on job satisfaction: A mediating role of emotion regulation among Chinese medical staff. *Asian Journal of Social Psychology*.
- Wayne M.,(2005), *Human resource management*, 2005, Pearson Prentice hall
- Wilton, N. (2016) *Human Resource Management*, SAGE, London.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Jhon Wiley and Sons, 91. Werner & Eleanor. (1993). *Developing and using questionnaires*,. Retrieved from <http://archive.gao.gov/t2pbat4/150366.pdf>
- Yousef, D. A. (2000a). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29, 567–592.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
- Λύκειο
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο.....

4. Κλάδος εργασίας

.....

Κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου

Στις παρακάτω προτάσεις καλείστε να εκφράσετε τον βαθμό διαφωνίας/ συμφωνίας σας (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 5 = Συμφωνώ απόλυτα).

	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5

20	Είμαι θετικός απέναντι στην ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης	1	2	3	4	5
21	Είμαι ικανοποιημένος/η από το ωράριο εργασίας μου	1	2	3	4	5
22	Είμαι ικανοποιημένος/η από το καθεστώς των υπερωριών	1	2	3	4	5
23	Είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας	1	2	3	4	5
24	Η εκπαίδευση που μου παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες μου	1	2	3	4	5
25	Νοιώθω ασφαλής στην εταιρεία δεδομένου της οικονομικής κρίσης και των νέων εργασιακών νομοθετικών μέτρων	1	2	3	4	5

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ

