



**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ
ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ.**

Γεώργιος Καραποστόλου

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού της Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη 2018

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: (Αντώνιος Τραυλός, Καθηγητής)

2ος Επιβλέπων: (Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής)

3ος Επιβλέπων: (Ουρανία Βρόντου, Επίκουρος Καθηγήτρια)

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 21/11/2018

Ο Δηλών

Γεώργιος Καραποστόλου

Copyright © Γεώργιος Καραποστόλου, 2018
Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Γεώργιος Καραποστόλου: Διερεύνηση των επιπέδων της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων εταιρίας λιανικού εμπορίου ενδυμάτων και υποδημάτων.
(Με την επίβλεψη του Αντώνιου Τραυλού, Καθηγητή)

Η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης εργαζομένων. Στο θεωρητικό τμήμα της εργασίας συνοψίζεται εν συντομία το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο και παρουσιάζονται εμπειρικά ευρήματα άλλων ερευνών. Στο εμπειρικό τμήμα της εργασίας, δημιουργούνται, αρχικά, οι ερευνητικές υποθέσεις βάσει της σχετικής θεωρίας και των υφιστάμενων ευρημάτων και ακολούθως παρουσιάζεται η διαδικασία δειγματοληψίας. Το δείγμα που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα αποτελείται από 76 εργαζόμενους σε αλυσίδα καταστημάτων λιανικού εμπορίου αθλητικών ενδυμάτων και υποδημάτων (Ελλάδα) ενώ η ικανοποίηση εργαζομένων καταγράφεται μέσω του ερωτηματολογίου Employee Satisfaction Inventory (ESI). Για τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων και τους υποτιθέμενους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτής εφαρμόζεται η μέθοδος της forward ανάλυσης παλινδρόμησης. Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι η ηλικία, η φύση της θέσης εργασίας, η οικογενειακή κατάσταση και η προϋπηρεσία των εργαζομένων δεν επηρεάζει την ικανοποίησή τους σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο ανεξαρτήτως του πώς ορίζεται η ικανοποίηση. Αντίθετα, το επίπεδο σπουδών και το εισόδημα συνδέονται σημαντικά και αρνητικά με την ικανοποίηση εργαζομένων. Σημαντική σχέση παρατηρείται, επίσης, ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων και το φύλο. Ειδικότερα, οι άντρες εργαζόμενοι εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες. Η παρούσα έρευνα, ωστόσο, καταδεικνύει ότι ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζεται (ορίζεται) η ικανοποίηση εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση. Επιπρόσθετα, αποδεικνύεται ότι οι 6 διαστάσεις της ικανοποίησης που λήφθηκαν υπόψη δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, υπό την έννοια ότι κάθε διάσταση ερμηνεύεται σε σημαντικό βαθμό από τις υπόλοιπες, με αποτέλεσμα η επίδραση των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης να μην είναι ξεκάθαρη. Αυτό είναι ένα ζήτημα που πρέπει να ληφθεί υπόψη από τους ερευνητές που θα ασχοληθούν με το υπό εξέταση ζήτημα στο μέλλον.

Λέξεις κλειδιά: *Ικανοποίηση Εργαζομένων, Employee Satisfaction Inventory, Γραμμική Παλινδρόμηση*

ABSTRACT

Georgios Karapostolou: Job satisfaction levels of employees at retail chain of sports goods.

(With the supervision of Antonios Travlos, Professor

The present study aims at investigating the factors of employee satisfaction. The theoretical part offers a review of relevant theoretical background and presents prior empirical evidence. At the empirical part of the study, the research hypotheses are first formulated based on the relevant theoretical considerations and prior evidence and the sampling procedure is presented. The sample used in this study consists of 76 employees currently employed at the retail chain of athletic apparel; employee satisfaction is recorded with the Employee Satisfaction Inventory (ESI) questionnaire. The relation between employee satisfaction and its assumed determinants is explored with the forward linear regression analysis. The study's findings show that employees' age, nature of work, marital status, and working experience do not significantly affect their satisfaction no matter how the latter is defined. In contrast, educational level and income significantly and negatively affect employee satisfaction. A significant relation between employee satisfaction and gender is also observed. More precisely, male employees are proved to be more satisfied than their female counterparts. The present study makes, also, clear that the way employee satisfaction is approached (defined) significantly affects the conclusions drawn. Furthermore, the 6 dimensions of employee satisfaction considered here are not independent to each other in the sense that every aspect is explained by the rest and, thus, the effect of satisfaction determinants is not clear. This is an issue that should be addressed by research who will deal with the topic under investigation in the future.

Keywords: *Employee Satisfaction, Employee Satisfaction Inventory, Linear Regression*

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	
ABSTRACT	
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚ
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος.....	11
Σκοπός της εργασίας.....	12
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	12
Μεθοδολογικές οριοθετήσεις της έρευνας	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.....	
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	
Θεωρητική προσέγγιση της ικανοποίησης εργαζόμενου.....	14
Μέτρηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου.....	15
Σημασία της ικανοποίησης του εργαζόμενου.....	17
Θεωρίες παρακίνησης του εργαζόμενου.....	18
Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow.....	18
Θεωρία παρακίνησης /υγιεινής του Herzberg	20
Θεωρία προσδοκιών	21
Παράγοντες ικανοποίησης εργαζόμενου	23
Ο ρόλος των ανταμοιβών	23
Υλικές και μη υλικές ανταμοιβές	23
Εκπαίδευση.....	25
Ενδυνάμωση.....	25
Ηγεσία	27
Ομαδικότητα.....	27
Υφιστάμενα εμπειρικά ευρήματα	28
Οφέλη από την ικανοποίηση	28
Εκπαίδευση και ικανοποίηση	28
Σχέση ενδυνάμωσης και ικανοποίησης	29
Ομαδικότητα.....	30
Ανταμοιβές	31
Σχέση δημογραφικών χαρακτηριστικών και ικανοποίησης	31
Περιβάλλον και φύση εργασίας.....	34
Εργασιακή εμπειρία.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.....	
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
Δείγμα	37
Μέσα συλλογής δεδομένων	39
Διαδικασία συλλογής δεδομένων	41
Στατιστική ανάλυση.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V.....	
ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	
Ερωτηματολόγιο	66

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για τη συγγραφή της παρούσας πτυχιακής θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς το Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου για την καθοδήγηση και τη βοήθεια που μου πρόσφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Η υποστήριξη και οι συμβουλές τους υπήρξαν καθοριστικές σε κάθε φάση των σπουδών μου. Θα ήθελα επίσης να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου Αντώνιο Τραυλό. Χωρίς την καθοδήγηση, τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις του δεν θα ήμουν σε θέση να τελειώσει αυτή η πτυχιακή.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας	Τίτλος	Σελ.
Πίνακας 1	Περιγραφικά Στατιστικά Δείγματος	37
Πίνακας 2	Έλεγχος Αξιοπιστίας ESI	40
Πίνακας 3	Περιγραφικά Στατιστικά Εξαρτημένων Μεταβλητών	44
Πίνακας 4	Έλεγχος t για τη διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ των διαστάσεων της ικανοποίησης	46
Πίνακας 5	Αποτελέσματα Εκτίμησης Υποδείγματος 2 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΜΙΣΘΟΣ)	47
Πίνακας 6	Αποτελέσματα Εκτίμησης Υποδείγματος 3 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΠΡΟΑΓΩΓΗ)	48
Πίνακας 7	Αποτελέσματα Εκτίμησης Υποδείγματος 4 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΔΟΥΛΕΙΑ)	48
Πίνακας 8	Αποτελέσματα Εκτίμησης Υποδείγματος 6 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ)	49
Πίνακας 9	Πρόσθετη Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης	50

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα	Τίτλος	Σελ.
Σχήμα 1	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τις έξι διαστάσεις – πτυχές του ESI.	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού είναι, ίσως, το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο. Έχει, άλλωστε, αναφερθεί κατά το παρελθόν ότι είναι οι άνθρωποι ενός οργανισμού που κάνουν τη διαφορά (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1998). Είναι, όμως, δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν πάντα στην ευημερία των οργανισμών; Προφανώς όχι. Ένας απογοητευμένος εργαζόμενος δεν είναι διατεθειμένος να συμβάλλει τα μέγιστα στην ευημερία του οργανισμού στον οποίο απασχολείται. Αντίθετα, έχει διαπιστωθεί ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν σε κρίσιμο βαθμό στην πραγμάτωση των στόχων των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται (Greenberg & Baron, 2008). Έρευνες, όπως αυτήν των Davis και Wilson (2000), αποδεικνύουν ότι η ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά την καταβαλλόμενη προσπάθεια, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων ενώ, αντίθετα, οι απογοητευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στον οργανισμό όπως η αύξηση του κόστους, η μείωση των κερδών και η δυσαρέσκεια πελατών. Οι Calisir, Gumussoy, και Iskin (2011) εντοπίζουν ισχυρή επίπτωση της ικανοποίησης στην οργανωσιακή δέσμευση ενώ οι Sowmya και Panchanatham (2011) αναφέρουν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων και την παραγωγικότητα και την πιθανότητα παραίτησης.

Παρά τη σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων και το εκτενές θεωρητικό και εμπειρικό υπόβαθρο σχετικά με τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, το «παζλ» της ικανοποίησης δεν έχει ακόμα συμπληρωθεί πλήρως. Αυτό καθίσταται ιδιαίτερος εμφανές από τα αλληλοσυγκρουόμενα ευρήματα των σχετικών εμπειρικών ερευνών και αποδίδεται αφενός στο διαφορετικό πλαίσιο μελέτης, αφετέρου στην ανθρώπινη συμπεριφορά που, εκ των πραγμάτων, διαμορφώνεται από πληθώρα παραγόντων. Ενδεικτικά, παράγοντες όπως η αμοιβή, η ομαδικότητα στον χώρο εργασίας, η παρεχόμενη εκπαίδευση, η προοπτική εξέλιξης, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.ά. έχουν βρεθεί να επηρεάζουν σημαντικά ή όχι και είτε θετικά είτε αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Συνεπώς, αν και οι υποτιθέμενοι παράγοντες διαμόρφωσης της ικανοποίησης

εργαζομένων είναι γνωστοί, είναι πρακτικά αδύνατο, για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, να διατυπωθούν «κανόνες» ως προς το ποιοι παράγοντες και πώς διαμορφώνουν την ικανοποίηση εργαζομένων.

Σκοπός της εργασίας

Από τα παραπάνω σχόλια και, σε μεγαλύτερο βαθμό, την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που θα παρατεθεί στο κύριο τμήμα της εργασίας προκύπτει ότι οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης εργαζομένων πρέπει να εξετάζονται σε όσο το δυνατόν «στενότερο» πλαίσιο δεδομένου ότι υπάρχουν αποδείξεις αδυναμίας γενίκευσης των συμπερασμάτων που έχουν προκύψει από τη μέχρι σήμερα διερεύνηση του ζητήματος. Συνεπώς, η παρούσα εργασία στοχεύει στη συμπλήρωση του υφιστάμενου γνωστικού υπόβαθρου αναφορικά στους παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανοποίηση εργαζομένων και είναι η πρώτη απόπειρα διερεύνησης του ζητήματος σε αλυσίδα καταστημάτων αθλητικών στην Ελλάδα. Ειδικότερα, η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση των παρακάτω ερευνητικών υποθέσεων:

Ha₁: Η εκπαίδευση (επίπεδο εκπαίδευσης) σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση εργαζομένων

Ha₂: Η ηλικία σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση εργαζομένων

Ha₃: Η φύση της θέσης εργασίας σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση εργαζομένων

Ha₄: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σχετίζονται σημαντικά με την ικανοποίηση εργαζομένων

Ha_{4α}: Το φύλο σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση εργαζομένων

Ha_{4β}: Η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση εργαζομένων

Ha₅: Η προϋπηρεσία σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση εργαζομένων

Ha₆: Το εισόδημα σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση εργαζομένων

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας διαμορφώνονται εν πολλοίς από τον σκοπό και τους ερευνητικούς στόχους της. Ειδικότερα, αναμένεται ο εντοπισμός παραγόντων που προσδιορίζουν σημαντικά την ικανοποίηση εργαζομένων

σε αλυσίδες αθλητικών ειδών. Βάσει, όμως, των σχετικών υφιστάμενων εμπειρικών ευρημάτων, αναμένεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και κάποιους εκ των υποτιθέμενων προσδιοριστικών παραγόντων της. Εκτός της εύρεσης των σημαντικών και μη σημαντικών προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης εργαζομένων, αναμένεται ότι η παρούσα εργασία θα προσφέρει εξηγήσεις αναφορικά με την ομοιότητα ή διαφοροποίηση των ευρημάτων της συγκριτικά με την υφιστάμενη βιβλιογραφία. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η εμπειρική έρευνα αφορά σε εξειδικευμένο περιβάλλον-οργανισμό, αναμένεται, επίσης, η διαμόρφωση προτάσεων για μελλοντική διερεύνηση του ζητήματος.

Μεθοδολογικές οριοθετήσεις της έρευνας

Η παρούσα εργασία ανήκει, πρωταρχικά, στις έρευνες που εξετάζουν το ζήτημα από εμπειρική, κυρίως, σκοπιά. Ωστόσο, για τη διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων απαιτήθηκε ανασκόπηση τόσο του θεωρητικού όσο και του εμπειρικού, υπό την έννοια σχετικών ευρημάτων, υπόβαθρου. Αναλυτικότερα, αρχικώς επιχειρείται η θεωρητική ανασκόπηση του ζητήματος και, σε συνδυασμό με τα ευρήματα προγενέστερων ερευνών, διαμορφώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Ακολούθως, πραγματοποιείται η εμπειρική διερεύνηση του ζητήματος με γραμμική παλινδρόμηση ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή (ικανοποίηση εργαζομένων) και τις ανεξάρτητες μεταβλητές (προσδιοριστικοί παράγοντες). Η ικανοποίηση εργαζομένων καταγράφεται σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory το οποίο αναπτύχθηκε από τους Koustelios (1991) και Koustelios και Bagiatis (1997). Το εν λόγω ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε αφενός γιατί είναι ένα εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης εργαζομένων που αναπτύχθηκε στην Ελλάδα και, αφετέρου, υπάρχουν έρευνες που επιβεβαιώνουν τις ψυχομετρικές ιδιότητές του σε διάφορους τομείς όπως οι δημόσιοι λειτουργοί (Koustelios & Bagiatis, 1997), το διδακτικό προσωπικό πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, (Koustelios & Kousteliou, 1998, Koustelios, 2001, Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001, Koustelios & Tsigilis, 2005), οι εκπαιδευτικοί φυσικής αγωγής (Γρηγορίου, Τραυλός, Κριεμάδης, Κουστέλιος, & Γιαννόπουλος, 2012; Γρηγορίου, Τραυλός, Κουστέλιος, Κριεμάδης, & Γιαννόπουλος, 2011) και οι βιβλιοθηκονόμοι (Togia, Koustelios, & Tsigilis, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Θεωρητική προσέγγιση της ικανοποίησης εργαζόμενου

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

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

συναισθηματικής ικανοποίησης διότι παρέχει πιο λεπτομερή εικόνα για την ικανοποίηση που αισθάνεται κάποιος από την εργασία του.

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

Μέτρηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις μέτρησης της ικανοποίησης του εργαζόμενου βασίζονται στον ορισμό που σχετίζεται τόσο με τη συναισθηματική όσο και με τη γνωστική ικανοποίηση. Η συναισθηματική ικανοποίηση αποτυπώνεται σε κλίμακα διαβάθμισης της έντασης των συναισθημάτων, ενώ η γνωστική ικανοποίηση περιγράφεται από λογικές κρίσεις των χαρακτηριστικών της εργασίας. Ένα από τα πιο δημοφιλή μέτρα ικανοποίησης προτείνεται από τους Smith, Kendall, και Hulin (1969) και ονομάζεται Δείκτης Περιγραφής Εργασίας (Job Descriptive Index, JDI). Ο JDI είναι ένα γνωστικό μέτρο ικανοποίησης που επικεντρώνεται σε 5 πτυχές της εργασίας: α) έργο, β) αμοιβή, γ) προαγωγή, δ) επίβλεψη (επιστασία), και ε) συνεργάτες.

Αν και ο JDI είναι σε συμφωνία με τη σύγχρονη θεώρηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου, οι Brief και Weiss (2002) αναφέρουν ότι, κατά το παρελθόν, υπήρξε αμφισβήτηση της χρησιμότητας και τεκμηρίωσής του εξηγώντας ότι, εφόσον η ικανοποίηση του εργαζόμενου οριζόταν ως συνδυασμός της συναισθηματικής και της γνωστικής ικανοποίησης, ο δείκτης αποτύχανε πλήρως να συμπεριλάβει την πτυχή της συναισθηματικής ικανοποίησης διότι επικεντρωνόταν αποκλειστικά στη γνωστική ικανοποίηση. Ως απόκριση στην κριτική που δέχθηκαν οι Smith et al. (1987), προχώρησαν στη διατύπωση ενός περιεκτικότερου και συνοπτικότερου μέτρου ικανοποίησης, του Συνοπτικού Δείκτη Περιγραφής Εργασίας (Abridged Job Descriptive Index, AJDI) στον οποίο συμπεριλαμβανόταν και μία κλίμακα καταγραφής της συναισθηματικής ικανοποίησης.

Άλλα μέτρα καταγραφής της ικανοποίησης έχουν, επίσης, προταθεί κατά καιρούς. Η Γενική Κλίμακα Εργασίας (Job in General Scale, JIG) των Ironson, Smith, Brannick, Gibson, και Paul (1989) η οποία αποτελεί τμήμα του JDI. Η JIG περιλαμβάνει 18 διατυπώσεις με τις οποίες ο εργαζόμενος καλείται να απαντήσει αν συμφωνεί, διαφωνεί ή είναι αβέβαιος. Το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την εργασία των Rentsch και Steel (1992) συνιστά ένα μονοδιάστατο ερωτηματολόγιο 5 στοιχείων το οποίο προσεγγίζει σφαιρικά την ικανοποίηση από την εργασία. Για τα 5 στοιχεία, ο εργαζόμενος καλείται να δηλώσει τη συναισθηματική κατάστασή του η οποία κυμαίνεται από «ευχάριστα» μέχρι «φρικτά». Ανάμεσα στις δύο ακραίες τιμές, υπάρχουν ακόμα 5 (σύνολο 7). Ο Spector (1985) προτείνει την Έρευνα Ικανοποίησης της Εργασίας (Job Satisfaction Survey, JSS) η οποία είναι ένα πολυδιάστατο μέτρο που αρχικά δημιουργήθηκε για τη μέτρηση των εργαζομένων στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών. Η JSS υποθέτει ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου είναι απόρροια 9 παραμέτρων: α) αμοιβή, β) προαγωγή, γ) επιστασία, δ) παράπλευρα (fringe) οφέλη, ε) πιθανές ανταμοιβές, στ) λειτουργικές διαδικασίες, ζ) συνεργάτες, η) έργο και θ) επικοινωνία.

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

- α) Συνθήκες εργασίας (ερωτήσεις 1 έως 5)
- β) Μισθός (ερωτήσεις 6 έως 9)
- γ) Προαγωγή (ερωτήσεις 10 έως 12)
- δ) Η ίδια η δουλειά (ερωτήσεις 13 έως 16)
- ε) Άμεσος προϊστάμενος (ερωτήσεις 17 έως 20)
- στ) Οργανισμός ως ολότητα (ερωτήσεις 21 έως 24)

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert σημείων όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «διαφωνώ απόλυτα» και η τιμή 5 αντιπροσωπεύει την απάντηση «συμφωνώ απόλυτα». Για κάθε πτυχή της ικανοποίησης,

υπολογίζεται ένα σκορ το οποίο ισούται με το μέσο όρο των απαντήσεων που δίνονται στις αντίστοιχες ερωτήσεις (Tsigilis, Zachoroulou, & Grammatikopoulos, 2006).

Σημασία της ικανοποίησης του εργαζόμενου

Η σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα και οι προσδοκίες των ανθρώπων της σύγχρονης εποχής συνηγορούν υπέρ της υπόθεσης ότι πολύ μεγάλο, αν όχι το μεγαλύτερο, τμήμα της ζωής των ανθρώπων αναλώνεται στην εργασία. Κατά συνέπεια, η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση από τη ζωή γενικότερα καθιστώντας έτσι τη μελέτη του συγκεκριμένου ζητήματος ύψιστης σημασίας σε κοινωνικό επίπεδο.

Πέραν την προαναφερθείσας «ανθρωπιστικής» διάστασης της σημασίας της ικανοποίησης από την εργασία, υπάρχει η πεποίθηση ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο παραγωγικοί. Σε αυτήν την περίπτωση, η οικονομική πτυχή της ικανοποίησης βρίσκεται στην πρώτη γραμμή του ενδιαφέροντος δεδομένου ότι η Οικονομική, ως κλάδος, επιδιώκει να δώσει λύσεις στο πρόβλημα της επίτευξης του μέγιστου δυνατού οφέλους (εκροής) με την ελάχιστη δυνατή θυσία (εισροή). Ένας από τους λόγους που εξηγούν τη σύνδεση ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζόμενου και την παραγωγικότητα, είναι η υποτιθέμενη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζόμενου και την ικανοποίηση πελάτη την οποία οι Xu και Geodegebuure (2005) θεωρεί το υπέρτατο αποτέλεσμα της ικανοποίησης εργαζομένου. Όπως εξηγούν οι Hanif και Kamal (2009), οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν, με μεγαλύτερη πιθανότητα, να προσελκύσουν πελάτες διότι η ικανοποίησή τους μεταφράζεται σε πνεύμα «φιλοξενίας» και ευγένειας. Αντίθετα, η δυσαρέσκεια μπορεί να μεταφερθεί στη συναλλαγή με τον πελάτη με τα ανάλογα αποτελέσματα. Η προσέλκυση ή ικανοποίηση πελατών μπορεί να θεωρηθεί ως άμεσο αποτέλεσμα της ικανοποίησης εργαζομένου. Στα έμμεσα αποτελέσματα μπορούμε να συμπεριλάβουμε αποτελέσματα όπως η αφοσίωση των εργαζομένων η οποία συμβάλλει στην τήρηση των τυπικών υποχρεώσεων των εργαζομένων και τη διατήρηση μη πλεονάζοντος εργατικού δυναμικού (σε αντίθετη περίπτωση, οι δυσαρεστημένοι και μη παραγωγικοί εργαζόμενοι συνεπάγονται ανάγκη πρόσθετου προσωπικού για την κάλυψη των παραγωγικών αναγκών) (Hanif & Kamal, 2009).

Η ικανοποίηση του προσωπικού λειτουργεί, επίσης, ως σύστημα διάγνωσης άλλων «παθογενειών». Όπως αναφέρουν οι Meena και Dangayach (2012), δεδομένου ότι η ικανοποίηση προκύπτει, μεταξύ άλλων, από τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν εντός του οργανισμού, η δυσαρέσκεια είναι ενδεικτική προβλημάτων που υπάρχουν σε αυτό το επίπεδο. Για παράδειγμα, η συχνή απουσία από την εργασία μπορεί να οφείλεται σε ακατάλληλες συνθήκες εργασίας που ευνοούν την εμφάνιση ασθενειών. Κατά συνέπεια, η καταγραφή της ικανοποίησης του εργαζόμενου είναι σημαντική για τα στελέχη των οργανισμών που είναι επιφορτισμένα με την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.

Θεωρίες παρακίνησης του εργαζόμενου

Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow

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

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

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

Το τρίτο επίπεδο αναγκών περιλαμβάνει τις κοινωνικές ανάγκες οι οποίες περιλαμβάνουν την αίσθηση της αγάπης, εκτίμησης, φιλίας κλπ.

Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης ανήκουν στο τέταρτο επίπεδο αναγκών και αφορούν στην ανάγκη να βιώσει κάποιος την αίσθηση της μοναδικότητας, του αυτοσεβασμού και του σεβασμού τρίτων. Οι εν λόγω ανάγκες ικανοποιούνται, συνήθως, μέσω των επιτευγμάτων τα οποία εξασφαλίζουν αναγνώριση εκ μέρους του ίδιου του ατόμου και του περίγυρού του ενώ η αδυναμία κάλυψής τους μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα κατωτερότητας, απελπισία και αδυναμία.

Το τελευταίο και ανώτατο στάδιο της ιεράρχησης αναγκών αναφέρεται στην ανάγκη αυτοπραγμάτωσης (self-actualization) η οποία προϋποθέτει ότι έχουν καλυφθεί οι ανάγκες των προηγούμενων επιπέδων. Ο όρος αυτοπραγμάτωση αναφέρεται στην κατάσταση κατά την οποία κάποιος αισθάνεται ότι έχει εκπληρώσει την «αποστολή» του ως ανθρώπινο ον και, συνεπώς, είναι «ολοκληρωμένο» άτομο (Mullins, 2007).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ουσία της θεωρίας έγκειται στο ότι οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου προκύπτουν όταν οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων ικανοποιούνται. Αυτό οφείλεται στο ότι η ικανοποίηση μίας ανάγκης μειώνει την ισχύ της με αποτέλεσμα η ικανοποίηση της εν λόγω ανάγκης να μη συνιστά πλέον ισχυρή επιδίωξη (Latham, 2012). Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι ο Maslow δεν θεωρεί άκρως απαραίτητη την ικανοποίηση μίας ανάγκης προτού το άτομο επιδιώξει την ικανοποίηση μίας ανώτερης ανάγκης. Πιο απλά, δεν αποκλείεται η μερική ικανοποίηση μίας ανάγκης να είναι αρκετή ώστε ο άνθρωπος να επιδιώξει την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών. Ένα ακόμη σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η θεωρία του Maslow δεν υποστηρίζει σε καμία περίπτωση ότι όλοι οι άνθρωποι επιδιώκουν να ικανοποιήσουν το σύνολο των αναγκών τους. Ο εν λόγω συγγραφέας απέδωσε τη διατύπωση αυτή με τη χρήση μίας πυραμίδας (η οποία είναι πλέον γνωστή ως πυραμίδα του Maslow) στη βάση της οποίας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες και στην κορυφή η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Το γεγονός ότι η επιφάνεια του σχήματος αντιστοιχεί στις φυσιολογικές ανάγκες υποδεικνύει ότι η ικανοποίηση αυτών των αναγκών συνιστά επιδίωξη των περισσότερων (στην πραγματικότητα όλων) των ανθρώπων. Αντίθετα, ως ευρισκόμενη στην κορυφή της πυραμίδας, η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης καταλαμβάνει τη μικρότερη επιφάνεια συγκριτικά με τις υπόλοιπες ανάγκες υπονοώντας ότι ελάχιστοι άνθρωποι είναι αυτοί που θα επιδιώξουν να την ικανοποιήσουν. Σύμφωνα με τον McLeod (2007), μάλιστα, ο ίδιος ο Maslow ανέφερε ότι μόλις 1 στους 100 ανθρώπους νιώθει την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.

Θεωρία παρακίνησης /υγιεινής του Herzberg

Η θεωρία παρακίνησης / υγιεινής του Herzberg (1959) ή αλλιώς θεωρία των 2 παραγόντων στηρίζεται στη θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow αλλά επικεντρώνεται στην παρακίνηση εργαζομένων. Εν συντομία, η θεωρία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα διαφορετικών παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απογοήτευσή τους. Οι εν λόγω παράγοντες κατατάσσονται σε δύο ομάδες, τους παράγοντες παρακίνησης και τους παράγοντες υγιεινής. Οι παράγοντες της πρώτης ομάδας προκαλούν μακροχρόνια και βαθύτερη ικανοποίηση ενώ εκείνοι της δεύτερης ομάδας οδηγούν μόνο σε προσωρινή και επιφανειακή ικανοποίηση.

Οι παράγοντες παρακίνησης είναι εκείνοι που σχετίζονται με τα βαθύτερα ή εσωτερικά (intrinsic) συναισθήματα και προκαλούν ικανοποίηση στον εργαζόμενο διότι αλλάζουν τη φύση της εργασίας υπό την έννοια ότι τον παροτρύνουν να αναπτύξει τα ταλέντα του και να εκπληρώσει την προοπτική του. Για παράδειγμα, ένα άτομο που μέχρι πρότινος ένιωθε στασιμότητα εξαιτίας των περιορισμένων και εύκολων να εκτελεστούν καθηκόντων του, θα νιώσει παρακίνηση και θα επιδιώξει μεγαλύτερη επίδοση αν του ανατεθούν περισσότερες ευθύνες και ευκαιρίες μάθησης. Η αναγνώριση της αξίας, η προαγωγή και τα επιτεύγματα είναι, επίσης, παράγοντες ικανοποίησης. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό αυτών των παραγόντων είναι ότι η απουσία τους δεν προκαλεί απογοήτευση δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι δεν τους θεωρούν, σύμφωνα με τη θεωρία, δεδομένους (Bogardus, 2009). Για παράδειγμα, τα καθήκοντα των υπαλλήλων καθαριότητας των οδών είναι, σε μεγάλο βαθμό, δεδομένα. Συνεπώς, η μη ανάθεση σε έναν τέτοιο υπάλληλο άλλων καθηκόντων και ευθυνών, π.χ., να κάνει προτάσεις για τον καλλωπισμό των οδών που καθαρίζει, δεν αναμένεται να του προκαλέσει δυσφορία. Αν, όμως, κάτι τέτοιο συμβεί, είναι πολύ πιθανό ο υπάλληλος να νιώσει σημαντικός και να ικανοποιηθεί από το γεγονός ότι η γνώμη του θεωρείται χρήσιμη. Θα μπορούσαμε, συνεπώς, να πούμε ότι οι παράγοντες παρακίνησης φέρουν το στοιχείο της ευχάριστης έκπληξης για τους εργαζόμενους: δεν είναι αναμενόμενοι αλλά όταν εμφανίζονται έχουν θετικό αντίκτυπο.

Σε αντίθεση με τους παράγοντες παρακίνησης, οι παράγοντες υγιεινής δεν επιφέρουν ικανοποίηση όταν εμφανίζονται αλλά προκαλούν δυσαρέσκεια όταν απουσιάζουν. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι αμοιβές των εργαζομένων οι

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

Θεωρία προσδοκιών

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

Το στοιχείο της πιθανότητας πραγματοποίησης που εισάγεται από τη θεωρία προσδοκιών είναι το στοιχείο που την καθιστά καινοτόμο συγκριτικά με τις δύο προηγούμενες, σε βαθμό που ο Green (1992) τη χαρακτηρίζει ως την πληρέστερη θεωρία παρακίνησης, καθώς δεν αποδέχεται την υπόθεση ότι ο εργαζόμενος μπορεί να

παρακινηθεί απλώς με την παροχή αμοιβών, επιβραβεύσεων κλπ. Για να συμβεί αυτό, ο εργαζόμενος πρέπει να πειστεί ότι μπορεί, μέσω της εργασίας του, να επιτύχει τη λήψη των ανταμοιβών και αυτό, σύμφωνα με τον Green (1992), είναι συνάρτηση τριών πεποιθήσεων του εργαζόμενου: α) της πεποίθησης ότι μπορεί να πραγματοποιήσει το εγχείρημα που του ζητείται (προσπάθεια και απόδοση), β) της πεποίθησης ότι θα λάβει αυτό που του υποσχέθηκαν σε περίπτωση που επιτύχει (απόδοση και αποτελέσματα) και γ) της πεποίθησης ότι αυτό που θα λάβει θα τον ικανοποιήσει (αποτελέσματα και ικανοποίηση). Κατά τους Griffin και Moorhead (2011), δε νοείται παρακίνηση εφόσον δεν πληρούνται σε μεγάλο βαθμό αυτά τα τρία κριτήρια. Βάσει αυτής της προσέγγισης, τα κίνητρα μπορούν να λειτουργήσουν προς την αντίθετη κατεύθυνση όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι αδύνατον να τα λάβουν. Μία αδύνατη να ληφθεί επιβράβευση λειτουργεί ως αντικίνητρο καθώς αποκλείει κάθε προσπάθεια για την επίτευξή της. Προφανώς, ένα έπαθλο δέκα εκατομμυρίων ευρώ για την ανάβαση στην κορυφή του Έβερεστ εντός μίας ώρας δεν έχει καμία παρακινητική δύναμη αλλά συνιστά μάλλον εμπαιγμό προς αυτόν στον οποίο προσφέρεται. Ακόμα και αν το χρηματικό ποσό είναι ικανοποιητικό (οπότε ικανοποιείται το κριτήριο «γ» που αναφέρθηκε παραπάνω) και βέβαιο ότι θα ληφθεί σε περίπτωση επιτυχίας (ικανοποίηση του κριτηρίου «β» που αναφέρθηκε παραπάνω), είναι πρακτικά αδύνατο να ληφθεί (μη ικανοποίηση του κριτηρίου «α» που αναφέρθηκε παραπάνω).

Η πεποίθηση για τη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια και την απόδοση μπορεί να πάρει 2 ακραίες τιμές. Πρώτον, να υπάρχει πεποίθηση ότι η προσπάθεια οδηγεί με βεβαιότητα στην απόδοση και, δεύτερον, ότι αποκλείεται η προσπάθεια να οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση. Στο μέσο αυτών των τιμών, παρατηρείται μέτρια πεποίθηση ότι η προσπάθεια εξασφαλίζει την επιθυμητή απόδοση. Παρόμοια, η προσδοκία λαμβάνει τη μέγιστη τιμή της όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η προσπάθειά του εξασφαλίζει την επιθυμητή απόδοση και την ελάχιστη τιμή της όταν πιστεύει ότι ανεξαρτήτως των δικών του προσπαθειών, η επιθυμητή απόδοση δε μπορεί να επιτευχθεί. Με ανάλογο τρόπο ερμηνεύεται και η «μέση» προσδοκία. Είναι προφανές ότι η παρακίνηση είναι η μεγαλύτερη δυνατή στην πρώτη περίπτωση. Παρόμοια είναι και η ερμηνεία των σχέσεων απόδοσης-αποτελέσματος και αποτελέσματος-ικανοποίησης και των συνεπακόλουθων τιμών της προσδοκίας.

Παράγοντες ικανοποίησης εργαζόμενου

Ο ρόλος των ανταμοιβών

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι η παρακίνηση του εργαζόμενου επηρεάζεται, μεταξύ άλλων, από τις ανταμοιβές¹ που πιθανολογεί ότι θα λάβει. Η εργασία συνιστά μία εκ των πτυχών της ζωής ενός ανθρώπου που συμβάλλουν στην ικανοποίηση αναγκών. Επανερχόμενοι στη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες ικανοποιούνται με υλικά και μη υλικά μέσα. Για παράδειγμα, στη σύγχρονη εποχή η απόκτηση τροφής (φυσιολογική ανάγκη) προϋποθέτει την προσφορά χρήματος ενώ, αντίθετα, η αυτοπραγμάτωση δεν «αγοράζεται» δεδομένου ότι δεν «πωλείται», επίσης. Πιο απλά, για να ικανοποιήσει κάποιος την πείνα του αρκεί να διαθέτει χρήματα για να αγοράσει τροφή αλλά όσα χρήματα και να διαθέτει δεν πρόκειται να αισθανθεί αυτοπραγμάτωση αν δεν επιτύχει όσα θεωρεί ότι θα του την προσφέρουν εκτός αν πιστεύει ότι η κατοχή χρημάτων από μόνη της είναι συνώνυμη με την ολοκλήρωση της «αποστολής» του ως ανθρώπινο ον.

Ιστορικά, ο ρόλος των απολαβών ήταν η προσέλκυση, παρακίνηση, ανταμοιβή και διατήρηση του εργατικού δυναμικού και η επίτευξη της μέγιστης δυνατής ισότητας εντός του ίδιου οργανισμού (Berger & Berger, 2015). Πρέπει να τονιστεί ότι ο όρος «ισότητα» δεν υπονοεί ότι το σύνολο των εργαζόμενων λαμβάνει την ίδια αμοιβή αλλά ότι υπάρχει μία «αναλογική» ισότητα που εξασφαλίζει δικαιοσύνη. Σύμφωνα με το Berger και Berger (2015), το σύστημα ανταμοιβών πρέπει να είναι δίκαιο για το εσωτερικό του οργανισμού, ανταγωνιστικό ως προς το εξωτερικό του οργανισμού και παρακινητικό για το άτομο. Εξορισμού, οι όροι «ισότητα» και «δικαιοσύνη» ερμηνεύονται υποκειμενικά: αυτό που θεωρείται ίσο ή / και δίκαιο από κάποιον μπορεί να θεωρείται άνισο ή / και άδικο από κάποιον άλλο.

Υλικές και μη υλικές ανταμοιβές

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της τρέχουσας ενότητας, οι ανάγκες ικανοποιούνται μέσω υλικών (χρηματικών) και μη υλικών απολαβών. Η παροχή υλικών απολαβών πρέπει, σύμφωνα με τους Armstrong και Murlis (2007) να εξετάζεται βάσει τριών παραγόντων. Ο πρώτος από αυτούς είναι η αποτελεσματικότητα των υλικών

¹ Στην τρέχουσα ενότητα οι όροι «αμοιβή», «απολαβή» και «ανταμοιβή» χρησιμοποιούνται με την ίδια έννοια.

ανταμοιβών ως δύναμη παρακίνησης. Εδώ το ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι αν «μπορούν οι υλικές απολαβές να παρακινήσουν». Ο δεύτερος παράγοντας συνίσταται στους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι ικανοποιούνται ή όχι από τις υλικές απολαβές τους. Το αντίστοιχο ερώτημα σε αυτήν την περίπτωση είναι «γιατί οι άνθρωποι ικανοποιούνται από τις υλικές απολαβές τους». Ο τρίτος παράγοντας αφορά στα κριτήρια με τα οποία παρέχονται οι υλικές απολαβές. Η συνηθέστερη υλική ανταμοιβή για την εργασία είναι, αναμφίβολα, το χρήμα, δηλαδή ή πληρωμή (αποζημίωση) του εργαζόμενου. Σύμφωνα με τον Thomas (2002), το χρήμα είναι εξωτερικός παράγοντας παρακίνησης υπό την έννοια ότι δεν προέρχεται από την εργασία αυτή καθαυτή αλλά υποτίθεται ότι διασφαλίζει την ποιότητά της και τη συμμόρφωση με τους κανόνες της. Βάσει της θεωρίας του Herzberg, το χρήμα συνιστά παράγοντα υγιεινής: η ύπαρξή του δεν προκαλεί ικανοποίηση (διότι εννοείται) αλλά η μη ύπαρξή του προκαλεί δυσαρέσκεια (Armstrong & Murlis, 2007). Ωστόσο, ο Locke (1976) υποστηρίζει ότι το χρήμα μπορεί να αποτελέσει παράγοντα ικανοποίησης το ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος υπερβαίνει το «αναμενόμενο» και το αντίστροφο. Για παράδειγμα, αν, κατά τη στιγμή πρόσληψής του, ένας εργαζόμενος αναμένει ότι θα αμείβεται με 1000 ευρώ μηνιαίως, μία αμοιβή των 1001 ευρώ αποτελεί παράγοντα υγιεινής: εφόσον υπάρχει δεν προσφέρει ικανοποίηση αλλά αν δεν υπήρχε θα προσέφερε απογοήτευση. Αντίθετα, μία μηνιαία αμοιβή των 2100 ευρώ ή, ορθότερα, η μη αναμενόμενη αμοιβή των 1100 ευρώ μηνιαίως αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης: εφόσον προκύπτει προσφέρει ικανοποίηση αλλά αν δεν υπήρχε δε θα προσέφερε απογοήτευση.

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

επηρεάζουν την ποιότητα ζωής του εργαζόμενου και τη σχέση του με την οικογένεια και, γενικά, τους οικείους του.

Εκπαίδευση

Οι σύγχρονοι οργανισμοί επενδύουν σημαντικά στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους (Allen & Hartman, 2008) διότι θεωρούν την εκπαίδευση ζωτικής σημασίας για τη συνολική ανταγωνιστικότητά τους (Birdi et al., 2008) και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους (Li, Liu, Han, & Zhang, 2016). Η εκπαίδευση, γενικά, θεωρείται άκρως απαραίτητο στοιχείο ενός οργανισμού (Martensen & Grønholdt, 2001) και συνεπάγεται οφέλη σε διάφορα επίπεδά του όπως, ενδεικτικά, η ανάπτυξη ηγεσίας (Ladyshevsky, 2007), η εξοικείωση των εργαζομένων με την κουλτούρα του οργανισμού (Akdere & Schmidt, 2007), η προσαρμογή των εργαζομένων στα καθήκοντά τους (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994) και η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής (Weber, 2007).

Σύμφωνα με τον Saks (1996), οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν εκπαίδευση αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από εκείνους που δεν εκπαιδεύονται διότι θεωρούν ότι, με αυτόν τον τρόπο, εξυπηρετείται ο σκοπός (ανάγκη) της προσωπικής εξέλιξής τους. Αυτό οφείλεται στο ότι ένα από τα αποτελέσματα (εκροές) της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η απόκτηση ή ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων (Martensen & Grønholdt, 2001). Εκτός της αυτοεκτίμησης που αποκτούν για τους παραπάνω λόγους, υποστηρίζεται ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης, είναι σε θέση να αντιληφθούν επαρκέστερα τις ευκαιρίες καριέρας. Επιπρόσθετα, υπάρχει και το στοιχείο της ηθικής ικανοποίησης καθώς, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η παροχή εκπαίδευσης συνεπάγεται σημαντικό κόστος για τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, τα προγράμματα εκπαίδευσης γίνονται αντιληπτά από τους εργαζομένους ως πρόθεση του οργανισμού να επενδύσει «πάνω τους» κάνοντάς τους, έτσι, να αισθάνονται σημαντικό μέρος του (Jun, Cai, & Shin, 2006).

Ενδυνάμωση

Ο όρος «ενδυνάμωση» (empowerment) χρησιμοποιείται για να αποδώσει διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, οι Conger και Kanungo (1988) ορίζουν την ενδυνάμωση ως την παρακινητική αντίληψη της αυτο-αποτελεσματικότητας (self-efficacy), ενώ οι Thomas και Velthouse (1990)

επισημαίνουν ότι η «ενδυνάμωση», ως έννοια, είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και δεν μπορεί να αποδοθεί από μία μόνο διάσταση (αίσθηση). [Εδώ ο όρος «αυτο-αποτελεσματικότητα» χρησιμοποιείται προφανώς ως παρεμφερής της «αυτονομίας». Αμφότεροι περιλαμβάνουν το συνθετικό «εαυτός» που μπορεί να αποδοθεί ως «από τον ίδιο» (τον άνθρωπο). Ο πρώτος όρος συμπληρώνεται από την επάρκεια, δηλαδή την πληρότητα, ενώ ο δεύτερο από τη «νομή», δηλαδή τη διαχείριση.]. Οι εν λόγω συγγραφείς σημειώνουν, επίσης, ότι η ενδυνάμωση μπορεί να ενισχύσει την εσωτερική παρακίνηση για την προσήλωση στα καθήκοντα η οποία εξωτερικεύεται μέσω του νοήματος που οι εργαζόμενοι αποδίδουν στα καθήκοντά τους (δηλαδή πώς οι ίδιοι καθορίζουν τη σημαντικότητα των καθηκόντων τους), τις δεξιότητες, τον αυτοπροσδιορισμό και την επίδραση σε τρίτους. Μία ακόμα προσέγγιση, αυτή τον Velthouse (1990), καθορίζει την ενδυνάμωση ως την «πρόσβαση» των εργαζομένων στην επιλογή, δηλαδή τη δυνατότητα να κάνουν οι ίδιοι επιλογές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Υπό αυτήν την σκοπιά, ο στόχος της ενδυνάμωσης, μέσω της παροχής δυνατότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι η ενίσχυση της ατομικής και συνολικής απόδοσης και η υποστήριξη των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων τους.

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

Ηγεσία

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

Ομαδικότητα

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

Σε επίπεδο ικανοποίησης του εργαζόμενου, οι Martensen και Grønholdt (2001) υποστηρίζουν ότι ενισχύοντας την ομαδικότητα, οι εργοδότες συνεισφέρουν στην ενίσχυση / βελτίωση όχι μόνο του ηθικού των εργαζομένων (ως απόρροια του

αισθήματος ότι ανήκουν «κάπου») αλλά και της εμπιστοσύνης, της επικοινωνίας και της αλληλεξάρτησης των ατόμων. Οι Eskildsen, Westlund, και Kristensen (2004) αποδίδουν τη σύνδεση της ομαδικότητας και της ικανοποίησης εργαζομένου στο γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν την εγγενή τάση να αλληλοεπιδρούν με άλλους. Συνεπώς, η προαγωγή της αλληλεπίδρασης δημιουργεί μία δυναμική εντός της ομάδας η οποία ενισχύει την αποδοτικότητά της και, κατ' επέκταση, την ικανοποίηση εργαζομένου.

Υφιστάμενα εμπειρικά ευρήματα

Οφέλη από την ικανοποίηση

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

Εκπαίδευση και ικανοποίηση

Θεωρητικά, η εκπαίδευση εργαζομένων ενισχύει τον οργανισμό σε πολλά επίπεδα, μεταξύ των οποίων και η ικανοποίηση εργαζομένων. Όπως έχει, ήδη αναφερθεί, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης αισθάνονται ικανοποιημένοι επειδή βελτιώνουν τις δεξιότητές τους και εκτιμούν το γεγονός ότι ο

οργανισμός στον οποίο εργάζονται επενδύει «πάνω τους». Από τη μελέτη των σχετικών εμπειρικών ευρημάτων, προκύπτει ότι η υπόθεση αυτήν επιβεβαιώνεται και στην πράξη. Ειδικότερα, προκύπτουν τα εξής ευρήματα:

- Teagarden, Butler, και Von Glinow (1992): η εκπαίδευση θεωρείται, εκ μέρους των εργαζομένων, ως ζωτικής σημασίας πλεονέκτημα, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν, εκ των πραγμάτων, πρόσβαση στην εκπαίδευση εκτός του εργασιακού χώρου. Η εν λόγω έρευνα επικεντρώνεται σε μεταποιητικές βιοτεχνίες του Μεξικού (maquiladoras) όπου, εξορισμού, εργάζονται μη εξειδικευμένα άτομα.
- Burke (1995): η ικανοποίηση εργαζομένων συνδέεται θετικά με την εκπαίδευση και αποδίδουν αυτό το γεγονός στα ευεργετικά αποτελέσματα που έχει η εκπαίδευση στην εμπιστοσύνη που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους, την ενίσχυση της πεποίθησης τους αναφορικά με τις προοπτικές καριέρας και την εκτίμηση (υπό την έννοια της ευγνωμοσύνης) που αισθάνονται για την επένδυση που κάνει «πάνω τους» ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται.
- Saks (1996): στους οργανισμούς όπου πραγματοποιείται εκπαίδευση προσωπικού, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι υψηλότερη.
- Martensen και Grønholdt (2001): η εκπαίδευση ενισχύει τις ικανότητες των εργαζομένων και τη συγκαταβατικότητα (συμφωνία) τους σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στη Δανία.

Σχέση ενδυνάμωσης και ικανοποίησης

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

Θετική σχέση ανάμεσα στην ενδυνάμωση και την ικανοποίηση αναφέρεται από τους Ampofo-Boateng, Merican, Jamil, και Wiegand (1997) σύμφωνα με τους οποίους

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

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

Ομαδικότητα

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

Ανταμοιβές

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

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

Σχέση δημογραφικών χαρακτηριστικών και ικανοποίησης

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

Όσον αφορά στο φύλο, οι Ahmed et al. (2010) και Abdulla et al. (2011) βρίσκουν ότι υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στο φύλο και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο Sehgal (2012) συμπεραίνει ότι οι άντρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Αντίθετα, οι Zou (2007), Kifle και Kler (2007), και Hunjra et al. (2010)

αναφέρουν ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τους άντρες. Από την έρευνα των Crossman και Abou-Zaki (2003) προκύπτει ότι υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση αλλά εξαρτώνται από την εκάστοτε πτυχή της. Οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τις αμοιβές και τους προϊσταμένους τους ενώ οι άντρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το έργο που παράγουν οι ίδιοι, τους συναδέλφους τους και την προαγωγή. Η επιρροή του φύλου στην προτίμηση απολαβών που διαμορφώνουν την ικανοποίηση είναι, επίσης, εμφανής στην έρευνα των Mora και Ferrer-i-Carbonell (2009) όπου προκύπτει, ότι οι άντρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις νέες γυναίκες από την προαγωγή, την αμοιβή και την ασφάλεια που παρέχει η εργασία. Παρά τις παραπάνω αποδείξεις, υπάρχουν έρευνες όπως αυτές των Okpara (2004), Ramman (2011), και Bader, Hashim, και Zaharim (2013) στις οποίες δεν εντοπίζεται σημαντική επιρροή του φύλου στην ικανοποίηση εργαζομένων υπό την έννοια ότι δε διαφοροποιείται σημαντικά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ηλικία αναμένεται να είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης διότι συνδέεται με διάφορες πτυχές της προσωπικότητας και άλλων παραγόντων. Για παράδειγμα, η ηλικία αναμένεται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης διότι οι αντιλήψεις των ανθρώπων σχετικά με όσα τους ικανοποιούν μεταβάλλονται στον χρόνο. Επιπρόσθετα, είναι, σε πολλές περιπτώσεις, ενδεικτική της εργασιακής εμπειρίας του ατόμου καθώς, φυσιολογικά, τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα έχουν εργαστεί περισσότερο από τους νεότερους. Όπως, όμως, θα αναφερθεί αμέσως παρακάτω, υπάρχουν έρευνες που δεν επιβεβαιώνουν την επιρροή της ηλικίας στην ικανοποίηση. Σημαντική σχέση ανάμεσα στην ηλικία και την ικανοποίηση εργαζομένων αναφέρεται στις έρευνες των Abdulla et al. (2011), Sehgal (2012), Bader et al. (2013). Η κατεύθυνση αυτής της σχέσης μελετήθηκε από τον Clark (1997) οι οποίος βρήκε ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι (κάτω των 31 ετών) είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία συγκριτικά με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Σε συμφωνία με αυτά τα ευρήματα είναι και οι έρευνες των Jegan και Gnanadhas (2011) και των Slona και Wardi (2001) οι οποίοι συμπεραίνουν ότι οι πιο γηραιοί εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους. Παρόμοια, η έρευνα του Hassan et al. (2011) συμπεραίνει ότι η ηλικία διαφοροποιεί σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς οι εργαζόμενοι από 20 μέχρι 29 ετών δηλώνουν ότι εργασία τους

είναι ενδιαφέρουσα και συνιστά πρόκληση ενώ οι εργαζόμενοι κάτω των 20 ετών διαφωνούν πλήρως με αυτήν την άποψη. Επιπρόσθετα, ο Sehgal (2012) παρέχει αποδείξεις σύμφωνα με τις οποίες οι (τραπεζικοί) υπάλληλοι ηλικίας 21-34 ετών είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους από ό,τι είναι οι συνάδελφοί τους ηλικίας 35-48 ετών. Σημαντική επιρροή της ηλικίας στην ικανοποίηση προκύπτει, επίσης, στην έρευνα του Watt (1992) ο οποίος, όμως, συμπεραίνει ότι η εν λόγω σχέση δεν είναι γραμμική αλλά περιγράφεται από μία καμπύλη σχήματος –U. Αυτό σημαίνει ότι μέχρι κάποιο ηλικιακό όριο, οι δύο μεταβλητές μεταβάλλονται προς αντίθετη κατεύθυνση (αρνητική σχέση ηλικίας και ικανοποίησης) αλλά μετά το επίμαχο σημείο η μεταξύ τους σχέση είναι θετική (θετική σχέση ηλικίας και ικανοποίησης). Σε αντίθεση με τα παραπάνω ευρήματα, οι έρευνες των Rice (1990), Clark και Oswald (1996), Eyuroglu και Saner (2009), Mora και Ferrer-i-Carbonell (2009), και Bader et al. (2013) δεν παρέχουν αποδείξεις για την ύπαρξη σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην ηλικία και την ικανοποίηση, δηλαδή διαφοροποίηση της ικανοποίησης εργαζομένων αναλόγως της ηλικιακής ομάδας τους.

Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, το *επίπεδο εκπαίδευσης* (μόρφωσης) αναμένεται να επηρεάσει τόσο την προσωπικότητα όσο και την επαγγελματική σταδιοδρομία, σε κάποιο βαθμό, καθώς τα άτομα που έχουν υψηλότερη μόρφωση (υπό την έννοια των τίτλων σπουδών και όχι της γενικότερης μόρφωσης) αναμένεται να εργάζονται σε υψηλότερες, ιεραρχικά, θέσεις, να τυγχάνουν μεγαλύτερης αναγνώρισης ή ακόμα και να λαμβάνουν υψηλότερες αποδοχές. Σημαντική επιρροή της εκπαίδευσης στην ικανοποίηση εντοπίζεται στις έρευνες του Hassan et al. (2011) και Abdulla et al. (2011). Ως προς την κατεύθυνση της σχέσης ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, οι έρευνες των Bilgiç (1998), Crossman και Abou-Zaki (2003), Kifle και Kler (2007), και Bader et al. (2013) υποδεικνύουν ότι είναι θετική υπό την έννοια ότι οι εργαζόμενοι με ανώτερους τίτλους σπουδών είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Σύμφωνα με τον Crossman και Abou-Zaki (2003), αυτό οφείλεται στο ότι οι κάτοχοι ανώτερων τίτλων σπουδών απολαμβάνουν περισσότερες παροχές από τους εργοδότες, απασχολούνται, συνήθως, σε ανώτερες θέσεις και, συνεπώς, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Αντίστροφη σχέση εκπαίδευσης και ικανοποίησης εντοπίζεται στις έρευνες των Watt (1992), Zou (2007), και Mora και Ferrer-i-Carbonell (2009) οι οποίες συνηγορούν στο ότι, συγκριτικά με τους εργαζόμενους υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου, οι

εργαζόμενοι με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις απολαβές που λαμβάνουν (πιθανότητα προαγωγής, μισθός και ασφάλεια από την εργασία). Κάποιες έρευνες, ωστόσο, δεν τεκμηριώνουν την επιρροή του μορφωτικού επιπέδου στην ικανοποίηση εργαζομένων (π.χ., Abuzaki, 2003; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2007; και Jegan & Gnanadhas, 2011).

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

Περιβάλλον και φύση εργασίας

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

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

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

Εργασιακή εμπειρία

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

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

Jegan και Gnanadhas (2011) η οποία αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι με σύντομη προϋπηρεσία είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους συγκριτικά με τους πιο πεπειραμένους συναδέλφους τους. Παρόμοια, οι Bader et al. (2013) αποδεικνύει ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση της ικανοποίησης εργαζομένων αναλόγως της εργασιακής εμπειρίας δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας είναι περισσότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους (εκ των οποίων εκείνοι με προϋπηρεσία από 11 μέχρι 20 έτη έχουν το χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης). Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει η έρευνα του Sehgal (2012) από την οποία προκύπτει ότι, στον τραπεζικό κλάδο, οι λιγότερο έμπειροι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους πιο έμπειρους συναδέλφους τους. Σε αντίθεση με τα παραπάνω ευρήματα, οι Crossman και Abou-Zaki (2003) και Sekar et al. (2009) δεν βρίσκουν σημαντικές διαφοροποιήσεις της ικανοποίησης αναλόγως της εργασιακής εμπειρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να εντοπίσει τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων όπως αυτοί αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία και παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας. Από τη θεωρητική ανασκόπηση και την ανασκόπηση των σχετικών εμπειρικών ευρημάτων προέκυψαν οι ερευνητικές υποθέσεις που παρουσιάστηκαν στο πρώτο κεφάλαιο.

Δείγμα

Το δείγμα αποτελείται από 76 από τους 90 εργαζόμενους (ποσοστό συμμετοχής 84.4%) σε αλυσίδα εμπορίας αθλητικών ειδών στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στο Νομό Αττικής. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά του δείγματος. Για τις μεταβλητές που καταγράφονται μέσω προκαθορισμένων απαντήσεων αναφέρονται τα ποσοστά ανά απάντηση και τα αποτελέσματα του ελέγχου καλής προσαρμογής με το κριτήριο χ^2 . Για τις μεταβλητές που καταγράφονται από ελεύθερες απαντήσεις, αναφέρονται η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση και το διάστημα εμπιστοσύνης (Confidence Interval – CI) 95% για το μέσο.

Πίνακας 1. Περιγραφικά Στατιστικά Δείγματος

Ερώτηση	%	χ^2 (p-value)	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	95% CI	
					Κάτω	Άνω
ΘΕΣΗ	<i>Υπεύθυνος καταστήματος</i>	18%	42.41 (0.000)			
	<i>Ταμίας</i>	13%				
	<i>Πωλητής</i>	68%				
ΗΛΙΚΙΑ			27.79	5.87	26.45	29.13
ΦΥΛΟ	<i>Ανδρας</i>	39%	3.37 (0.066)			
	<i>Γυναίκα</i>	61%				
ΟΙΚΟ_ΚΑΤ	<i>Έγγαμος</i>	20%	27.84 (0.000)			
	<i>Άγαμος</i>	80%				
	<i>Διαζευγμένος</i>	0				
ΤΕΚΝΑ			0.18	0.48	0.07	0.29
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	<i>Πρωτοβάθμια</i>	1%	35.32 (0.000)			
	<i>Δευτεροβάθμια</i>	41%				
	<i>ΤΕΙ</i>	28%				
	<i>ΑΕΙ</i>	20%				
	<i>Μεταπτυχιακό</i>	11%				
<i>Διδακτορικό</i>	0%					
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ			2.53	3.97	1.62	3.43
ΕΙΣΟΔΗΜΑ	<i>Έως 600€</i>	55%	71.24 (0.000)			
	<i>601€-800€</i>	26%				
	<i>801€-1000€</i>	9%				
	<i>1001€-1200€</i>	5%				
	<i>1201€ και πάνω</i>	4%				

Όσον αφορά στη φύση της θέσης εργασίας (ΘΕΣΗ), οι περισσότεροι ερωτηθέντες (68%) είναι πωλητές και ακολουθούν οι υπεύθυνοι καταστήματος (18%) και οι ταμίες (13%). Από τον έλεγχο καλής προσαρμογής προκύπτει ότι η διαφοροποίηση του ποσοστού ανά θέση δεν αποδίδεται στην τύχη ($\chi^2 \text{ sig} < 0,05$). Η ηλικία (ΗΛΙΚΙΑ) των ερωτηθέντων ανέρχεται σε 27.79 έτη με τυπική απόκλιση 5.87 έτη ενώ η μέση ηλικία αναμένεται να κυμαίνεται μεταξύ 26.45 και 29.13 ετών. Ως προς το φύλο (ΦΥΛΟ), το 39% των ερωτηθέντων είναι άντρες και το 61% γυναίκες αλλά η διαφορά ανάμεσα στα δύο ποσοστά δεν είναι στατιστικά σημαντική ($\chi^2 \text{ sig} > 0,05$), έστω και οριακά. Σημειώνεται ότι η αύξηση του επιπέδου σημαντικότητας από 5% σε 7% θα άλλαζε το εν λόγω εύρημα. Τα ποσοστά έγγαμων και άγαμων ανέρχονται σε 80% και 20% ενώ δεν υπάρχουν διαζευγμένοι. Ο έλεγχος ανεξαρτησίας ($\chi^2 \text{ sig} < 0,05$) δείχνει ότι η διαφοροποίηση των ποσοστών δεν είναι τυχαία. Ο μέσος όρος τέκνων (ΤΕΚΝΑ) ανά ερωτώμενο ισούται με 0.18 (τυπική απόκλιση = 0.48) ενώ η μέση τιμή της εν λόγω μεταβλητής αναμένεται να λαμβάνει τιμές από 0.07 μέχρι 0.29 τέκνα. Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ), παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν άτομα με το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης (διδακτορικό) ενώ εκείνοι με το κατώτατο επίπεδο εκπαίδευσης (πρωτοβάθμια) είναι μόλις 1%. Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (41%) και ακολουθούν οι κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ (28%) και ΑΕΙ (20%). Από τον έλεγχο καλής προσαρμογής προκύπτει ότι η διαφοροποίηση των παραπάνω ποσοστών δε μπορεί να αποδοθεί στην τύχη ($\chi^2 \text{ sig} < 0.05$). Οι ερωτώμενοι απασχολούνται στην επιχείρηση (ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ) 2.53 έτη κατά μέσο όρο (τυπική απόκλιση = 3.97) ενώ η μέση προϋπηρεσία κυμαίνεται από 1.62 και 3.43 έτη. Ως προς το μηνιαίο εισόδημα (ΕΙΣΟΔΗΜΑ), το 55% των ερωτώμενων λαμβάνει έως 600€ και το 26% από 601 έως 800€. Στα υψηλότερα κλιμάκια εισοδήματος, το 9% έχει μηνιαίο εισόδημα από 801 έως 1000€, το 5% από 1001 έως 1200€ και το υπόλοιπο 4% πάνω από 1200€. Σύμφωνα με τον έλεγχο καλής προσαρμογής, η διαφοροποίηση των εν λόγω ποσοστών είναι στατιστικά σημαντική ($\chi^2 \text{ sig} < 0.05$). Σύμφωνα με τα παραπάνω ευρήματα, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας διαμορφώνονται από άγαμες (άνευ τέκνων) γυναίκες που εργάζονται ως πωλήτριες, είναι περίπου 28 ετών, απόφοιτες λυκείου ή/και ΤΕΙ, με 2.5 έτη προϋπηρεσίας και εισόδημα μέχρι 800€ μηνιαίως.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory (στο εξής ESI) το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά από τον Koustelios (1991) και ακολούθως τους Koustelios και Bagiatis (1997). Το εν λόγω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις που αφορούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων (βλ. Παράρτημα 1). Ειδικότερα, οι παραπάνω συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση περιγράφεται από 6 διαστάσεις που αφορούν σε:

- α) Συνθήκες εργασίας (ερωτήσεις 1 έως 5)
- β) Μισθός (ερωτήσεις 6 έως 9)
- γ) Προαγωγή (ερωτήσεις 10 έως 12)
- δ) Η ίδια η δουλειά (ερωτήσεις 13 έως 16)
- ε) Άμεσος προϊστάμενος (ερωτήσεις 17 έως 20)
- στ) Οργανισμός ως ολότητα (ερωτήσεις 21 έως 24)

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις δίνονται σε κλίμα 5 Likert σημείων όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «διαφωνώ απόλυτα» και η τιμή 5 αντιπροσωπεύει την απάντηση «συμφωνώ απόλυτα». Για κάθε πτυχή της ικανοποίησης, υπολογίζεται ένα σκορ το οποίο ισούται με το μέσο όρο των απαντήσεων που δίνονται στις αντίστοιχες ερωτήσεις (Tsigilis et al., 2006). Σημειώνεται ότι οι απαντήσεις των αρνητικών ερωτήσεων, δηλαδή των ερωτήσεων όπου η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» υποδεικνύει δυσαρέσκεια, αναπροσαρμόστηκαν ώστε οι τιμές «συμφωνώ απόλυτα» να υποδεικνύουν ικανοποίηση του εργαζόμενου. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε για δύο λόγους. Αφενός είναι ένα εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης εργαζομένων που αναπτύχθηκε στην Ελλάδα, αφετέρου υπάρχουν έρευνες που επιβεβαιώνουν τις ψυχομετρικές ιδιότητές τους σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς όπως οι δημόσιοι λειτουργοί (Koustelios και Bagiatis, 1997), το διδακτικό προσωπικό πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, (Koustelios και Kousteliou, 1998, Koustelios, 2001, Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001, Koustelios και Tsigilis, 2005) και άλλα επαγγέλματα.

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν, επίσης, ερωτήσεις που αφορούν στις υπόλοιπες μεταβλητές που περιλαμβάνονται στις ερευνητικές υποθέσεις (βλ. παραπάνω) και είναι:

- Θέση εργασίας (υπεύθυνος καταστήματος, ταμίας και πωλητής).
- Ηλικία (σε έτη και μήνες).
- Φύλο (άνδρας και γυναίκα).
- Οικογενειακή κατάσταση (έγγαμος, άγαμος και διαζευγμένος).
- Πλήθος τέκνων (ελεύθερη απάντηση).
- Σπουδές (πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια, ΤΕΙ, ΑΕΙ, μεταπτυχιακό και διδακτορικό).
- Προϋπηρεσία (σε έτη και μήνες).
- Μηνιαίο εισόδημα (έως 600€, 601€-800€, 801€-1000€, 1001€-1200€ και 1201 € και πάνω)

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε παρατίθεται στο Παράρτημα 1. Στον Πίνακα 2 που ακολουθεί, αναφέρονται οι τιμές του κριτηρίου Cronbach alpha για την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, ξεχωριστά για κάθε πτυχή της ικανοποίησης.

Πίνακας 2. Έλεγχος Αξιοπιστίας ESI

Πτυχή	Ερώτηση	Cronbach's alpha	Cronbach's alpha αν η ερώτηση διαγραφεί
ΣΥΝΘΗΚΕΣ	1	0.677	0.609
	2		0.566
	3		0.662
	4		0.634
	5		0.658
ΜΙΣΘΟΣ	6	0.819	0.786
	7		0.745
	8		0.746
	9		0.804
ΠΡΟΑΓΩΓΗ	10	0.798	0.600
	11		0.792
	12		0.759
ΔΟΥΛΕΙΑ	13	0.827	0.821
	14		0.759
	15		0.770
	16		0.767
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	17	0.817	0.704
	18		0.754
	19		0.798
	20		0.801
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	21	0.827	0.777
	22		0.809
	23		0.748
	24		0.792

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου αναφορικά με κάθε πτυχή είναι αποδεκτή καθώς οι τιμές του alpha είναι μεγαλύτερη

από 0.7 εκτός της πτυχής «ΣΥΝΘΗΚΕΣ» όπου ισούται με 0.677 (οριακά αποδεκτή). Επιπρόσθετα, η μη συμπερίληψη κάποιας ερώτησης δε βελτιώνει περαιτέρω κάποια πτυχή (οι τιμές alpha στη σχετική στήλη είναι πάντα μικρότερες από τις αρχικές τιμές alpha). Κατά συνέπεια, μπορούμε να προχωρήσουμε στην περαιτέρω ανάλυση των απαντήσεων, διατηρώντας μία ωστόσο περιορισμένη επιφύλαξη για τη μοναδική πτυχή όπου η τιμή του alpha δεν είναι μεγαλύτερη από 0,7. Σημειώνεται ότι παρόμοιες τιμές, από 0,70 μέχρι 0,85 έχουν αναφερθεί από τους Ζουρνατζή κ.ά. (2006) ενώ οι Κουστέλιος και Κουστέλιου (2001) αναφέρουν τιμές alpha μικρότερες του 0,7 και ειδικότερα από 0,62 (για την πτυχή «οργανισμός») μέχρι 0,82 (για την πτυχή «προϊστάμενος»).

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων πραγματοποιήθηκε και στα δώδεκα καταστήματα της εταιρίας. Μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε όλους τους εργαζομένους των καταστημάτων και ζητήθηκε από αυτούς να τα απαντήσουν κατά την διάρκεια της επισκέψεως του ερευνητή στο εκάστοτε κατάστημα. Η διαδικασία συλλογής πραγματοποιήθηκε σε τρεις ημέρες καθώς ο ερευνητής επισκέπτονταν τέσσερα καταστήματα ανά ημέρα.

Στατιστική ανάλυση

Όπως προκύπτει από τις ερευνητικές υποθέσεις, η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων. Δεδομένου ότι η ικανοποίηση περιγράφεται από 6 διαστάσεις θα χρησιμοποιηθούν 6 εξαρτημένες μεταβλητές. Υπενθυμίζεται ότι για κάθε πτυχή υπολογίζεται μία τιμή η οποία ισούται με το μέσο όρο των απαντήσεων που δίνονται στις σχετικές ερωτήσεις. Κατά συνέπεια, οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι συνεχείς (scale) παρά το γεγονός ότι από τις απαντήσεις προκύπτουν ιεραρχικές (ordinal) μεταβλητές (επειδή οι απαντήσεις δίδονται σε 5πλή κλίμακα). Οι 6 εξαρτημένες μεταβλητές είναι οι εξής:

- ΣΥΝΘΗΚΕΣ
- ΜΙΣΘΟΣ
- ΠΡΟΑΓΩΓΗ
- ΔΟΥΛΕΙΑ

- ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ
- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίζονται οι παράγοντες που, σύμφωνα με τις ερευνητικές υποθέσεις, υποτίθεται ότι επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση εργαζομένων και είναι οι εξής:

- ΘΕΣΗ (από την H_{α_3}).
- ΗΛΙΚΙΑ (από την H_{α_2}).
- ΦΥΛΟ (από την $H_{\alpha_{4a}}$).
- ΟΙΚΟ_ΚΑΤ (από την $H_{\alpha_{4b}}$).
- ΤΕΚΝΑ (από την $H_{\alpha_{4b}}$).
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (από την H_{α_1}).
- ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ (από την H_{α_5}).
- ΕΙΣΟΔΗΜΑ (από την H_{α_6}).

Για την εξέταση της σχέσης ανάμεσα στις ανεξάρτητες και τις εξαρτημένες μεταβλητές θα εφαρμοστεί η μέθοδος της πολυμεταβλητής γραμμικής παλινδρόμησης με βήματα εμπρός (stepwise forward multiple linear regression) όπως υποδεικνύεται από τους Tsigilis et al. (2006). Το κριτήριο που χρησιμοποιήθηκε είναι η σημαντικότητα του στατιστικού F. Σύμφωνα με αυτό, οι μεταβλητές προστίθενται μία-μία στο υπόδειγμα εφόσον κάτι τέτοιο δεν καθιστά την τιμή του στατιστικού F μη σημαντική (δηλαδή εξακολουθεί να ισχύει $F\text{-sig} < 0.05$).

Επειδή οι ανεξάρτητες μεταβλητές περιλαμβάνουν 2 ονομαστικές μεταβλητές (ΘΕΣΗ και ΟΙΚΟ_ΚΑΤ) με άνω των δύο πιθανών τιμών και, συνεπώς, απαιτείται η δημιουργία κατάλληλων ψευδομεταβλητών (dummy variables) ώστε να αποτυπωθεί η παρουσία κάποιας τιμής και, κατ' επέκταση, η απουσία των υπόλοιπων τιμών. Εφόσον οι μεταβλητές ΘΕΣΗ και ΟΙΚΟ_ΚΑΤ λαμβάνουν 3 τιμές εκάστη, απαιτούνται 2 ψευδομεταβλητές για καθεμία:

- ΘΕΣΗ
 - ΘΕΣΗ1 = 1 αν «Υπεύθυνος καταστήματος» και 0 διαφορετικά.
 - ΘΕΣΗ2 = 1 αν «Ταμίας» και 0 διαφορετικά.
 - Η τιμή «Πωλητής» αποδίδεται όταν ΘΕΣΗ1 = 0 και ΘΕΣΗ2 = 0 ταυτόχρονα.
- ΟΙΚΟ_ΚΑΤ

- ΟΙΚΟ_ΚΑΤ1 = 1 αν «έγγαμος» και 0 διαφορετικά.
- ΟΙΚΟ_ΚΑΤ2 = 1 αν «άγαμος» και 0 διαφορετικά.
- Η τιμή «διαζευγμένος» αποδίδεται όταν ΟΙΚΟ_ΚΑΤ1 = 0 και ΟΙΚΟ_ΚΑΤ2 = 0 ταυτόχρονα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα εκτιμηθούν τα ακόλουθα υποδείγματα γραμμικής παλινδρόμησης (όπου u όρος σφάλματος):

$$\begin{aligned} \text{Υπόδειγμα 1: } \text{ΣΥΝΘΗΚΕΣ} = & \beta_0 + \beta_1 * \text{ΘΕΣΗ1} + \beta_2 * \text{ΘΕΣΗ2} + \beta_3 * \text{ΗΛΙΚΙΑ} + \beta_4 * \text{ΦΥΛΟ} \\ & + \beta_5 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ1} + \beta_6 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ2} + \beta_7 * \text{ΤΕΚΝΑ} + \beta_8 * \text{ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ} + \\ & \beta_9 * \text{ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ} + \beta_{10} * \text{ΕΙΣΟΔΗΜΑ} + u \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Υπόδειγμα 2: } \text{ΜΙΣΘΟΣ} = & \beta_0 + \beta_1 * \text{ΘΕΣΗ1} + \beta_2 * \text{ΘΕΣΗ2} + \beta_3 * \text{ΗΛΙΚΙΑ} + \beta_4 * \text{ΦΥΛΟ} + \\ & \beta_5 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ1} + \beta_6 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ2} + \beta_7 * \text{ΤΕΚΝΑ} + \beta_8 * \text{ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ} + \\ & \beta_9 * \text{ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ} + \beta_{10} * \text{ΕΙΣΟΔΗΜΑ} + u \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Υπόδειγμα 3: } \text{ΠΡΟΑΓΩΓΗ} = & \beta_0 + \beta_1 * \text{ΘΕΣΗ1} + \beta_2 * \text{ΘΕΣΗ2} + \beta_3 * \text{ΗΛΙΚΙΑ} + \\ & \beta_4 * \text{ΦΥΛΟ} + \beta_5 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ1} + \beta_6 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ2} + \beta_7 * \text{ΤΕΚΝΑ} + \\ & \beta_8 * \text{ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ} + \beta_9 * \text{ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ} + \beta_{10} * \text{ΕΙΣΟΔΗΜΑ} + u \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Υπόδειγμα 4: } \text{ΔΟΥΛΕΙΑ} = & \beta_0 + \beta_1 * \text{ΘΕΣΗ1} + \beta_2 * \text{ΘΕΣΗ2} + \beta_3 * \text{ΗΛΙΚΙΑ} + \beta_4 * \text{ΦΥΛΟ} + \\ & \beta_5 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ1} + \beta_6 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ2} + \beta_7 * \text{ΤΕΚΝΑ} + \beta_8 * \text{ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ} + \\ & \beta_9 * \text{ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ} + \beta_{10} * \text{ΕΙΣΟΔΗΜΑ} + u \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Υπόδειγμα 5: } \text{ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ} = & \beta_0 + \beta_1 * \text{ΘΕΣΗ1} + \beta_2 * \text{ΘΕΣΗ2} + \beta_3 * \text{ΗΛΙΚΙΑ} + \\ & \beta_4 * \text{ΦΥΛΟ} + \beta_5 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ1} + \beta_6 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ2} + \beta_7 * \text{ΤΕΚΝΑ} + \\ & \beta_8 * \text{ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ} + \beta_9 * \text{ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ} + \beta_{10} * \text{ΕΙΣΟΔΗΜΑ} + u \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Υπόδειγμα 6: } \text{ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ} = & \beta_0 + \beta_1 * \text{ΘΕΣΗ1} + \beta_2 * \text{ΘΕΣΗ2} + \beta_3 * \text{ΗΛΙΚΙΑ} + \\ & \beta_4 * \text{ΦΥΛΟ} + \beta_5 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ1} + \beta_6 * \text{ΟΙΚΟ_ΚΑΤ2} + \beta_7 * \text{ΤΕΚΝΑ} + \\ & \beta_8 * \text{ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ} + \beta_9 * \text{ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ} + \beta_{10} * \text{ΕΙΣΟΔΗΜΑ} + u. \end{aligned}$$

Δεδομένου ότι η ικανοποίηση αποδίδεται από 6 διαφορετικές διαστάσεις, θα διενεργηθούν, επίσης, έλεγχοι διαφοράς του μέσου ζευγαρωτών παρατηρήσεων (με το στατιστικό t) για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν διαστάσεις για τις οποίες εκφράζεται σημαντικά υψηλότερη ή χαμηλότερη ικανοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

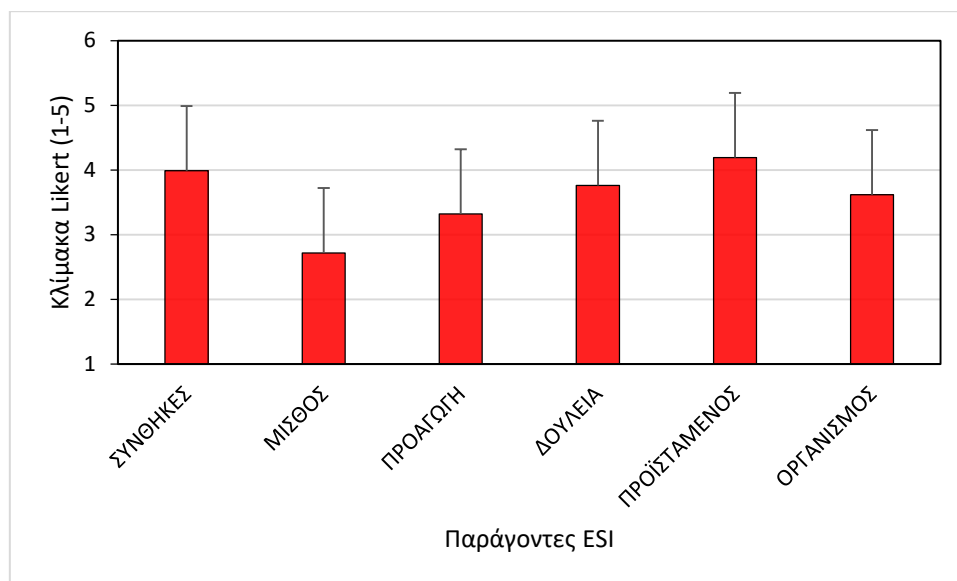
Στον Πίνακα 3 που ακολουθεί παρατίθενται τα περιγραφικά στατιστικά των εξαρτημένων μεταβλητών (τα αντίστοιχα μέτρα για τις ανεξάρτητες μεταβλητές παρατέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο). Για κάθε μεταβλητή, αναφέρεται η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση και το διάστημα εμπιστοσύνης (CI) 95% για τη μέση τιμή.

Πίνακας 3. Περιγραφικά Στατιστικά Εξαρτημένων Μεταβλητών

Διαστάσεις	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	95% CI	
			Κάτω	άνω
ΣΥΝΘΗΚΕΣ	3.99	0.57	3.86	4.12
ΜΙΣΘΟΣ	2.72	0.85	2.53	2.92
ΠΡΟΑΓΩΓΗ	3.32	0.82	3.14	3.51
ΔΟΥΛΕΙΑ	3.76	0.69	3.60	3.92
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	4.19	0.60	4.06	4.33
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	3.62	0.71	3.46	3.78

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 3, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί μέτριο δεδομένου ότι υπάρχουν μόλις 2 διαστάσεις για τις οποίες η μέση τιμή προσεγγίζει (ΣΥΝΘΗΚΕΣ) ή υπερβαίνει (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ) την τιμή 4 που δηλώνει υψηλή (αλλά όχι μέγιστη) ικανοποίηση. Επιπρόσθετα, η τυπική απόκλιση λαμβάνει χαμηλές τιμές (σε καμία περίπτωση δεν υπερβαίνει τη 1 κλίμακα απαντήσεων) και, συνεπώς, η διασπορά των απαντήσεων σε κάθε διάσταση δεν είναι μεγάλη. Πιο απλά, δεν παρατηρούνται εκτενείς διαφοροποιήσεις των απόψεων επί του ίδιου θέματος (διάστασης). Αυτό είναι, επίσης, εμφανές στα περιορισμένα διαστήματα εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή. Η μεγαλύτερη ικανοποίηση παρατηρείται αναφορικά με τη διάσταση ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ η οποία είναι η μοναδική όπου η μέση τιμή (4.19) υπερβαίνει την τιμή 4 («συμφωνώ»). Ακολουθεί η διάσταση ΣΥΝΘΗΚΕΣ όπου η μέση τιμή (3.99) είναι σχεδόν ίση με 4 ενώ για τις υπόλοιπες διαστάσεις τόσο η μέση τιμή όσο και το άνω άκρο του διαστήματος εμπιστοσύνης δεν υπερβαίνουν την τιμή 4, δηλαδή δεν εκφράζεται ιδιαίτερη ικανοποίηση από την εργασία. Η χαμηλότερη ικανοποίηση εκφράζεται για την διάσταση ΜΙΣΘΟΣ όπου η μέση τιμή είναι 2.72 και το άνω άκρο του διαστήματος εμπιστοσύνης 2.92. Πρακτικά, οι τιμές αυτές δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι εκφράζουν ξεκάθαρη δυσαρέσκεια ως προς τον μισθό που λαμβάνουν. Για τις υπόλοιπες 3 διαστάσεις, ήτοι τις ΠΡΟΑΓΩΓΗ, ΔΟΥΛΕΙΑ και ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ, η

μέση ικανοποίηση βρίσκεται ανάμεσα στην τιμή 3 και 4, δηλαδή μόλις που υπερβαίνει την τιμή 3 που αντιστοιχεί σε *ουδετερότητα*, αλλά σε καμία περίπτωση το άνω άκρο του διαστήματος εμπιστοσύνης της μέσης τιμής δεν είναι μεγαλύτερο από την τιμή 4. Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις διαστάσεις του ESI απεικονίζονται στο Σχήμα 1.



Σχήμα 1. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τις έξι διαστάσεις – πτυχές του ESI.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι υπάρχουν κάποιες διαφορές ανάμεσα στις διαστάσεις της ικανοποίησης. Στον Πίνακα 4 που ακολουθεί εξετάζεται η στατιστική σημαντικότητα αυτών των διαφορών με τον έλεγχο t για τη διαφορά της μέσης τιμής των ζευγαρωτών δειγμάτων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου t, όλες οι διαφορές μεταξύ των διαστάσεων ικανοποίησης είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο 5%. Αυτό είναι εμφανές από τις p-value του στατιστικού t που είναι μικρότερες από την 0.05 και τα διαστήματα εμπιστοσύνης για τη διαφορά της μέσης τιμής που δεν περιλαμβάνουν την τιμή 0. Η μεγαλύτερη, σε απόλυτη τιμή, διαφορά παρατηρείται ανάμεσα στις διαστάσεις ΜΙΣΘΟΣ και ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ και ανέρχεται σε -1.47 υποδεικνύοντας υψηλότερο μέσο για τη δεύτερη διάσταση. Η δεύτερη μεγαλύτερη, σε απόλυτη τιμή, διαφορά αφορά στο ζεύγος διαστάσεων ΣΥΝΘΗΚΕΣ και ΜΙΣΘΟΣ και ανέρχεται σε 1.27 υποδεικνύοντας υψηλότερο μέσο για την πρώτη διάσταση. Ακολουθεί η διαφορά ανάμεσα στις διαστάσεις ΜΙΣΘΟΣ και ΔΟΥΛΕΙΑ η οποία ανέρχεται σε -1.03

υποδεικνύοντας υψηλότερο μέσο για τη δεύτερη διάσταση και η διαφορά ανάμεσα στις διαστάσεις ΜΙΣΘΟΣ και ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ η οποία ανέρχεται σε -0.89 υποδεικνύοντας υψηλότερη μέση τιμή για τη δεύτερη διάσταση. Τέλος, η διαφορά ανάμεσα στις διαστάσεις ΠΡΟΑΓΩΓΗ και ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ανέρχεται σε -0.87 υποδεικνύοντας υψηλότερο μέσο για τη δεύτερη διάσταση. Συνολικά, αν θέσουμε σε φθίνουσα σειρά τις διαστάσεις βάσει της ικανοποίησης, έχουμε: ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ > ΣΥΝΘΗΚΕΣ > ΔΟΥΛΕΙΑ > ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ > ΠΡΟΑΓΩΓΗ > ΜΙΣΘΟΣ. Το σημαντικότερο, όμως, εύρημα από τους παραπάνω ελέγχους είναι ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων διαφοροποιείται σημαντικά αναλόγως της διάστασης που εξετάζεται και αυτό ισχύει για το σύνολο των υπό εξέταση διαστάσεων.

Πίνακας 4. Έλεγχος t για τη διαφορά της μέσης τιμής μεταξύ των διαστάσεων της ικανοποίησης

Ζεύγος	Διαφορά μέσων	t	t-sig	CI 95%	
				Κάτω	άνω
ΣΥΝΘΗΚΕΣ - ΜΙΣΘΟΣ	1.27	14.62	0.000	1.10	1.44
ΣΥΝΘΗΚΕΣ - ΠΡΟΑΓΩΓΗ	0.67	7.31	0.000	0.49	0.85
ΣΥΝΘΗΚΕΣ - ΔΟΥΛΕΙΑ	0.24	3.46	0.001	0.10	0.37
ΣΥΝΘΗΚΕΣ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	-0.20	-2.73	0.008	-0.35	-0.05
ΣΥΝΘΗΚΕΣ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	0.37	5.65	0.000	0.24	0.51
ΜΙΣΘΟΣ - ΠΡΟΑΓΩΓΗ	-0.60	-5.69	0.000	-0.81	-0.39
ΜΙΣΘΟΣ - ΔΟΥΛΕΙΑ	-1.03	-12.36	0.000	-1.20	-0.87
ΜΙΣΘΟΣ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	-1.47	-15.74	0.000	-1.66	-1.28
ΜΙΣΘΟΣ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	-0.89	-12.70	0.000	-1.04	-0.75
ΠΡΟΑΓΩΓΗ - ΔΟΥΛΕΙΑ	-0.43	-4.71	0.000	-0.61	-0.25
ΠΡΟΑΓΩΓΗ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	-0.87	-9.55	0.000	-1.05	-0.69
ΠΡΟΑΓΩΓΗ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	-0.29	-3.38	0.001	-0.47	-0.12
ΔΟΥΛΕΙΑ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	-0.44	-6.38	0.000	-0.57	-0.30
ΔΟΥΛΕΙΑ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	0.14	2.68	0.009	0.04	0.24
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	0.58	9.63	0.000	0.46	0.69

Πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης πρέπει να σημειωθεί ότι η εκτίμηση των Υποδειγμάτων 1 και 5 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΣΥΝΘΗΚΕΣ και ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ, αντίστοιχα) με τη μέθοδο forward οδήγησε στον αποκλεισμό όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών. Πιο απλά, δεν υπάρχει ανεξάρτητη μεταβλητή που να μπορεί να ερμηνεύσει την ικανοποίηση όταν αυτή αποδίδεται από τις διαστάσεις ΣΥΝΘΗΚΕΣ και ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ. Συνεπώς, όταν η ικανοποίηση εργαζομένων αποδίδεται από τις εν λόγω διαστάσεις, όλες οι ερευνητικές υποθέσεις απορρίπτονται στο επίπεδο 5%. Εκτιμώντας το Υπόδειγμα 1 χωρίς μέθοδο

επιλογής μεταβλητών, δηλαδή ζητώντας την είσοδο όλων των μεταβλητών στο υπόδειγμα, η μοναδική ανεξάρτητη μεταβλητή με στατιστικά σημαντικό συντελεστή, ωστόσο σε επίπεδο μεγαλύτερο από το ζητούμενο 5%, είναι το ΦΥΛΟ ($t\text{-sig} = 0.068$). Αντίθετα, η εκτίμηση του Υποδείγματος 5 χωρίς μέθοδο επιλογής μεταβλητών δεν οδηγεί σε στατιστικά σημαντικό συντελεστή, σε κάποιο αποδεκτό επίπεδο, για τις ανεξάρτητες μεταβλητές (όλοι οι συντελεστές με $t\text{-sig} > 0.514$). Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα εκτίμησης του Υποδείγματος 2 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΜΙΣΘΟΣ). Για το υπόδειγμα συνολικά αναφέρονται ο συντελεστής R^2 , το στατιστικό F και η p -value του F . Για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή που εισέρχεται στο υπόδειγμα, αναφέρεται ο τυποποιημένος συντελεστής $beta$, το στατιστικό t και η p -value του στατιστικού t . Οι «-» υποδεικνύουν ότι η συγκεκριμένη ανεξάρτητη μεταβλητή δεν εισέρχεται στο υπόδειγμα (Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Αποτελέσματα Εκτίμησης Υποδείγματος 2 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΜΙΣΘΟΣ)

R^2	F	$F\text{-sig}$	Ανεξάρτητη μεταβλητή	Beta	t	$t\text{-sig}$
			ΘΕΣΗ1	-	-	-
			ΘΕΣΗ2	-	-	-
			ΗΛΙΚΙΑ	-	-	-
			ΦΥΛΟ	-	-	-
0.093	7.624	0.007	ΟΙΚΟ ΚΑΤ1	-	-	-
			ΟΙΚΟ ΚΑΤ2	-	-	-
			ΤΕΚΝΑ	-	-	-
			ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	-	-	-
			ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	-	-	-
			ΕΙΣΟΔΗΜΑ	0.306	2.761	0.007

Η μοναδική ανεξάρτητη μεταβλητή που εισέρχεται στο υπόδειγμα με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση ΜΙΣΘΟΣ είναι το εισόδημα με το οποίο υπάρχει θετική σχέση υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο (χαμηλότερο) μηνιαίο εισόδημα είναι περισσότερο (λιγότερο) ευχαριστημένοι από τον μισθό τους. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι κάποιος που έχει, γενικώς, υψηλό εισόδημα αποδίδει μικρότερη βαρύτητα στον μισθό και, συνεπώς, ικανοποιείται περισσότερο συγκριτικά με κάποιον που εξαρτάται περισσότερο από τον μισθό που λαμβάνει. Με βάση το εύρημα αυτό, η υπόθεση H_{a6} δεν απορρίπτεται αλλά απορρίπτονται οι

υπόλοιπες υποθέσεις. Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η τιμή του συντελεστή R^2 είναι πολύ χαμηλή (μόλις 9.3%) αν και στατιστικά σημαντική. Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα εκτίμησης του Υποδείγματος 3 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΠΡΟΑΓΩΓΗ).

Πίνακας 6. Αποτελέσματα Εκτίμησης Υποδείγματος 3 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΠΡΟΑΓΩΓΗ)

R^2	F	F-sig	Ανεξάρτητη μεταβλητή	Beta	t	t-sig
0.293	9.963	0.000	ΘΕΣΗ1	-	-	-
			ΘΕΣΗ2	-	-	-
			ΗΛΙΚΙΑ	-	-	-
			ΦΥΛΟ	0.268	2.030	0.046
			ΟΙΚΟ ΚΑΤ1	-	-	-
			ΟΙΚΟ ΚΑΤ2	-	-	-
			ΤΕΚΝΑ	-	-	-
			ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	-	-	-
			ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	-	-	-
			ΕΙΣΟΔΗΜΑ	-	-	-

Όταν η ικανοποίηση αποδίδεται από τη διάσταση ΠΡΟΑΓΩΓΗ, η μοναδική ανεξάρτητη μεταβλητή που εισέρχεται στο υπόδειγμα είναι το ΦΥΛΟ το οποίο έχει θετικό συντελεστή υποδεικνύοντας ότι οι άντρες (υπενθυμίζεται ότι $\Phi\Upsilon\Lambda\text{O} = 1$ για τους άνδρες) βιώνουν σημαντικά μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις γυναίκες. Κατά συνέπεια, όταν η ικανοποίηση προσεγγίζεται από τη διάσταση ΠΡΟΑΓΩΓΗ, η υπόθεση H_{a4a} δεν απορρίπτεται ενώ απορρίπτονται οι υπόλοιπες ερευνητικές υποθέσεις. Σημειώνεται ότι η μεταβλητή ΦΥΛΟ ερμηνεύει 29.3% της διακύμανσης της μεταβλητής ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ. Στον Πίνακα 7 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα εκτίμησης του Υποδείγματος 4 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΔΟΥΛΕΙΑ).

Πίνακας 7. Αποτελέσματα Εκτίμησης Υποδείγματος 4 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΔΟΥΛΕΙΑ)

R^2	F	F-sig	Ανεξάρτητη μεταβλητή	Beta	t	t-sig
0.064	5.039	0.028	ΘΕΣΗ1	-	-	-
			ΘΕΣΗ2	-	-	-
			ΗΛΙΚΙΑ	-	-	-
			ΦΥΛΟ	-	-	-
			ΟΙΚΟ ΚΑΤ1	-	-	-
			ΟΙΚΟ ΚΑΤ2	-	-	-

ΤΕΚΝΑ	-	-	-
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	-0.252	-2.245	0.028
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	-	-	-
ΕΙΣΟΔΗΜΑ	-	-	-

Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, στο υπόδειγμα εισέρχεται μία μόνο ανεξάρτητη μεταβλητή. Αναλυτικότερα, η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση υπό την έννοια που συλλαμβάνεται από τη διάσταση ΔΟΥΛΕΙΑ και, συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα άτομα με υψηλότερο (χαμηλότερο) επίπεδο εκπαίδευσης είναι λιγότερο (περισσότερο) ικανοποιημένα από την εργασία τους συγκριτικά με τα άτομα με χαμηλότερο (υψηλότερο) εκπαίδευσης. Αυτό ενδεχομένως θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι τα άτομα με περισσότερα προσόντα έχουν, φυσιολογικά, μεγαλύτερες απαιτήσεις από την εργασία του για να ικανοποιηθούν. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι το ποσοστό διακύμανσης της ικανοποίησης που ερμηνεύεται από το επίπεδο εκπαίδευσης είναι πολύ χαμηλό, μόλις 6.4%. Με βάση τα παραπάνω, η υπόθεση Η_{α1} δεν απορρίπτεται ενώ απορρίπτονται οι υπόλοιπες ερευνητικές υποθέσεις. Στον Πίνακα 8 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα εκτίμησης του Υποδείγματος 6 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ).

Πίνακας 8. Αποτελέσματα Εκτίμησης Υποδείγματος 6 (εξαρτημένη μεταβλητή: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ)

R ²	F	F-sig	Ανεξάρτητη μεταβλητή	Beta	t	t-sig
			ΘΕΣΗ1	-	-	-
			ΘΕΣΗ2	-	-	-
			ΗΛΙΚΙΑ	-	-	-
			ΦΥΛΟ	-	-	-
0.066	5.256	0.025	ΟΙΚΟ_ΚΑΤ1	-	-	-
			ΟΙΚΟ_ΚΑΤ2	-	-	-
			ΤΕΚΝΑ	-	-	-
			ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	-0.258	-2,293	0.025
			ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	-	-	-
			ΕΙΣΟΔΗΜΑ	-	-	-

Όπως και στο προηγούμενο υπόδειγμα, η μοναδική ανεξάρτητη μεταβλητή που εισέρχεται στο υπόδειγμα είναι η εκπαίδευση η οποία συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση όταν αυτή αποδίδεται από τη διάσταση ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ. Το ποσοστό διακύμανσης που ερμηνεύεται από το επίπεδο εκπαίδευσης είναι και σε αυτήν την

περίπτωση ιδιαίτερα χαμηλό, μόλις 6.6%. Η ερμηνεία που αποδόθηκε στην αρνητική σχέση ΔΟΥΛΕΙΑ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ενδεχομένως ισχύει και εδώ. Όσο περισσότερα (λιγότερα) τα προσόντα κάποιου εργαζόμενου, τόσο λιγότερο (περισσότερο) ικανοποιημένος είναι από την εργασία του. Σε αυτό το σημείο θα απορρίψουμε όλες τις υποθέσεις έρευνας πλην της Ηα₁.

Στην αρχή της τρέχουσας ενότητας, αναφερθήκαμε στη σημαντική διαφοροποίηση της μέσης ικανοποίησης μεταξύ των διαφορετικών διαστάσεων από τις οποίες αποδίδεται. Κρίνεται, λοιπόν, σκόπιμο ως πρόσθετο έλεγχο να εξετάσουμε αν μία διάσταση ικανοποίησης μπορεί να ερμηνευτεί (και σε ποιον βαθμό) από τις υπόλοιπες διαστάσεις. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση από τις αμοιβές που λαμβάνει ένας εργαζόμενος θα μπορούσε να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στις υπόλοιπες διαστάσεις ικανοποίησης. Για τις ανάγκες της ανάλυσης σε αυτό το σημείο, εκτιμώνται 6 υποδείγματα γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εκάστοτε διάσταση ικανοποίησης και ανεξάρτητες τις υπόλοιπες 5 διαστάσεις. Όπως και στα υποδείγματα που εκτιμήθηκαν μέχρι το τρέχον σημείο, οι ανεξάρτητες μεταβλητές επιλέγονται με τη μέθοδο forward και, συνεπώς, οι συντελεστές *beta*, το στατιστικό *t* και η *p*-value του *t* αναφέρονται μόνο για τις ανεξάρτητες μεταβλητές που συμμετέχουν στο τελικό (εκτιμηθέν) υπόδειγμα (Πίνακας 9).

Πίνακας 9. Πρόσθετη Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης

Εξαρτημένη μεταβλητή	R ²	F	F-sig	Ανεξάρτητη μεταβλητή	Beta	t	t-sig
ΣΥΝΘΗΚΕΣ	0.371	43.653	0.000	ΜΙΣΘΟΣ	-	-	-
				ΠΡΟΑΓΩΓΗ	-	-	-
				ΔΟΥΛΕΙΑ	-	-	-
				ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	-	-	-
				ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	0.609	6.607	0.000
ΜΙΣΘΟΣ	0.493	71.922	0.000	ΠΡΟΑΓΩΓΗ	-	-	-
				ΔΟΥΛΕΙΑ	-	-	-
				ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	-	-	-
				ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	0.702	8.481	0.000
ΠΡΟΑΓΩΓΗ	0.266	26.822	0.000	ΣΥΝΘΗΚΕΣ	-	-	-
				ΔΟΥΛΕΙΑ	-	-	-
				ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	-	-	-
				ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	0.516	5.179	0.000
ΔΟΥΛΕΙΑ	0.630	126.09	0.000	ΜΙΣΘΟΣ	-	-	-
				ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	-	-	-
				ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	0.794	11.229	0.000
				ΣΥΝΘΗΚΕΣ	-	-	-
				ΜΙΣΘΟΣ	-	-	-

				ΠΡΟΑΓΩΓΗ	-	-	-
				ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	0.693	8.271	0.000
				ΣΥΝΘΗΚΕΣ	-	-	-
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	0.480	68.418	0.000	ΜΙΣΘΟΣ	-	-	-
				ΠΡΟΑΓΩΓΗ	-	-	-
				ΔΟΥΛΕΙΑ	-	-	-
				ΣΥΝΘΗΚΕΣ	-	-	-
				ΜΙΣΘΟΣ	0.334	5.000	0.000
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	0.785	87.871	0.000	ΠΡΟΑΓΩΓΗ	-	-	-
				ΔΟΥΛΕΙΑ	0.423	5.632	0.000
				ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	0.310	4.583	0.000

Όπως υποδεικνύει ο παραπάνω πίνακας, η μοναδική ανεξάρτητη μεταβλητή που εισέρχεται στα 5 πρώτα υποδείγματα είναι ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ και, συνεπώς, όλες οι διαστάσεις ικανοποίησης ερμηνεύονται σε σημαντικό βαθμό από τη διάσταση ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ και σχετίζονται θετικά με αυτήν. Πρακτικά, το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη (χαμηλότερη) ικανοποίηση σε επίπεδο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ είναι περισσότερο (λιγότερο) ικανοποιημένοι σε επίπεδο των υπόλοιπων διαστάσεων. Η ικανοποίηση υπό την έννοια της διάστασης ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ερμηνεύεται από τις διαστάσεις ΜΙΣΘΟΣ, ΔΟΥΛΕΙΑ και ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ από τις οποίες επηρεάζεται θετικά. Πιο απλά, όσο μεγαλύτερη (μικρότερη) είναι η ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές της εργασίας (ΜΙΣΘΟΣ), τη φύση της εργασίας αυτής καθαυτής (ΔΟΥΛΕΙΑ) και τους ανώτερους (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ), τόσο υψηλότερη (χαμηλότερη) είναι η ικανοποίηση από τον οργανισμό ως ολότητα. Σημειώνεται, επίσης, ότι στα υποδείγματα του παραπάνω πίνακα τα ποσοστά ερμηνείας των εξαρτημένων μεταβλητών (R^2) είναι υψηλά στις περισσότερες περιπτώσεις και λαμβάνουν τιμές από 26.6% μέχρι και 78.5%. Συνολικά, λοιπόν, προκύπτει ότι οι 6 διαστάσεις της ικανοποίησης που ενσωματώνονται στο ερωτηματολόγιο ESI δεν απομονώνονται από τους εργαζομένους αλλά αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο στόχος της παρούσας εργασίας συνοψίζεται στη θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης εργαζομένων από την εργασία. Αρχικά, επιχειρήθηκε η ανασκόπηση του σχετικού θεωρητικού και εμπειρικού υπόβαθρου. Εκτός των θεωριών που περιγράφουν τους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στην ανασκόπηση σχετικών εμπειρικών ευρημάτων. Σε εμπειρικό επίπεδο, η εργασία χρησιμοποίησε ένα δείγμα 76 εργαζομένων σε εταιρία αθλητικών ειδών από την Ελλάδα με στόχο τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης των εργαζομένων όπως αυτή καταγράφηκε με το ερωτηματολόγιο ESI.

Από τη θεωρητική ανασκόπηση και, ιδιαίτερα την ανασκόπηση των υφιστάμενων εμπειρικών ευρημάτων προκύπτει όχι μόνο ότι το πλήθος των παραγόντων που αποδεδειγμένα, δηλαδή στην πράξη, επηρεάζουν την ικανοποίηση εργαζομένων είναι εκτενές αλλά και ότι η σχέση ανάμεσα στον εκάστοτε προσδιοριστικό παράγοντα και την ικανοποίηση διαφοροποιείται αναλόγως του πλαισίου έρευνας όπως, ενδεικτικά της παρουσίας άλλων προσδιοριστικών παραγόντων. Σε εμπειρικό επίπεδο, η παρούσα εργασία συμπεραίνει, αρχικά, ότι κάποιοι προσδιοριστικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την ηλικία, την φύση της θέσης εργασίας, την οικογενειακή κατάσταση και την προϋπηρεσία. Ως προς την ηλικία, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας είναι σε συμφωνία με τα ευρήματα των Rice (1990), Clark (1997), Eyuroglu και Saner (2009), Mora και Ferrer-i-Carbonell (2009), και Bader et al. (2013) αλλά σε αντίθεση με εκείνα των Warr (1992), Clark και Oswald (1996), Slona και Wardi (2001), Abdulla et al. (2011), Jegan και Gnanadhas (2011), Hassan et al. (2011), και Sehgal (2012). Μία πιθανή εξήγηση για την ύπαρξη μη σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην ηλικία και την ικανοποίηση εργαζομένων είναι ότι το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από ομοιογενείς, ως προς την ηλικία, παρατηρήσεις. Εξαιρώντας τις 7 υψηλότερες και τις 4 χαμηλότερες τιμές ηλικίας, η ηλικία των ερωτηθέντων βρίσκεται ανάμεσα στα 22 και τα 35 έτη. Κατά συνέπεια, δεν ήταν

δυνατόν να καταγραφεί η επιρροή αυτού του παράγοντα στην ικανοποίηση ελλείψει περισσότερων ηλικιακών ομάδων στο δείγμα.

Μη σημαντική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την φύση της εργασίας αναφέρεται, επίσης, στις έρευνες των Sekar et al. (2009) και Bader et al. (2013) ενώ, αντίθετα, οι Abdulla et al. (2011) και Rammann (2011) παραθέτουν ευρήματα σύμφωνα με τα οποία η φύση της εργασίας συνδέεται σημαντικά με την ικανοποίηση εργαζομένων. Η ύπαρξη μη σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση και τον εν λόγω προσδιοριστικό παράγοντα μπορεί να αποδοθεί αφενός στη μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε για να μετρηθεί η φύση της εργασίας, αφετέρου στη σύνθεση του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, η φύση τη εργασίας αποτυπώθηκε από 3 θέσεις εργασίας («πόστα») εκ των οποίων 2 («ταμίας» και «πωλητής») δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους, ιδιαίτερα ως προς το διοικητικό επίπεδο της θέσης (αμφότερες οι θέσεις μπορούν να θεωρηθούν εκτελεστικές χωρίς ιδιαίτερα διοικητικά καθήκοντα). Επιπρόσθετα, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (82%) αποτελείται από άτομα που απασχολούνται στις δύο προαναφερθείσες θέσεις και, κατά συνέπεια, δεν κατέστη δυνατό να εντοπιστούν διαφοροποιήσεις αναλόγως της θέσης / φύσης εργασίας αναφορικά με την ικανοποίηση.

Τα ευρήματα σχετικά με τη μη ύπαρξη σημαντικής σχέσης ανάμεσα στην οικογενειακή κατάσταση και την ικανοποίηση εργαζομένων είναι σε συμφωνία με τα ευρήματα των Zou (2007) και Eyuroglu και Saner (2009) αλλά όχι με εκείνα των Clark και Oswald (1996), Wae (2001), Kifle και Kler (2007), και Bader et al. (2013). Μη σημαντική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων και την προϋπηρεσία αναφέρεται στους Crossman και Abou-Zaki (2003) και Phil (2009) ενώ, αντίθετα, οι Clark και Oswald (1996), Kamal και Smith (2008), Jegan και Gnanadhas (2011), Sehgal (2012), και Bader et al. (2013) συμπεραίνουν ότι η ικανοποίηση εργαζομένων συνδέεται σημαντικά με την προϋπηρεσία / εργασιακή εμπειρία. Η μη σημαντική σχέση ανάμεσα στους δύο προαναφερθέντες παράγοντες και την ικανοποίηση μπορεί να αποδοθεί στη μη διαφοροποίησή τους εντός του δείγματος η οποία ενδεχομένως σχετίζεται περαιτέρω με την ηλικιακή σύνθεση. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το δείγμα αποτελείται, κυρίως, από άτομα μικρής ηλικίας τα οποία συνήθως είναι άγαμα, χωρίς τέκνα και δεν διαθέτουν, ως αποτέλεσμα της ηλικίας τους σημαντική προϋπηρεσία. Το ενδεχόμενο αυτό ενισχύεται αν ληφθεί υπόψη ότι το μεγαλύτερο

μέρος του δείγματος αποτελείται από άγαμα άτομα (80%), άτομα χωρίς τέκνα (82%) και άτομα με περιορισμένη (<3 ετών) προϋπηρεσία / εργασιακή εμπειρία (82%). Συνεπώς, όπως και στην περίπτωση της ηλικίας, η σύνθεση του δείγματος οδήγησε σε περιορισμένη διαφοροποίηση της οικογενειακής κατάστασης, της προϋπηρεσίας και, κατ' επέκταση της ικανοποίησης που ενδεχομένως να αποδίδεται σε αυτά τα χαρακτηριστικά.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω ευρήματα, το επίπεδο σπουδών (εκπαίδευσης – όχι, όμως, παρεχόμενης από τον οργανισμό), το φύλο και το εισόδημα προβάλλουν ως παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση εργαζομένων. Ως προς το επίπεδο σπουδών, η παρούσα εργασία εντοπίζει αρνητική σχέση με την ικανοποίηση εργαζομένων και αυτό το εύρημα είναι σε συμφωνία με εκείνα των Warr (1992), Zou (2007), και Mora και Ferrer-i-Carbonell (2009) οι οποίοι συνηγορούν στο ότι, συγκριτικά με τους εργαζόμενους υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου, οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση. Αντίθετα, οι Bilgiç (1998), Crossman και Abou-Zaki (2003), Kifle και Kler (2007), και Bader et al. (2013) αναφέρουν θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και το επίπεδο σπουδών υπό την έννοια ότι οι εργαζόμενοι με ανώτερους τίτλους σπουδών είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Μία πιθανή εξήγηση για την αρνητική σχέση του επιπέδου εκπαίδευσης με την ικανοποίηση εντοπίζεται στις απαιτήσεις που ενδεχομένως έχουν τα άτομα υψηλότερου επιπέδου σπουδών διότι θεωρούν ότι διαθέτουν περισσότερα προσόντα και, συνεπώς, «απαιτούν» περισσότερα από την εργασία τους, σε όρους αμοιβών, προοπτικών εξέλιξης κλπ. Σε αυτό το ενδεχόμενο συνηγορεί το γεγονός ότι στην παρούσα εργασία η εκπαίδευση σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση όταν αυτή καταγράφεται βάσει των απόψεων για το πόσο αξιόλογη / μονότονη / βαρετή είναι η δουλειά κάποιου και των απόψεων αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό συνολικά (φροντίδα προς εργαζομένους, ευνοιοκρατία, διακρίσεις κ.ά.)

Το φύλο έχει, κατά το παρελθόν, αναφερθεί ότι επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση εργαζομένων από τους Ahmed et al. (2010) και Abdulla et al. (2011) ενώ, αντίθετα, οι Okpara (2004), Ramman (2011), και Bader et al. (2013) δεν εντοπίζουν σημαντική επιρροή του φύλου. Σε συμφωνία με τον Sehgal (2012), η παρούσα εργασία καταδεικνύει ότι οι άντρες αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις γυναίκες. Αντίθετα, οι Zou (2007), Kifle και Kler (2007), και Hunjra et al. (2010) αναφέρουν ότι

οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τους άντρες. Είναι προφανές ότι, υπό την απουσία αποδεδειγμένης εξήγησης, οποιαδήποτε απόπειρα ερμηνείας των παραπάνω ευρημάτων ενέχει τον κίνδυνο να οδηγήσει σε γενικότητες έως και διατύπωση στερεότυπων αναφορικά με το ποιο από τα δύο φύλα απαιτεί περισσότερα ή λιγότερα για να αισθανθεί ικανοποίηση από την εργασία. Μία πιθανή εξήγηση για την παρούσα έρευνα εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι άνδρες του δείγματος απασχολούνται σε ανώτερες θέσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 47% των ανδρών του δείγματος απασχολείται στην ανώτερη, διοικητικά, από τις 3 θέσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα (θέση «υπεύθυνου καταστήματος») ενώ, αντίθετα, δεν υπάρχουν γυναίκες που απασχολούνται σε αυτήν τη θέση.

Από την παρούσα έρευνα προέκυψε, επίσης, ότι το εισόδημα συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αν και δεν υπάρχουν σχετικά υφιστάμενα εμπειρικά ευρήματα, τουλάχιστον όχι σε γνώση του συντάκτη της παρούσας εργασίας, η εν λόγω σχέση μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι τα άτομα με υψηλότερο εισόδημα λαμβάνουν μικρότερη ικανοποίηση από την εργασία τους διότι βρίσκονται, ήδη, σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης για άλλους λόγους (εισόδημα). Σε αυτό το συμπέρασμα συνηγορεί το γεγονός ότι η αρνητική σχέση εισοδήματος-ικανοποίησης προέκυψε όταν η ικανοποίηση ορίστηκε σε όρους του μισθού που λαμβάνεται: ο ίδιος μισθός είναι, φυσιολογικά, πιο σημαντικός και, συνεπώς, δημιουργεί μεγαλύτερη ικανοποίηση σε κάποιον που δε διαθέτει, ήδη, υψηλό εισόδημα παρά σε κάποιον που δεν «εξαρτάται» στον ίδιο βαθμό από τον μισθό που λαμβάνει.

Το πιο ενδιαφέρον, ίσως, συμπέρασμα της παρούσας εργασίας αφορά στη διαφοροποίηση των ευρημάτων αναλόγως του τρόπου με τον οποίο ορίζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων (υπενθυμίζεται ότι το ερωτηματολόγιο ESI που χρησιμοποιήθηκε για την καταγραφή της ικανοποίησης καθορίζει 6 πτυχές). Αυτό το εύρημα είναι σε συμφωνία με τον Crossman και Abou-Zaki (2003) ο οποίος αναφέρει ότι, στην περίπτωση του «φύλου», η επίπτωση στην ικανοποίηση εξαρτάται από το πώς αυτή ορίζεται: όταν η ικανοποίηση προσεγγίζεται σε όρους αμοιβών και σχέσεων με τους προϊσταμένους, οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες ενώ όταν η ικανοποίηση περιλαμβάνει το παραχθέν έργο, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις προοπτικές εξέλιξης (προαγωγή) οι άντρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Η διαφοροποίηση των ευρημάτων αναλόγως του πώς ορίζεται η ικανοποίηση

ενδεχομένως δημιουργεί «χώρο» για τη σύνθεση νέων μέτρων ικανοποίησης και αυτό είναι κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη ως πιθανή οδός μελλοντικής διερεύνησης του ζητήματος της ικανοποίησης εργαζομένων. Σε συνέχεια του προαναφερθέντος ευρήματος, από την παρούσα έρευνα προέκυψε, επίσης, ότι οι διαστάσεις της ικανοποίησης δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά, σε κάποιο βαθμό, αλληλοδιαμορφώνονται. Κατά συνέπεια, είναι πιθανό η επιρροή κάποιων παραγόντων στην ικανοποίηση των εργαζομένων να μην είναι άμεση, όπως διατυπώνεται στις σχετικές έρευνες (συμπεριλαμβανομένης της παρούσας), αλλά έμμεση. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει το ενδεχόμενο κάποιος παράγοντας να επηρεάζει σημαντικά μία διάσταση της ικανοποίησης (π.χ., τον μισθό), η οποία ακολούθως επηρεάζει σημαντικά κάποια άλλη (π.χ., την άποψη για τον οργανισμό ως σύνολο). Το να ισχυριστούμε ότι ο εν λόγω παράγοντας επηρεάζει αμφοτέρως τις διαστάσεις θα ήταν, προφανώς, παραπλανητικό δεδομένου ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Συνεπώς, η μελλοντική διερεύνηση του ζητήματος θα πρέπει να συμπεριλάβει στους ερευνητικούς στόχους την «αποκωδικοποίηση» της σχέσης ανάμεσα στους προσδιοριστικούς παράγοντες και την ικανοποίηση εργαζομένων και να προτείνει τρόπους για τον διαχωρισμό και μελέτη των άμεσων και των έμμεσων επιπτώσεων κάποιων παραγόντων στην ικανοποίηση εργαζομένων και τις επιμέρους διαστάσεις της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γρηγορίου, Ι., Τραυλός, Α.Κ., Κριεμάδης, Α., Κουστέλιος, Α., & Γιαννόπουλος, Γ. (2012). Η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εκπαιδευτικής επάρκειας των καθηγητών Φυσικής Αγωγής. Στους Α. Κ. Τραυλός, Α. Κριεμάδης, και Δ. Γαργαλιάνος (Επιμ.), *Βιβλίο Πρακτικών Πανελλήνιου Συνεδρίου Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής "Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Αθλητισμό: Η Απάντηση στις Προκλήσεις του Σήμερα και του Αύριο"* (σελ. 61-62). Σπάρτη, Λακωνίας: Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Γρηγορίου, Ι., Τραυλός Α., Κουστέλιος, Α., Κριεμάδης, Α., & Γιαννόπουλος, Γ. (2011). Οι ψυχολογικοί παράγοντες που μεγιστοποιούν την εργασιακή ικανοποίηση των καθηγητών Φυσικής Αγωγής των νομών Αργολίδας, Αρκαδίας και Λακωνίας. Παρουσίαση στο *Επιστημονικό Συνέδριο «Έρευνα και Εφαρμογές στην Αθλητική Επιστήμη»*. Αθήνα, 6 – 8 Μαΐου (Περίληψη, σελ. 76).
- Ζουρνατζή, Ε., Τσιγγίλης, Ν., Κουστέλιος, Α., & Πιντζοπούλου, Ε. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών φυσικής αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 3(2), 18-28.
- Κουστέλιος, Α., & Κουστέλιου, Ι. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, 8(1), 30-39.
- Abdulla, J., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel Review*, 40(1), 126-146.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., & Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70- 80.
- Akdere, M., & Schmidt, W. S. (2007). Measuring the effects of employee orientation training on employee perceptions of organizational culture: implications for organization development. *The Business Review*, 8(1), 234-239.
- Allen, S. J., & Hartman, N. S. (2008). Leadership development: An exploration of sources of learning. *SAM Advanced Management Journal*, 73(1), 10-19.
- Ampofo-Boateng, K., Merican, W. R. A., Jamil, A., & Wiegand, B. (1997, July). Employees' adaptation to technological changes in a multinational corporation in

- Malaysia. In *Innovation in Technology Management-The Key to Global Leadership. PICMET'97: Portland International Conference on Management and Technology* (pp. 987-989). IEEE.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Cambridge University Press.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Bader, H. A., Hashim, I. H., & Zaharim, N. M. (2013). Job satisfaction among bank employees in Eastern Libya. *American International Journal of Social Science*, 2(1), 30-44.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2015). *The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Bilgiç, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *The Journal of Psychology*, 132(5), 549-557.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Bogardus, A. M. (2009). *PHR/SPHR professional in human resources certification study guide*. John Wiley and Sons.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Burke, R. J. (1995). Culture' s consequences: organizational values, satisfaction and performance. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 19-24.
- Calisir, F., Gumussoy, C. A., & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40(4), 514-533.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381.

- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (Eds.). (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368-376.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Davis, J., & Wilson, S. M. (2000). Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The Clearing House*, 73(6), 349-353.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1998). *Fundamentals of Management* (10th ed.). Boston, Mass.: Irwin/McGraw Hill.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Ellis, C. W. (2005). *Management skills for new managers*. AMACOM/American Management Association.
- Eskildsen, J. K., Westlund, A. H., & Kristensen, K. (2004). Measuring employee assets—The Nordic Employee Index™. *Business Process Management Journal*, 10(5), 537-550.
- Eyupoglu, S. Z., & Saner, T. (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 686-691.
- Green, T. B. (1992). *Performance and motivation strategies for today's workforce: A guide to expectancy theory applications*. Greenwood Publishing Group.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed). Pearson.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (10th ed.). Nelson Education.

- Hanif, M. & Kamal, Y. (2009) A comparative analysis of different Pakistani Commercial Banks. In *9th National Research Conference at SZABIST* (pp. 45-48), Islamabad. Munich Personal RePEc Archive. Islamabad.
- Harrison, J. K., & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a US firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology, 138*(5), 609-623.
- Hassan, M. Y., Kashif-ud-din, Z. M., Ahmad, K., Mateen, A., Ahmad, W., & Bila, A. (2011). Job satisfaction in private banking sector of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research, 11*(12), 85-93.
- Herzberg, F. (1959) *Motivation to work*. John Wiley.
- Hon, C. A. (2004). *The quality of school services*. Master's dissertation (unpublished). Taipei Normal University.
- Howard, J. L., & Frink, D. D. (1996). The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group & Organization Management, 21*(3), 278-303.
- Hunjra, A. I., Chani, M. I., Aslam, S., Azam, M., & Rehman, K. U. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management, 4*(10), 2157-2163.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology, 74*(2), 193-200.
- Jegan, P., & Gnanadhas, M. D. (2011). Job satisfaction of bank employees working with e-channels. *Asian Journal of Business and Economics, 1*(11), 1-8.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management, 24*(6), 791-812.
- Kifle, T., & Kler, P. (2007). Job satisfaction and gender: Evidence from Australia. In *36th Australian Conference of Economists 2007* (pp. 1-34). Economic Society of Australia.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 183-198.

- Koustelios, A. (1991). *The relationships of organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece*. Unpublished Doctoral dissertation. University of Manchester, Manchester, UK.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57(3), 469-476.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82(1), 131-136.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Ladyshevsky, R. K. (2007). A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 426-443.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.
- 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: Holt, Reinhart, & Winston.
- Mabey, C., & Salaman, G. (1995) *Strategic Human Resource Management*. Blackwell.
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types. *Total Quality Management*, 12(7-8), 949-957.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McLeod, S. (2016). Maslow's hierarchy of needs. www.simplypsychology.org/maslow.html.
- Meena, M. L., & Dangayach, G. S. (2012). Analysis of employee satisfaction in banking sector. *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, 1(2), 78-81.
- Mora, T., & Ferrer-i-Carbonell, A. (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *The Journal of Socio-Economics*, 38(4), 581-589.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behavior* (8th ed.). Pearson education.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory & Practice* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Okpara, J. O. (2004). The impact of salary differential on managerial job satisfaction: A study of the gender gap and its implications for management education and practice in a developing economy. *Journal of Business in Developing Nations*, 8(1), 65-91.
- Oakland, J. S. (1989). *Total Quality Management*. Heinemann.
- Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3(5), 76-79.
- Sekar, M., Sundaram, M. S., Ganesh, K. S., Subburaj, A., & Kumar, N. M. (2012). A study on job satisfaction among the employees of state bank of India in Coimbatore city. *International Journal of Business Economics and Management Research*, 3(6to8), 1-13.
- Pors, N. O. (2003). Job satisfaction among library managers: a cross-cultural study of stress, freedom and job conditions. *New Library World*, 104(11/12), 464-473.
- Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83.

- Ramman, M. (2011). Factors affecting job satisfaction of the employees in travel and tourism companies in Amman. *International Bulletin of Business Administration*, 12, 78-90.
- Rentsch, J. R., & Steel, R. P. (1992). Construct and concurrent validation of the Andrews and Withey Job Satisfaction Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 52(2), 357-367.
- Rice, G. T. (1990). Portrait of Adventist educators. *Journal of Adventist Education*, 53(2), 8-15.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 643-658.
- Saks, A. M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, 49(4), 429-451.
- Saleem, S., Majeed, S., Aziz, T., & Usman, M. (2013). Determinants of job satisfaction among employees of banking industry at Bahawalpur. *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking*, 1(2), 150-162.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Sehgal, S. (2012). Job satisfaction of bank employees in shimla-a comparative study of private and public sector bank (Axis Bank and UCO Bank). *International Journal of Marketing, Financial Services and Management Research*, 1(7), 124-146.
- Sloane, P. J., & Ward, M. E. (2001). Cohort effects and job satisfaction of academics. *Applied Economics Letters*, 8(12), 787-791.
- Smith, P. C., Balzer, W., Brannick, M., Chia, W., Eggleston, S., Gibson, W., ... & Whalen, M. (1987). The revised JDI: A facelift for an old friend. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 24(4), 31-33.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Oxford, England: Rand McNally.

- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2007). The effect of job satisfaction on labor turnover by gender: An analysis for Switzerland. *The Journal of Socio-Economics*, 36(6), 895-913.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Stone, F. M. (2003). *The manager's question and answer book*. Amacom Books.
- Teagarden, M. B., Butler, M. C., & Von Glinow, M. A. (1992). Mexico's maquiladora industry: Where strategic human resource management makes a difference. *Organizational Dynamics*, 20(3), 34-47.
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373-383.
- Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Reviews*, 1(8), 256-261.
- Velthouse, B. A. (1990). Creativity and empowerment: A complementary relationship. *Review of Business*, 12(2), 13-18.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. Wiley.
- Wae, M. (2010). *Inter relationship between personality, emotional intelligence, and job satisfaction of bank employees*. (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7(1), 37-45.
- Weber, J. A. (2007). Business ethics training: Insights from learning theory. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 61-85.

- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Xu, Y., & Geodegebuure, R. (2005). Employee satisfaction and customer satisfaction: testing the service-profit chain in a Chinese securities firm. *Innovative Marketing Journal* 1(2), 49-59.
- Zou, M. (2007). Understanding the gender difference in job satisfaction: A work orientation perspective. In *EqualSoc Midterm Conference, Berlin* (Vol. 64, No. 215, p. 155).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ερωτηματολόγιο

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες αφορούν στην εργασία σας. Σκοπός της μεταπτυχιακής εργασίας είναι να διερευνήσει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων εταιρίας λιανικού εμπορίου αθλητικών ενδυμάτων και υποδημάτων». Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή **ειλικρίνεια**, τοποθετώντας ένα **κύκλο** στην απάντηση που σας εκφράζει. Οι απαντήσεις σας θα δίνονται σύμφωνα με μια πεντάβαθμη κλίμακα (1= Διαφωνώ Απόλυτα, 5= Συμφωνώ Απόλυτα). Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η **προσωπική σας άποψη**.

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε **αυθόρμητα**. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις σας θα είναι **απόλυτα εμπιστευτικές**. Τα όποια προσωπικά στοιχεία που σας ζητάμε να συμπληρώσετε, θα χρησιμοποιηθούν **ΜΟΝΟ** για στατιστικούς σκοπούς και **ΜΟΝΟ** στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.

Παρακαλώ είναι εξαιρετικά σημαντικό να **απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις**.

Πληροφορίες

Επιβλέπων Καθηγητής
Τραυλός Αντώνης (Ph.D.)
Αναπληρωτής Καθηγητής
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τηλ. 27310 89672, 6970420776
e-mail: atravlos@uop.gr

Μεταπτυχιακός φοιτητής
Καραποστόλου Γεώργιος,
Μεταπτυχιακός Φοιτητής
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τηλ.: 6943935578
karapos21@yahoo.gr

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Θέση Ευθύνης: Υπεύθυνος καταστήματος Ταμίας Πωλητής

Ηλικία: ____/____ (χρόνια/ μήνες) **Φύλο:** Άνδρας Γυναίκα

Οικογενειακή Κατάσταση: Έγγαμος Άγαμος Διαζευγμένος

Αριθμός Παιδιών: _____

Σπουδές: Πρωτοβάθμια Δευτεροβάθμια ΤΕΙ ΑΕΙ
Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Χρόνος Εργασίας στην Εταιρία: ____/____ (χρόνια/ μήνες)

Μηνιαίο εισόδημα: Έως 600 € 601 € – 800 € 801 € - 1000 €
1001 € – 1200 € 1201 € και πάνω

Ερωτηματολόγιο

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η εξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
-------------------------	--------------	------------------------------------	--------------	-------------------------

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