



ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2014 – 2015

MBA

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΠΕΤΡΟΥ ΔΑΠΟΛΑ

**ΤΙΤΛΟΣ: ΠΩΣ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ
ΠΟΙΟ ΡΟΛΟ ΔΙΑΔΡΑΜΑΤΙΖΕΙ Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛΙΔΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΠΡΟΛΟΓΟΣ3-4

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ.....5-12**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....13-22**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....23-30

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ31-33**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ :.....34-36

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....37-39**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο : ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η χώρα μας βρίσκεται σε κομβικό σημείο λόγω των χαλεπών καιρών. Κάποια λάθη και κακοί χειρισμοί την οδήγησαν σε αυτό το σημείο. Αν κάποια πράγματα άλλαζαν όσον αφορά την επιχειρησιακή συμπεριφορά του τόπου μας αρχής γενομένης από το προσωπικό σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα ίσως μελλοντικά απέτρεπαν ολέθριες και δυσμενείς καταστάσεις ενώ με τις σωστές βάσεις θα υπήρχαν και τρόποι αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων που θα παρουσιάζονταν.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας το εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην διαμόρφωσή της. Παράλληλα έχει επίδραση και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων η οποία μαζί με την ψυχολογία αποτελούν μια αλυσίδα και είναι σημαντικός άξονας στο να πηγαίνει καλά η επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη διατριβή η οποία θα έχει ως θέμα: **«Πώς το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την ψυχολογία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και ποιος ο ρόλος του μάνατζερ;»** δηλαδή πραγματεύεται τις συνθήκες που επηρεάζουν την ψυχολογία και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων μια εταιρείας δημόσιας ή ιδιωτικής και καλείται να βρεί λύσεις για το ιδανικό περιβάλλον. Η έρευνα θέτει ως σκοπό να βρεί τα κακώς κείμενα στην ιδιωτική και δημόσια υπηρεσία όσο αφορά το εργασιακό περιβάλλον και να εισηγηθεί τρόπους ώστε ν' ατραπεί το αρνητικό κλίμα. Καταρχήν να γίνει μια περιγραφή του σημερινού περιβαλλοντος των επιχειρήσεων δημόσιων και ιδιωτικών μετά θα γίνει καταγραφή και ανάλυση διάφορων στοιχείων και κατόπιν περιγραφή του ιδανικού περιβάλλοντος που θα συμβάλει στην καλή ψυχολογία των εργαζομένων που θ' αυξήσει την παραγωγικότητά τους προς όφελος της επιχείρησης. Όταν αναφαίρουμε ψυχολογία δεν εννοούμε λεπτομερείς αναλύσεις και ορισμούς της επιστήμης της ψυχολογίας, αλλά σε επαγγελματικό επίπεδο δηλαδή την θετική ψυχολογία που νιώθει ο εργαζόμενος όπου από εκεί πηγάζει η επαγγελματική ικανοποίηση που ίσως αποτελέσει κινητήρια δύναμη για την παραγωγικότητά του ή αρνητική ψυχολογία δηλαδή πιθανά αρνητικά συναισθήματα που διακατέχουν τον εργαζόμενο σε ώρα εργασίας.

Τα ερωτήματα που θα τεθούν είναι : ***1. Όταν είναι ευτυχισμένος ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας είναι πιο παραγωγικός;***

2. Σε ποιο τομέα είναι πιο ευτυχημένοι και παραγωγικοί οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα;

3. Ποιο ρόλο διαδραματίζει ο manager στο να είναι πιο παραγωγικοί και ευτυχημένοι οι εργαζόμενοι;

Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας : Η συγκεκριμένη διατριβή σκοπεύει να βρεί και ν' αναλύσει τα κακώς κείμενα στη δημόσια και ιδιωτική επιχείρηση όσον αφορά το προσωπικό και να εισηγηθεί κάποιες βοηθητικές προτάσεις έτσι ώστε ο εργαζόμενος να είναι πιο παραγωγικός και ευτυχημένος με ενα σωστό μάνατζερ ούτως ώστε να βελτιωθεί ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας. Αν κάποια πράγματα διαφοροποιηθούν όσον αφορά την επιχειρησιακή συμπεριφορά του τόπου μας αρχής γενομένης απο το προσωπικό σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα ίσως στο μελλον απέτρεπουν ολέθριες και και δυσμενείς καταστάσεις ενω με τις σωστές βάσεις θα υπάρξουν και τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ

1. Όταν είναι ευτυχισμένος ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας είναι πιο παραγωγικός;

Πολλοί μελετητές (Fisher, 2003. Zelenski, Murphy & Jenkins 2008. Warr, 2009. Oswald, Proto & Sgroi, 2014), προσπάθησαν να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ ευτυχίας και παραγωγικότητας. Σύμφωνα με έρευνα των Zelenski, Murphy και Jenkins (2008), διαπίστωσαν ότι οι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επενδύσουν περισσότερους πόρους για την ευημερία των εργαζομένων, αφού ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί και με αυτό τον τρόπο θα αυξηθούν τα κέρδη τους (Fisher, 2003).

Ένα δημοφιλή και πολύτιμο εργαλείο με το οποίο μπορεί μια επιχείρηση ή οργανισμός να διαχειριστεί και να αναπτύξει το προσωπικό είναι η χρήση της θετικής ψυχολογίας. Όταν αυτή η πρακτική τεθεί σε εφαρμογή έχει άμεσο όφελος για την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Οι μικρές ανταμοιβές μπορεί να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην ευτυχία και την διάθεση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς των κερδών της επιχείρησης με μικρό κόστος. Η αύξηση της παραγωγικότητας σε λιγότερο χρόνο είναι από τα κύρια οφέλη μιας καλά σχεδιασμένης επιχείρησης (Rath & Clifton, 2005).

Ο εργαζόμενος βιώνοντας ικανοποίηση στο χώρο εργασίας του είναι σε θέση να αυξήσει την παραγωγή όχι μόνο σε ποσότητα, αλλά και σε ποιότητα με το χαμηλότερο κόστος. Οι εταιρίες με ευτυχισμένους εργαζόμενους παρουσιάζουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις και επικρατεί ικανοποίηση εκ μέρους των πελατών (Warr, 2009). Συνεπώς, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν θετικό εργασιακό περιβάλλον που θα συμβάλει στην ευτυχία των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με έρευνα (Cropanzano & Wright, 2001), ο

ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι πρόθυμος να επενδύσει σε χρόνο και προσπάθεια για να ξεπεράσει τα εμπόδια κατά την άσκηση των επαγγελματικών του στόχων.

Κατά τους Oswald, Proto και Sgroi (2014), υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ανθρώπινης ευτυχίας και της ανθρώπινης παραγωγικότητας. Συγκεκριμένα, ο ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι πιο παραγωγικός, αφού αξιοποιεί το χρόνο που έχει πιο αποτελεσματικά, αυξάνοντας τον ρυθμό με τον οποίο μπορεί να λειτουργήσει χωρίς να μειώνεται η ποιότητα. Για το λόγο αυτό οι οργανισμοί θα πρέπει να βρουν τρόπους και πολιτικές βελτίωσης στο χώρο εργασίας για πιο ευτυχισμένο εργατικό δυναμικό (Oswald, Proto & Sgroi, 2014).

Μια άλλη έρευνα των Cropanzano και Wright (2001), έδειξε ότι λιγότερο ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο ευαίσθητοι σε απειλές, παρουσιάζουν πιο αμυντική στάση με τους συναδέλφους τους και είναι πιο απαισιόδοξοι. Επίσης, εργαζόμενοι οι οποίοι παρουσιάζουν αρνητικά συναισθήματα όπως κατάθλιψη, είναι λιγότερο δραστήριοι με μικρότερη αποδοτικότητα. Αντίθετα, ευτυχισμένοι εργαζόμενοι με θετικά συναισθήματα παρουσιάζουν καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους τους, είναι δραστήριοι, έχουν αυτοπεποίθηση και αποκτούν πιο εύκολα νέες δεξιότητες και συνεπώς είναι πιο παραγωγικοί.

Επιπρόσθετα, οι κοινωνιολόγοι και ψυχολόγοι με τις έρευνες τους απέδειξαν ότι ένας εξαιρετικά σπουδαίος παράγοντας για τη βελτίωση της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, είναι η εσωτερική διάθεση του εργαζομένου, η ευχαρίστηση για την εργασία του και η αφοσίωση του σε αυτή. Αντίθετα, μια πικραμένη διάθεση του εργαζομένου σε ένα χώρο εργασίας ζημιώνει σε όλους τους τομείς ανυπολόγιστα. Αυτό το ξύπνημα της χαράς για εργασία έχει σήμερα γίνει στις βιομηχανικές κοινωνίες σπουδαίο πρόβλημα το οποίο απασχολεί πολύ τον εργοδότη, όπως και το πώς να κρατά τους εργαζόμενους σε πολύ καλή διάθεση (Πατρινός & Αναστασίου, 2009). Τον προϊστάμενο τον απασχολεί πως θα μεταχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό με καθαρά ψυχολογικά μέσα για να το κερδίσει στην εργασία του και να αυξήσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Σε μια έρευνα των Zelenski, Murphy και Jenkins που διεξήχθη στον Καναδά το 2008, βρέθηκε ότι η παραγωγικότητα στην εργασία επηρεάζεται από δείκτες που αφορούν την ευτυχία, όπως η ποιότητα ζωής στην εργασία (Quality of Work Life), η ικανοποίηση από την εργασία (Job Satisfaction) και η ικανοποίηση από την ζωή (Life

Satisfaction). Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ευτυχίας και παραγωγικότητας, ενώ δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ θλιβερών συναισθημάτων και παραγωγικότητας, γεγονός το οποίο μας απαντά ξεκάθαρα στο πιο πάνω ερώτημα. Με άλλα λόγια ευτυχισμένοι άνθρωποι με θετικά συναισθήματα τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί στην εργασία τους συγκριτικά με τους δυστυχισμένους ανθρώπους με αρνητικά συναισθήματα (Staw & Barsade, 1993. Harter, Schmidt & Keyes, 2003. Fisher, 2003. Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008).

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι οι εργαζόμενοι με θετική διάθεση έχουν τη δυνατότητα να συναναστρέφονται περισσότερο με άλλα άτομα, είναι πιο δημιουργικοί στην εργασία τους και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα στην αύξηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης με μικρότερο κόστος (Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008). Τέλος, τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών μας δείχνουν ότι ο ευτυχισμένος εργαζόμενος μπορεί πράγματι να είναι πιο παραγωγικός, ωστόσο η σχέση αυτή σύμφωνα με τον Lyubomirsky, King και Diener (2005) είναι απίθανο να είναι πανταχού παρούσα σε όλα τα επαγγέλματα και τις εργασίες.

2. Σε ποιο τομέα είναι πιο ευτυχισμένοι και παραγωγικοί οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα;

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορεί να είναι τοπικές αρχές που ανήκουν στο κράτος και υπάρχουν για να προσφέρουν υπηρεσίες στο κοινό και όχι για να εξυπηρετούν τα συμφέροντα μιας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων. Αντιθέτως, οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα έχουν ως στόχο τους την επίτευξη εμπορικών σκοπών και την προσφορά μιας καλής απόδοσης στους μετόχους τους (Cushway & Lodge, 2009). Ο κυριότερος σκοπός των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ των δημόσιων η μεγιστοποίηση της συνάρτησης κοινωνικής ευημερίας (Κέφης, 2005).

Υπάρχουν ενδείξεις ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους δημόσιους υπαλλήλους, καθώς οι πρώτοι απολαμβάνουν καλύτερο μισθό και έχουν καλύτερες σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Παρόμοια αποτελέσματα βρέθηκαν και σε έρευνα των Frank και Lewis (2004), όπου οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα απολαμβάνουν υψηλότερους μισθούς συγκριτικά με τους υπάλληλους του δημόσιου τομέα.

Ωστόσο, οι υπάλληλοι που εργάζονται στο δημόσιο τομέα απολαμβάνουν ένα σταθερό και ασφαλές μέλλον. Όσον αφορά την επαγγελματική εξέλιξη, οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα έχουν καλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους (Rashid & Rashid, 2012). Ενώ, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν καλύτερο υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας και βιώνουν λιγότερες οικογενειακές συγκρούσεις από ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι οι εργαζόμενοι στο ιδιωτικό τομέα έχουν πιο πιεστικά χρονοδιαγράμματα, συγκριτικά με τους δημόσιους υπαλλήλους. Ο φόρτος εργασίας στον ιδιωτικό τομέα είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με τον δημόσιο τομέα. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα λαμβάνουν υποστήριξη από τον προϊστάμενο τους, τους ενημερώνει για την πρόοδο της επιχείρησης και τους αξιολογεί αντικειμενικά με απώτερο σκοπό την εξέλιξη και την πρόοδο τους (Gurta & Pannu, 2013).

Σύμφωνα με τον Buchanan (1975), οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Αντίθετα αποτελέσματα έχουν βρεθεί σε έρευνα του Baarspul (2009), σύμφωνα με την οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία συγκριτικά με τους ιδιωτικούς υπάλληλους. Κατά τους Jain και Jain (2013), δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα όσον αφορά το επίπεδο ικανοποίησης σχετικά με τις σχέσεις εργαζομένων - διοίκησης, σε σχέση με τη φύση της εργασίας, καθώς και τις συνθήκες εργασίας.

3. Ποιο ρόλο διαδραματίζει ο manager στο να είναι πιο παραγωγικοί και ευτυχισμένοι οι εργαζόμενοι;

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ σημαντική σε όλους τους οργανισμούς, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας (Χυτήρης, 2001. Λαζαρίδης, 2006). Ο ρόλος που διαδραματίζει ο manager είναι πολύ σημαντικός, αφού θα πρέπει να αναπτύξει πολιτικές και μεθόδους οι οποίες πρέπει να βελτιώσουν την ευημερία των εργαζομένων, δηλαδή να κρατήσει τους εργαζόμενους ευτυχισμένους και ακολούθως παραγωγικούς (Oswald, Proto & Sgroi, 2014).

Αναμφισβήτητα, δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον με ευτυχισμένους εργαζόμενους έχει ως αποτέλεσμα βελτίωση της παραγωγικότητας και την αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Baspite (2008), η ανάπτυξη του αισθήματος της εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους μπορεί να προωθήσει την ευημερία και ευτυχία των εργαζομένων. Ακόμη για την ανάπτυξη του αισθήματος της εμπιστοσύνης ο manager θα πρέπει να φροντίσει να κρατήσει οποιοσδήποτε υποσχέσεις που έχει δώσει. Αντίθετα, ανεκπλήρωτες υποσχέσεις κλονίζουν το αίσθημα της εμπιστοσύνης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Abraham Maslow για την ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών, η οποία απεικονίζεται συχνά σε σχήμα πυραμίδας με τις βασικότερες ανάγκες να βρίσκονται στο κάτω επίπεδο της πυραμίδας (ανάγκες επιβίωσης, ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες) και την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση στην κορυφή (Cushway & Lodge, 2009. Πατρινός & Αναστασίου, 2009), η εμπιστοσύνη αποτελεί το θεμέλιο λίθο. Γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ αυτών των επιπέδων είναι το κλειδί για ευτυχισμένους και παραγωγικούς εργαζόμενους. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι ασφαλείς για να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους, έχουν την ελευθερία και την αυτοπεποίθηση να συμμετάσχουν δημιουργικά στην επίλυση των προβλημάτων και με αυτό τον τρόπο νοιώθουν χρήσιμοι και ωφέλιμοι.

Οι Turner Barling και Zacharatos (2002), υποστήριξαν ότι η εκτέλεση της εργασίας θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τρόπο που να επιτρέπει στους εργαζόμενους να εργάζονται σε ένα υγιεινό και ασφαλές περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο ο manager νοιάζεται για την κατάσταση της υγείας των εργαζομένων και προωθεί τη σωματική

τους ευεξία. Οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να παράσχουν ασφαλές περιβάλλον εργασίας και να αντιμετωπίζουν καίρια οποιουδήποτε παράγοντες είναι επιβλαβείς για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων (Λαζαρίδης, 2006).

Επιπρόσθετα, οι Turner Barling και Zacharatos (2002), διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακινούνται αυτόνομα. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρακινούνται αυτόνομα είναι περισσότερο ευχαριστημένοι, καινοτόμοι και αποδοτικοί ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας τους. Δίνοντας στους εργαζόμενους το χώρο που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους ελεύθερα χωρίς υπερβολική επίβλεψη αισθάνονται ευτυχισμένοι και χαρούμενοι με αποτέλεσμα να είναι και πιο παραγωγικοί.

Ο manager θα πρέπει να αποσαφηνίσει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, αφού χωρίς σαφή κατανόηση του οράματος, της αποστολής και της κουλτούρας μιας επιχείρησης, οι εργαζόμενοι θα έχουν ελάχιστη καθοδήγηση και κίνητρο. Σημαντικό είναι επίσης, ο manager να ξεκαθαρίζει τις αρμοδιότητες, τις ευθύνες και τους ρόλους του κάθε εργαζόμενου ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα τα τους, αφού χωρίς σαφείς ρόλους και ευθύνες θα επικρατεί σύγχυση ρόλων, θα αυξηθεί ο φόρτος εργασίας και οι εργαζόμενοι θα συγκρούονται.

Ακόμη, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν αίσθημα ομαδικότητας και να κατανοούν με πιο τρόπο να εντάσσονται σε μια ομάδα ούτως ώστε να είναι πιο παραγωγικοί.

Ακολούθως, ο manager θα πρέπει να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση του προϊόντος. Η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων κρίνεται αναγκαία για τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου παραγωγικότητας του προσωπικού, καθώς και ενός υψηλού επιπέδου ικανοποίησης του (Πατρινός & Αναστασίου, 2009). Ταυτόχρονα με τη διαδικασία της αξιολόγησης, θα πρέπει να υπάρχει και η διαδικασία της ανατροφοδότησης η οποία θα μετρά, θα ενθαρρύνει και θα επιβραβεύει την πρόοδο των εργαζομένων.

Τέλος, η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους είναι καθοριστική για την επίτευξη των επιμέρους στόχων της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001). Ο ρόλος του manager για πιο ευτυχισμένους και παραγωγικούς εργαζομένους μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης και κατάρτισης. Η επιβράβευση της

επιτυχίας στο πρόγραμμα θα συμβάλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, ενώ θα αυξήσει και την ικανοποίησή τους από την εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

1.1. Επαγγελματική Ικανοποίηση

Το εργατικό δυναμικό αποτελεί ένα πολύτιμο κεφάλαιο για τους οργανισμούς, καθώς η συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων είναι καθοριστική. Ωστόσο, προκειμένου να είναι παραγωγικό το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να επιλέγεται σωστά, να εντάσσεται σε αποτελεσματικά οργανωτικά σχήματα και να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του συνολικά, αλλά και από τις επιμέρους διαστάσεις της (Μαρνέρας, Θεοδωρακοπούλου, Αλμπάνη, Γκούβα και συν., 2010).

Υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει τη συμπεριφορά των περισσότερων ανθρώπων, καθώς περνούν μεγάλο μέρος από τη ζωή τους στην εργασία τους. Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση τόσο με τη ψυχική υγεία του ανθρώπου όσο και με το κύριο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων σχετικά με την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας, παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων (Κάντας, 1998). Πιο κάτω γίνεται προσπάθεια για την εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης, ιστορική αναδρομή, θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς επίσης και εργαλεία μέτρησης της.

1.1. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία αναφέρεται σε στάσεις που τηρούν οι εργαζόμενοι σχετικά με την εργασία τους. Επίσης, συνδέεται με την εύρυθμη λειτουργία, ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και ταυτόχρονα επηρεάζει την ψυχική τους υγεία (Φαναριώτης, 1996). Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, ωστόσο, δεν έχει διατυπωθεί

μέχρι σήμερα ένας ορισμός κοινά αποδεκτός, γεγονός που καθιστά ακόμα πιο δύσκολη την προσέγγιση και κατανόηση της έννοιας.

Από τους πιο γνωστούς και πολυχρησιμοποιημένους ορισμούς είναι αυτός που διατύπωσε ο Locke (1976), ο οποίος ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction), ως μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας ενός ατόμου, με την προϋπόθεση ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Είναι επίσης ευρέως αποδεκτό ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι σε μεγάλο βαθμό μια λειτουργία που σχετίζεται με ανταμοιβές και αξίες.

Σύμφωνα με τους Staiger (2000) και Buchan (2002), ο όρος ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στη θεώρηση των συναισθημάτων των εργαζομένων τόσο σε σχέση με την εργασία τους στο σύνολο της, όσο και σε σχέση με κάποιες από τις εκφάνσεις της. Είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είτε είναι ευχαριστημένοι είτε δυσαρεστημένοι.

1.2. Ιστορική αναδρομή

Οι πρώτες αναφορές στην εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν οι μελέτες του Hawthorne. Συγκεκριμένα, οι μελέτες αυτές (1924-1933) ήταν αφιερωμένες στον Elton Mayo και προσπάθησαν να αξιολογήσουν τις επιδράσεις διαφόρων καταστάσεων στην πραγματικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, οι μελέτες αυτές έδειξαν ότι οι αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες προσωρινά αύξησαν την παραγωγικότητα.

Να αναφερθεί, ότι το επιστημονικό management είχε επίσης σημαντική επίδραση στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Το βιβλίο του Frederick Winslow Taylor το 1911, συνέλαβε στην αλλαγή φιλοσοφίας στη βιομηχανική παραγωγή, οδηγώντας σε μια πιο μοντέρνα προσέγγιση της εργασίας με τη δημιουργία ομάδων και ωρομίσθιων εργαζομένων. Αρχικά η αύξηση στην παραγωγή ήταν μεγάλη, διότι οι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να δουλεύουν σε πολύ γρήγορους ρυθμούς.

Στη συνέχεια όμως, η εξοντωτική εργασία οδήγησε στην απογοήτευση των εργαζομένων και τη δυσαρέσκεια, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους ερευνητές να

απαντήσουν σε πολλές ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η θεωρία της υποκίνησης, θεμελίωσε τη θεωρία της εργασιακής ικανοποίησης. Παρακάτω γίνεται προσπάθεια προσέγγισης βασικών θεωριών που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση (Gurta, 2009).

1.3. Θεωρητικές προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης

1.3.1. Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών

Ο Abraham Maslow ήταν ο πρώτος που προσπάθησε να ιεραρχήσει τις ανθρώπινες ανάγκες. Σύμφωνα με τον «πατέρα» αυτής της θεωρίας, «ο υγιής άνθρωπος παρακινείται από τις ανάγκες του, να αναπτύξει και να ενεργοποιήσει όλες του τις δυνατότητες και ικανότητες». Με άλλα λόγια εκείνο που παρακινεί το άτομο σε ενέργεια είναι η επιθυμία του να ικανοποιήσει τις διάφορες ανάγκες του.

Κατά τον Maslow, οι ανάγκες του ατόμου (Εικόνα 1.3.1) κατατάσσονται σε:

- 1) Φυσιολογικές (Physiological): είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Περιλαμβάνει τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ύπνο, ένδυση.
- 2) Ασφάλειας (Safety): οι ανάγκες για προστασία, σταθερότητα, οι ανάγκες ασφάλειας από σωματικούς κινδύνους, από τις αυθαιρεσίες του προϊσταμένου, ασφάλεια της θέσης, ελευθερία από τον φόβο ή τις απειλές.
- 3) Κοινωνικές (Social): οι ανάγκες στοργής, να ανήκει το άτομο σε ομάδες, να έχει φίλους, να εκτιμάται από τους συνανθρώπους του.
- 4) Αυτοεκτίμησης (Self-Esteem): οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, αυτονομίας, επιτυχίας και αναγνώρισης της επιτυχίας και σεβασμός από τους άλλους.
- 5) Αυτοπραγμάτωσης (Self-Actualization): η ανάγκη του να φθάσει να γίνει κάποιος ότι είναι ικανός να γίνει, περιλαμβάνουν αισθήματα αυτοϊκανοποίησης, της ανάγκης για ευτυχία.

Εικόνα 1.3.1: Η πυραμίδα του Maslow.



Πηγή: <http://www.mixtape.gr/tria-mi-chromata-mavro-mavro-mavro/> (ημερομηνία επίσκεψης 12/03/2015).

Ο Maslow υποστηρίζει ότι ορισμένες ανάγκες έχουν προτεραιότητα απέναντι στις άλλες και ότι οι ανάγκες του ατόμου είναι ιεραρχημένες κατά τη σημασία τους. Για παράδειγμα ένα άτομο το οποίο είναι πεινασμένο, η πιεστική του ανάγκη είναι η εξεύρεση τροφής. Η επιθυμία για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης είναι εκείνη που αναγκάζει το άτομο να επιστρατεύσει όλες του τις ικανότητες για την ικανοποίησή της.

Μόλις το άτομο ικανοποιήσει αυτή του την ανάγκη σε ικανοποιητικό βαθμό, τη θέση της παίρνουν οι ανάγκες της ασφάλειας, μετά οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και τέλος, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Για τον Maslow μια ανάγκη που ικανοποιείται παύει να ενεργεί σαν κίνητρο. Έτσι, καμία ανάγκη δεν έχει προτεραιότητα, παρά μόνο αν ικανοποιηθούν οι βασικότερες ανάγκες του ατόμου. Σε κάθε περίπτωση ο υγιής άνθρωπος παρακινείται πρωταρχικά από τις ανάγκες του να αναπτύξει και να πραγματοποιήσει το μέγιστο των δυνατοτήτων και ικανοτήτων του (Πάντα & Καραγιάννης, 1997).

Όταν όλες οι ανάγκες ικανοποιηθούν περιμένουμε να δημιουργηθεί κάποια νέα δυσαρέσκεια και ανησυχία, εκτός αν το άτομο αυτό ασχολείται με αυτό που είναι προορισμένο να κάνει. Σύμφωνα με τον Maslow, «ο μουσικός συνθέτει, ο ζωγράφος ζωγραφίζει, ο ποιητής γράφει, αν πρόκειται να είναι ευτυχισμένος. Ότι μπορεί ο άνθρωπος να γίνει πρέπει να γίνει. Αυτή την ανάγκη μπορούμε να την ονομάσουμε αυτοπραγμάτωση».

Ο άνθρωπος λοιπόν, συνέχεια αναζητάει ικανοποίηση και σχεδόν ποτέ δεν είναι τέλεια ικανοποιημένος σε όλες τις ανάγκες. Δεν αποκλείεται βέβαια ο άνθρωπος να προτιμήσει να αφήσει ανικανοποίητη μια από τις «κατώτερες» ανάγκες του. Τέτοια παραδείγματα μπορούμε να πάρουμε από εμπειρίες πολέμου (Πάντα & Καραγιάννης, 1997).

1.3.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων

Η θεωρία των δύο παραγόντων αναπτύχθηκε από τον Αμερικανό ψυχολόγο Frederick Herzberg το 1959 και ξεκίνησε ως μια μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ο άνθρωπος έχει δύο κατηγορίες αναγκών, που είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και επηρεάζουν την συμπεριφορά κατά διαφορετικούς τρόπους. Ο Herzberg διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι επηρεάζονταν από το περιβάλλον της εργασίας και από τη φύση της εργασίας που εκτελούσαν.

Τη πρώτη κατηγορία αναγκών που σχετίζονταν με το περιβάλλον της εργασίας είναι η πολιτική, η αποστολή και ο τύπος διοίκησης της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, η παρεχόμενη ασφάλιση, η κοινωνική θέση μέσα στην επιχείρηση και άλλα. Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg τους ονόμασε «Παράγοντες Υγιεινής». Να αναφερθεί ότι οι παράγοντες αυτοί δεν υποκινούν τους εργαζόμενους για μεγαλύτερη απόδοση, αλλά δρουν προληπτικά, γιατί η έλλειψη τους δημιουργεί δυσαρέσκεια. Η παρουσία τους όμως συντελεί σε μια μικρή, ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται και παράγοντες συντήρησης ή διατήρησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006).

Στην δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν αυτοί που έχουν σχέση με τη φύση της εργασίας και ονομάζονται «κίνητρα». Αυτοί δημιουργούν ευχαρίστηση και

παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση των προσπαθειών, το αντικείμενο της εργασίας (βαθμός ενδιαφέροντος), οι δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρώπου, η ελευθερία πρωτοβουλιών, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, προαγωγών και άλλα. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται «Παράγοντες Παρακίνησης», γιατί προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης και η ύπαρξή τους οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999. Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006).

1.3.3. Η θεωρία των προσδοκιών

Εισηγητής αυτής της θεωρίας είναι ο Victor Vroom το 1964, που πρώτος διατύπωσε μια θεωρία προσδοκίας σύμφωνα με την οποία, οι προσδοκίες των ανθρώπων διαμορφώνουν τα «κίνητρα συμπεριφοράς». Ειδικότερα, η ελκυστικότητα της εργασίας και κατά συνέπεια η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή, είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του, καθώς και του βαθμού στον οποίο τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά ή ανεπιθύμητα για το άτομο.

Στη θεωρία των προσδοκιών υπάρχουν τρεις μεταβλητές: η ελκυστικότητα, η συντελεστικότητα και η προσδοκία (Πετρίλη, 2007). Ειδικότερα υπάρχουν και τρεις σχέσεις:

- 1) Η σχέση προσπάθειας – επίδοσης. Ο εργαζόμενος πιστεύει ότι υπάρχει πιθανότητα, αν καταβάλει μια ορισμένη προσπάθεια, να επιτύχει ορισμένο επίπεδο απόδοσης/ επίδοσης.
- 2) Η σχέση επίδοσης – αμοιβής: Είναι η σπουδαιότητα, που ο εργαζόμενος αποδίδει στην αμοιβή/ αποτέλεσμα, που μπορεί να επιτευχθεί στην εργασία. Στο σημείο αυτό συνδέονται οι προσωπικοί στόχοι και οι ανάγκες του εργαζομένου (Αποστολοπούλου, 2008).

Η θεωρία των προσδοκιών υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του (της προσδοκίας του) για το βαθμό στον οποίο η εργασία του διακρίνεται από συντελεστικότητα, δηλαδή στο κατά πόσο η εργασία του συντελεί στο να έχει κάποια επιθυμητά για τον ίδιο αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα μπορούν να αποκτήσουν κάποιο σθένος για το

άτομο και το σθένος αυτό το αποκτούν βάσει του βαθμού στον οποίο είναι συντελεστικά στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Η πραγμάτωση αυτών των αποτελεσμάτων μπορεί να έχει θετική επιρροή στο άτομο και να σημαίνει κατ' επέκταση επαγγελματική ικανοποίηση για το άτομο, ενώ ταυτόχρονα, μπορεί να έχει και αρνητική επιρροή, να έχει αρνητικό σθένος, το οποίο μπορεί να οφείλεται όχι στη φύση του αποτελέσματος αυτού καθεαυτού, αλλά στο γεγονός ότι δεν είναι ικανοποιητικά αναμενόμενο. Παρόλα αυτά θα πρέπει να σημειωθεί ότι η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, δεν υποστηρίχθηκε ικανοποιητικά σε εμπειρικό επίπεδο (Πετρίλη, 2007).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η παρακίνηση των εργαζομένων προϋποθέτει:

- Τη σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές (οποιασδήποτε μορφής, υλικές και άυλες).
- Την ανάθεση σ' αυτόν εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει.
- Να κατανοήσει ο εργαζόμενος τι ακριβώς περιμένουν να κάνει.
- Τη δίκαιη μεταχείριση του σχετικά με τις αμοιβές του.
- Την προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζόμενου, ώστε να έχουν αξία για αυτόν (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999).

1.3.4. Η θεωρία των στόχων

Η θεωρία των στόχων αναπτύχθηκε το 1976 και η λογική στην οποία στηρίζεται είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από την ασυμφωνία που υπάρχει μεταξύ αυτού που επιδιώκει ένας εργαζόμενος από την εργασία του και αυτού που η εργασία του προσφέρει. Επιπλέον, ο βαθμός σημαντικότητας που προσδίδει το άτομο σε έναν συγκεκριμένο παράγοντα εργασίας, προσδιορίζει την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που θα βιώσει, όταν οι προσδοκίες που έχει για το συγκεκριμένο παράγοντα εκπληρωθούν ή όχι. Για παράδειγμα, όταν ένας εργασιακός παράγοντας είναι σημαντικός για έναν εργαζόμενο, τότε η ικανοποίηση του θα επηρεαστεί θετικά, εφόσον οι προσδοκίες του καλυφθούν, σε σύγκριση με κάποιον άλλο εργαζόμενο, για τον οποίο ο δεδομένος παράγοντας δεν είναι σημαντικός (Μπάτιου, 2009).

Το 1984 ο Locke σε συνεργασία με τον Latham εξέδωσαν ένα βιβλίο, το οποίο απευθύνονταν στα στελέχη των επιχειρήσεων και αποτελούσε πρακτική εφαρμογή της θεωρίας των στόχων. Οι συγγραφείς διαχωρίζουν την τεχνική της στοχοθέτησης από άλλες έννοιες, όπως το πλάνο κινήτρων ή τις πρακτικές τροποποίησης της συμπεριφοράς, ενώ όσον αφορά στον εμπλουτισμό της εργασίας, θεωρούν ότι οι δύο αυτές θεωρίες συνδέονται σε κάποιο βαθμό μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, διατυπώνουν την άποψη ότι η τεχνική της στοχοθέτησης αποτελεί εκείνο το κρυμμένο στοιχείο, το οποίο ευθύνεται για την παρακινητική επίδραση του εμπλουτισμού.

1.3.5. Η θεωρία του Alderfer-ERG

Η θεωρία του Alderfer βασίστηκε στη θεωρία των αναγκών του Maslow. Οι βασικές τις διαφορές σε σχέση με την ιεράρχηση των αναγκών, είναι ότι η θεωρία αυτή κάνει λόγο για τρεις κατηγορίες αναγκών, οι οποίες δεν ακολουθούν την αυστηρή σειρά ακολουθίας που υποστηρίζει ο Maslow. Επιπλέον, η μη ικανοποίηση για οποιοδήποτε λόγο των αναγκών ανώτερου επιπέδου, μπορεί να προκαλέσει οπισθοδρόμηση σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου. Αντίθετα η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν σημαίνει ότι αυτή παύει να αποτελεί κίνητρο, όπως υποστηρίζει ο Maslow, αντίθετα μάλιστα, μπορεί να λειτουργήσει αυξητικά για την ένταση της (Πετρίλη, 2007).

Οι ανάγκες, από την ικανοποίηση των οποίων εξαρτάται η εργασιακή ικανοποίηση είναι τρεις: οι ανάγκες ύπαρξης, σχέσης και ανάπτυξης (Existence, Relatedness, Growth – ERG). Οι ανάγκες ύπαρξης ικανοποιούνται μέσω του μισθού, των πρόσθετων παροχών και ενός αφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Η δεύτερη κατηγορία, οι ανάγκες σχέσεις, ικανοποιούνται όταν οι διαπροσωπικές επαφές μεταξύ των συναδέλφων χαρακτηρίζονται από σεβασμό, αναγνώριση, συναισθηματική στήριξη και την αίσθηση του «ανήκειν». Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης, ικανοποιούνται μέσα από τις προκλήσεις, την αυτονομία και τη δημιουργική εργασία (Πετρίλη, 2007).

1.3.6. Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας υποστηρίχθηκε από τους Hackman και Oldham το 1976, οι οποίοι ήταν συνεχιστές του έργου του Herzberg. Πρόκειται για ένα θεωρητικό μοντέλο που αφορά τις διαστάσεις ή θέματα της εργασίας, που πρέπει

να μεταβληθούν προκειμένου να βελτιωθούν τα κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχουν συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά τα οποία δημιουργούν τις συνθήκες για υψηλά επίπεδα εσωτερικής εργασιακής παρακίνησης από την πλευρά των εργαζομένων. Τα εργασιακά χαρακτηριστικά είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα του έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ύπαρξης αυτών των βασικών χαρακτηριστικών, τόσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των εργαζομένων και τόσο πιο θετικά είναι τα συναισθήματα τους για την εργασία τους (Πετρίλη, 2007).

Το 1975, οι Hackman και Oldham εξελίσσουν τη θεωρία τους με τη δημιουργία μιας ειδικής κλίμακας, το Job Diagnostic Survey – JDS, η οποία στοχεύει στη διάγνωση της ανάγκης επανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας, προκειμένου να βελτιωθεί η παρακίνηση και η παραγωγικότητα, καθώς και να αξιολογηθούν οι επιδράσεις των εργασιακών αλλαγών στους εργαζομένους (Μπατίου, 2009).

1.4.Μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία

Η μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι δύσκολο εγχείρημα εξαιτίας της αφηρημένης έννοιας που έχει για τον καθένα. Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί ποικίλα εργαλεία για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Τα κυριότερα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης (Κλη, 2008) είναι:

- The job satisfaction survey. Το εργαλείο αυτό επικεντρώνει τις ερωτήσεις του σε εννιά όψεις, που είναι οι εξής: μισθός, προαγωγή, προνόμια, εποπτεία, αμοιβές, λειτουργικές διαδικασίες, συνάδελφοι, επικοινωνία και η φύση της εργασίας.
- The job descriptive index. Το εργαλείο αυτό εξετάζει πέντε κύριες όψεις: παρούσα εργασία, τρέχον μισθός, ευκαιρίες για προαγωγή, εποπτεία και οι συνάδελφοι.
- The Minnesota satisfaction questionnaire. Το εργαλείο αυτό παρέχει πληροφορίες κυρίως σχετικά με τις αμοιβές από την εργασία, παρά από πιο γενικές μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης.

- The job diagnostic survey. Το εργαλείο αυτό περιέχει υποκλίμακες που μετρούν τη φύση της εργασίας και τα εργασιακά καθήκοντα, τα κίνητρα, την προσωπικότητα, την ψυχολογική κατάσταση και τις αντιδράσεις απέναντι στην εργασία.
- The job in general scale. Το εργαλείο αυτό αναφέρεται στην εργασία γενικά και όχι σε κάποια όψη της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για τη ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Οι ερωτήσεις 2,4,6,8,11,12,14,16 έτυχαν αντίστροφης κωδικοποίησης όποτε υψηλή βαθμολογία έχει θετική αντίληψη. Π.χ. στην «Β2. Οι υπάρχουσες ευκαιρίες για προαγωγή είναι πολύ λίγες στην δουλειά μου.» υψηλή βαθμολογία σημαίνει ότι ο ερωτώμενος είναι πολύ ικανοποιημένος από τις υπάρχουσες ευκαιρίες.

Υπολογίστηκε ένα συνολικό σκορ για τον κάθε ερωτώμενο (αθροιστική βαθμολογία) όπου υψηλή βαθμολογία σημαίνει υψηλή ικανοποίηση. Επιπλέον υπολογίστηκαν οι συνολικές βαθμολογίες για τους επι μέρους παράγοντες όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 3 και 4.

Για την επίδραση του φύλου και τομέα εργασίας στη ικανοποίηση του εργαζόμενου, χρησιμοποιήθηκε το t-test ενώ για την συσχέτιση ηλικία και χρόνων προϋπηρεσίας το στατιστικό τεστ Pearson correlation coefficient.

Αποτελέσματα

Στο δείγμα συμμετείχαν 87 εργαζόμενοι με τους 56 (64,4%) να είναι άντρες. Οι 27(31%) είναι ηλικίας 20-29 χρόνων, οι 21 (24,1%) είναι ηλικίας 30-39 χρονών, οι 23 (26,4%) είναι ηλικίας 40-49 χρονών και οι 16(18,3%) είναι πέραν των 40 χρονών. Οι 60(69%) δουλεύουν στον ιδιωτικό τομέα. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν μια πληθώρα επαγγελμάτων (εκπαιδευτικοί, φαρμακοποιοί, αθλητικογράφοι, αρχιτέκτονες, γραμματείς, πωλητές, γεωπόνος, ψυχολόγοι, σύμβουλοι επιχειρήσεων κ.τ.λ.) καλύπτοντας έτσι ένα ευρύ φάσμα από επαγγέλματα.

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά δείγματος

		N	%
Φύλο	Γυναίκα	31	35,6%
	Άντρας	56	64,4%
Ηλικία	20 - 29	27	31,0%
	30 - 39	21	24,1%
	40 - 49	23	26,4%
	50 - 59	13	14,9%
	60 - 69	3	3,4%
Τομέας Εργασίας	Δημόσιος	27	31,0%
	Ιδιωτικός	60	69,0%
Χρονικό διάστημα άσκησης επαγγέλματος σε έτη:	1-5	26	29,9%
	6-10	16	18,4%
	11-15	11	12,6%
	16-20	17	19,5%

21-25	11	12,6%
Άνω των		
25	6	6,9%

Ο πίνακας 2 παρουσιάζει τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των 16 ερωτήσεων.

Παρατηρούμε ότι το 40,2% των ερωτηθέντων «Συμφωνεί εν μέρει» ότι η δουλειά του δεν παρεμποδίζεται από την γραφειοκρατία ενώ ένα ποσοστό 29,9% δεν έχει άποψη.

Άξιο αναφοράς επίσης είναι ότι το 65,5% συμπαθεί τους συνεργάτες του και συνεπακόλουθο σε αυτό είναι το 66,7% να δηλώνει ότι υπάρχει καλή επικοινωνία εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

Ένα ποσοστό επίσης 50,6% υποστηρίζει ότι λόγω ανικανότητας των συνεργατών του πρέπει να δουλέψει σκληρότερα για να διεκπεραιωθεί η δουλειά.

Όσο αφορά την αμοιβή τα ποσοστά είναι αρκετά κοντά με ένα ποσοστό 28,7% να θεωρεί ότι δεν αμείβεται δίκαια στη δουλειά του ενώ ένα 34,5% να είναι ικανοποιημένο.

Πίνακας 2: Συνοπτικά αποτελέσματα των 16 ερωτήσεων του Β μέρους (N=87)

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
B1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια από την εργασία που επιτελώ.	14,94%	28,74%	1,15%	34,48%	20,69%
B2. Οι υπάρχουσες ευκαιρίες για προαγωγή είναι πολύ λίγες στην δουλειά μου.	6,90%	26,44%	12,64%	34,48%	19,54%
B3. Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στην δουλειά του.	3,45%	18,39%	12,64%	58,62%	6,90%
B4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τις πρόσθετες παροχές / οφέλη που λαμβάνω.	13,79%	36,78%	13,79%	27,59%	8,05%
B5. Όταν εκτελώ καλά μια εργασία, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε να λαμβάνω.	12,64%	19,54%	14,94%	43,68%	9,20%
B6. Πολλοί κανόνες και διαδικασίες παρεμποδίζουν μια εργασία να γίνει καλά.	0%	20,69%	16,09%	55,17%	8,05%
B7. Συμπαθώ τους συνεργάτες μου.	1,15%	5,75%	12,64%	65,52%	14,94%
B8. Μερικές φορές νοιώθω πως η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	13,79%	17,24%	19,54%	37,93%	11,49%
B9. Φαίνεται να υπάρχει καλή επικοινωνία εντός του εργασιακού μου περιβάλλοντος.	1,15%	10,34%	12,64%	66,67%	9,20%
B10. Υπάρχουν δίκαιες ευκαιρίες προαγωγής για αυτούς που κάνουν σωστά την δουλειά τους.	17,24%	20,69%	17,24%	34,48%	10,34%
B11. Ο προϊστάμενος μου δεν είναι δίκαιος μαζί μου.	4,60%	27,59%	17,24%	39,08%	11,49%
B12. Δεν νιώθω να εκτιμάται η δουλειά που επιτελώ.	2,30%	27,59%	18,39%	33,33%	18,39%
B13. Η προσπάθεια για να κάνω την δουλειά μου σωστά, σπάνια παρεμποδίζεται από τη γραφειοκρατία.	5,75%	16,09%	29,89%	40,23%	8,05%
B14. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πολύ σκληρά στην δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των συνεργατών μου.	1,15%	16,09%	17,24%	50,57%	14,94%
B15. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά.	2,30%	19,54%	11,49%	48,28%	18,39%
B16. Οι στόχοι στην εργασία μου δεν μου φαίνονται ξεκάθαροι.	4,60%	28,74%	31,03%	33,33%	2,30%

Ο πίνακας 3 παρουσιάζει τους παράγοντες που θα δημιουργήσουμε και θα μελετήσουμε το ύψος ικανοποίησης στον καθένα. Η μελέτη θα γίνει σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το χώρο εργασίας.

Πίνακας 3: Παράγοντες και ερωτήματα που τους αποτελούν

Θεωρητικός Παράγοντας	Ερωτήματα
Θεωρία ανθρώπινων αναγκών – Αυτοεκτίμηση, αυτοπραγμάτωση	Ερωτήσεις: B1, B2, B4, B5, B8, B9, B10, B12, B15
Θεωρία των προσδοκιών - Σχέση επίδοσης αμοιβής	Ερωτήσεις: B1, B4, B5, B10, B12
Θεωρία των στόχων	Ερώτηση: B16
Θεωρία του Alderfer-ERG – Ανάγκες ύπαρξης, σχέσης και ανάπτυξης	Ερωτήσεις: B1, B2, B4, B5, B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14, B15
Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας – Βελτίωση κινήτρων, απόδοσης και ικανοποίηση των εργαζομένων	Ερωτήσεις: B1, B2, B3, B4, B5, B6, B9, B10, B11, B12, B13, B16

Επιπλέον ομαδοποιήσαμε τις 3 ερωτήσεις που αφορούν άμεσα τον προϊστάμενο (Πίνακας 4) για να δούμε τη σχέση του επιπέδου ικανοποίησης από τον προϊστάμενο με τους λοιπούς παράγοντες

Πίνακας 4: Ερωτήσεις σε σχέση με προϊστάμενο

B3. Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στην δουλειά του.
B5. Όταν εκτελώ καλά μια εργασία, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε να λαμβάνω.
B11. Ο προϊστάμενος μου δεν είναι δίκαιος μαζί μου.

Ο πίνακας 5 παρουσιάζει ανά παράγοντα, τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Η μέση συνολική ικανοποίηση ανέρχεται στο 49,3 με μέγιστο δυνατό το 80. Η μέση ικανοποίηση από τον προϊστάμενό ανέρχεται στο 9,4 με μέγιστο δυνατό το 15.

Πίνακας 5: Μέσο επίπεδο ικανοποίησης των ερωτηθέντων ανά παράγοντα

	Συνολική ικανοποίηση	Αυτοεκτίμηση, αυτοπραγμάτωση	Σχέση επίδοσης αμοιβής	Ανάγκες ύπαρξης, σχέσης και ανάπτυξης	Βελτίωση κινήτρων, απόδοσης και ικανοποίηση των εργαζομένων	Ικανοποίηση από προϊστάμενο
Mean	49,3	28,0	15,2	40,3	36,6	9,4
SD	10,7	7,8	4,9	9,4	8,7	2,3
Minimum	22	10	5	17	16	3
Maximum	71	45	25	59	55	15
Ελάχιστο δυνατό	16	9	5	13	12	3
Μέγιστο δυνατό	80	45	25	65	60	15

Ο πίνακας 6, παρουσιάζει τη μέση ικανοποίηση των εργαζομένων σε κάθε παράγοντα που μελετούμε και γίνεται σύγκριση σε σχέση με το φύλο. Οι Άντρες έχουν μια τάση να δηλώνουν πιο ικανοποιημένοι σε όλους τους παράγοντες αλλά με ελάχιστες διαφορές με τις γυναίκες (στατιστική σημαντικότητα $p > 0.05$ σε όλους τους παράγοντες)

Πίνακας 6: Επίδραση φύλου στην ικανοποίηση των εργαζομένων

Φύλο		Συνολική ικανοποίηση	Αυτοεκτίμηση, αυτοπραγμάτωση	Σχέση επίδοσης αμοιβής	Ανάγκες ύπαρξης, σχέσης και ανάπτυξης	Βελτίωση κινήτρων, απόδοσης και ικανοποίηση των εργαζομένων	Ικανοποίηση από προϊστάμενο
Γυναίκα	Mean	48,3	27,5	14,9	39,5	35,6	9,2
	Std. Deviation	11,6	8,0	4,7	10,0	8,9	2,6
Άντρας	Mean	49,8	28,3	15,3	40,7	37,1	9,5
	Std. Deviation	10,2	7,7	5,0	9,1	8,6	2,1
Total	Mean	49,3	28,0	15,2	40,3	36,6	9,4
	Std. Deviation	10,7	7,8	4,9	9,4	8,7	2,3
p value		0,53	0,641	0,737	0,566	0,435	0,614

Ο πίνακας 7 συγκρίνει την ικανοποίηση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών υπαλλήλων. Παρατηρούμε ότι σε όλους τους παράγοντες οι εργαζόμενοι από το Δημόσιο είναι πολύ πιο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους του ιδιωτικού ($p < 0.05$)

Πίνακας 7: Επίδραση τομέα εργασίας (Ιδιωτικός/ Δημόσιος) στην ικανοποίηση των εργαζομένων)

Τομέας Εργασίας		Συνολική ικανοποίηση	Αυτοεκτίμηση, αυτοπραγμάτωση	Σχέση επίδοσης, αμοιβής	Ανάγκες, ύπαρξη σχέσης και ανάπτυξης	Βελτίωση κινήτρων, απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων	Ικανοποίηση από προϊστάμενο
Δημόσιος	Mean	55,3	32,4	17,8	45,6	40,8	10,3
	Std. Deviation	8,8	5,4	3,8	7,1	7,5	2,0
Ιδιωτικός	Mean	46,6	26,0	14,0	37,9	34,7	9,0
	Std. Deviation	10,4	7,9	4,8	9,3	8,5	2,2
Total	Mean	49,3	28,0	15,2	40,3	36,6	9,4
	Std. Deviation	10,7	7,8	4,9	9,4	8,7	2,3
p value				<0,001	<0,001	<0,001	0,002
				<0,001	1	<0,001	0,015

Συσχετίσεις παραγόντων

Μελετήσαμε τη συσχέτιση του παράγοντα «Ικανοποίηση από προϊστάμενο» με τις λοιπές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (Πίνακας 8). Παρατηρούμε ότι όλες οι συσχετίσεις που προέκυψαν είναι στατιστικά σημαντικές ($p < 0.05$)

Η ερώτηση «B1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια από την εργασία που επιτελώ.» έχει μια μέτρια προς δυνατή συσχέτιση ($r=0.638$) με το πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενό του. Δηλαδή όσο πιο πολύ αισθάνεται κάποιος ότι είναι ικανοποιημένος από τον προϊστάμενό του, τόσο πιο πολύ νιώθει ότι αμείβεται δίκαια. Επιπλέον φαίνεται ότι υπάρχει και μια αρνητική δυνατή συσχέτιση ($r=-0.60$) με την ερώτηση «Δεν είμαι ικανοποιημένος με τις πρόσθετες παροχές / οφέλη που λαμβάνω.» που σημαίνει ότι όσο πιο πολύ αισθάνεται ο εργαζόμενος ότι δεν αμείβεται δίκαια, τόσο πιο πολύ δυσαρεστημένος είναι με τον προϊστάμενό του. Παρόμοια αρνητική συσχέτιση έχουμε στην ερώτηση «B2. Οι

υπάρχουσες ευκαιρίες για προαγωγή είναι πολύ λίγες στην δουλειά μου.» όπου όσο πιο πολύ το πιστεύει αυτό ο εργαζόμενος τόσο πιο πολύ δυσαρεστημένος είναι από τον προϊστάμενο του.

Τέλος είναι σημαντικό ότι η ικανοποίηση με τον προϊστάμενο έχει μια δυνατή και θετική συσχέτιση ($r=0.560$) με την ερώτηση «B15. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά.» που σημαίνει ότι όσο πιο πολύ είναι ευχαριστημένος με τον προϊστάμενο ο εργαζόμενος, τόσο πιο πολύ του αρέσουν τα πράγματα που κάνει στη δουλειά του. Φυσικά αυτό θα μπορούσε να λεχθεί και αντίστροφα, ότι όταν κάποιου εργαζόμενου του αρέσει η δουλειά του τότε αυτό έχει αντίκτυπο και στην ικανοποίηση με τον προϊστάμενό του.

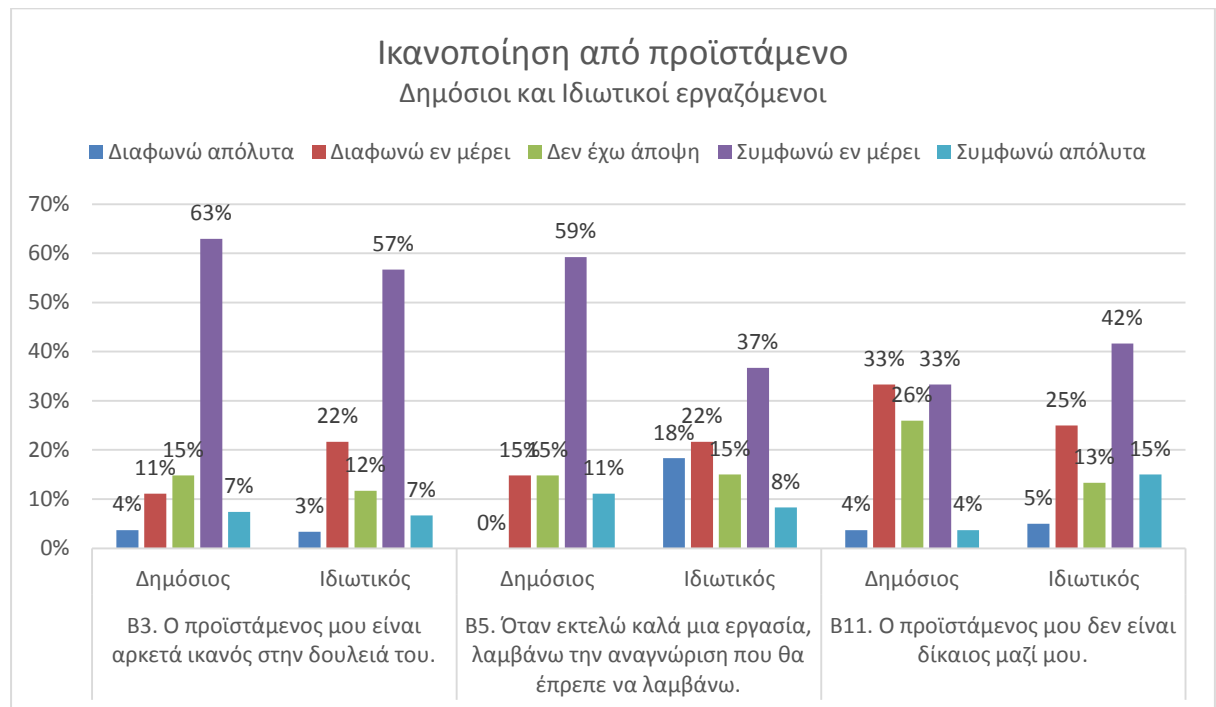
Πίνακας 8: Συσχέτιση «Ικανοποίησης από προϊστάμενο» με τις λοιπές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

B1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια από την εργασία που επιτελώ.	0,638**
B2. Οι υπάρχουσες ευκαιρίες για προαγωγή είναι πολύ λίγες στην δουλειά μου.	-0,581**
B4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τις πρόσθετες παροχές / οφέλη που λαμβάνω.	-0,600**
B6. Πολλοί κανόνες και διαδικασίες παρεμποδίζουν μια εργασία να γίνει καλά.	-0,21*
B7. Συμπαθώ τους συνεργάτες μου.	0,415**
B8. Μερικές φορές νοιώθω πως η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	-0,449**
B9. Φαίνεται να υπάρχει καλή επικοινωνία εντός του εργασιακού μου περιβάλλοντος.	0,533**
B10. Υπάρχουν δίκαιες ευκαιρίες προαγωγής για αυτούς που κάνουν σωστά την δουλειά τους.	0,610**
B12. Δεν νιώθω να εκτιμάται η δουλειά που επιτελώ.	-0,455**
B13. Η προσπάθεια για να κάνω την δουλειά μου σωστά, σπάνια παρεμποδίζεται από τη γραφειοκρατία.	0,314*
B14. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πολύ σκληρά στην δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των συνεργατών μου.	-0,289**
B15. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά.	0,560**
B16. Οι στόχοι στην εργασία μου δεν μου φαίνονται ξεκάθαροι.	-0,498**

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

Η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο σε σχέση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζεται στο Γράφημα 1. Παρατηρούμε ότι στην ερώτηση «B5. Όταν εκτελώ καλά μια εργασία, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε να λαμβάνω.» οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα (70% Συμφωνώ απόλυτα ή εν μέρει) είναι περισσότερο ευχαριστημένοι από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό (40% Συμφωνούν Απόλυτα ή εν μέρει). Δεν παρατηρείται κάποια άλλη σημαντική διαφορά στις δύο ερωτήσεις.

Διάγραμμα 1: Ικανοποίηση από προϊστάμενο συγκριτικά στους ιδιωτικούς και δημόσιους εργαζόμενους



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^Ο : ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Στη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε έχουν ερωτηθεί 87 άτομα από τους οποίους 56 άνδρες και 31 γυναίκες καλύπτοντας ηλικίες από 20 μέχρι 69 ετών. Η έρευνα απαρτιζόταν από επαγγέλματα ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, καλύπτοντας έτσι ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων.

Καταρχήν προκύπτει ότι στη Κύπρο ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον έχει θετική επιρροή στον εργαζόμενο και δρα καταλυτικά στο να είναι πιο ικανοποιημένος και παραγωγικός έτσι λοιπόν θα είναι κερδισμένος ο οργανισμός που εργάζονται. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων πιθανόν να συνεπάγεται με περισσότερη όρεξη για δουλειά, σωστό κλίμα συνεργασίας και επικοινωνίας καθώς και πειθαρχίας και υπευθυνότητας. Κάτι πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι οι εργαζόμενοι σ' ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον όταν είναι πιο ευτυχισμένοι επικοινωνούν και λύνουν τις διαφορές τους μ' έναν επικοδομητικό διάλογο. Όλα αυτά έρχονται σε αρμονία με τις θεωρίες των Zelenski, Murphy και Jenkins (2008), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί. Γι' αυτό τον λόγο πολλοί οργανισμοί στο εξωτερικό όπως και στη Κύπρο επενδύουν αρκετούς πόρους για την ευημερία των εργαζομένων, αφού ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί και με αυτό τον τρόπο θα αυξηθούν τα κέρδη τους. Σύμφωνα με τα πιο πάνω βρίσκονται και οι Oswald, Proto και Sgroi (2014) οι οποίοι επίσης μελέτησαν τη συσχέτιση μεταξύ ευχάριστου περιβάλλοντος και της ανθρώπινης παραγωγικότητας. Συνεπώς προκύπτει ότι οι εταιρείες θα ήταν ωφέλιμο να στοχεύουν σ' ένα ευχάριστο περιβάλλον με απότερο σκοπό την ευτυχία των εργαζομένων.

Μελετώντας την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως στον δημόσιο τομέα οι εργαζόμενοι είναι πιο ευτυχισμένοι και ικανοποιημένοι σε σχέση με τον ιδιωτικό. Αυτό ίσως να συμβαίνει γιατί στον δημόσιο τομέα οι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερη ασφάλεια και σιγουριά και έτσι είναι πιο εξασφαλισμένοι. Αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει περισσότερη ανασφάλεια και άγχος γιατί οι θέσεις των εργαζομένων είναι επισφαλείς κάτι που είναι πιθανό από τις δύσκολες συνθήκες που επικρατούν τώρα στην Κύπρο. Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει θετικά στην

ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα είναι ότι στη στοχοθέτησή τους περιλαμβάνουν και την ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας, αυτό έρχεται σε σύγκρουση με τον ατελείωτο και ασταμάτητο αγώνα για περισσότερο κέρδος του ιδιωτικού τομέα φωλιάζει το άγχος στις ψυχές των δικών του υπαλλήλων.

Επιπλέον ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η αμοιβή. Παρατηρήται ότι στον δημόσιο τομέα οι υπάλληλοι απολαμβάνουν πιο ψηλές αποδοχές σε σύγκριση με αυτούς που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Η αμοιβή αποτελεί ένα επιπρόσθετο κίνητρο στην παραγωγικότητα και περισσότερο ακόμα στην ευτυχία αυτών που εράζονται στον δημόσιο τομέα. Το άγχος και η ανασφάλεια του ιδιωτικού τομέα μπορεί να κάνει τους εργαζόμενους παραγωγικούς για να μη χάσουν την δουλειά τους, σε καμία περίπτωση δεν του κάνει ευτυχισμένους, η ικανοποίηση λιγοστεύει ακόμη πιο πολύ με την χαμηλή αμοιβή που δίδεται. Αυτό αντικρούεται με τις έρευνες των Frank και Lewis (2004), οποίοι υποστήριζαν ότι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα απολαμβάνουν υψηλότερους μισθούς συγκριτικά με τους υπάλληλους του δημόσιου τομέα. Στο θέμα της ικανοποίησης η έρευνα που πραγματοποιήθηκε φένεται να συμφωνεί με τον Baarspul (2009) ο οποίος υποστηριξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι πιο ευχαριστημένοι με την εργασία τους σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς. Από την άλλη πλευρά τα ευρήματα των Jain και Jain (2013) δεν κατάφεραν να ξεχωρίσουν κάποια αξιοπρόσεκτη διαφορά μεταξύ των δύο κλάδων. Μια πιθανή επίλυση του χάσματος που υπάρχει μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα θα ήταν οι ιδιωτικές εταιρείες να εστιάσουν περισσότερο την προσοχή τους στην ικανοποίηση του εργαζομένου προσφέροντας ίσως περισσότερα κίνητρα παραμερίζοντας το ανελέητο κυνήγι του κέρδους. Απο την άλλη αν ξεπεραστούν οι σημερινοί χαλεποί καιροί πιθανόν να επανακάμψει ο ιδιωτικός τομέας.

Μέσω της στατιστικής ανάλυσης παρατηρήται πως ο ρόλος του διαδραματίζει προϊστάμενος είναι πολύ σημαντικός αφού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ψυχολογία του εργαζόμενου. Ένας παράγοντας που έχει μελετηθεί είναι η αμοιβή που δίνεται σε σχέση με τον προϊστάμενο. Φαίνεται ότι όσο πιο ευχαριστημένος νιώθει ο υπάλληλος με τον προϊστάμενό του τόσο πιο ικανοποιημένος νιώθει με τις απολαβές που λαμβάνει. Αντιθέτως υπάρχει και η τάση όσο πιο δυσαρεστημένος νιώθει ο υπάλληλος με την αμοιβή που λαμβάνει τόσο πιο περισσότερο νιώθει ότι απογοητεύεται από τον μάνατζερ. Κάτι άλλο που προκύπτει μέσα από την έρευνα που

πραγματοποιήθηκε είναι πως οι μειωμένες ευκαιρίες για προαγωγή του υπαλλήλου δημιουργούν αρνητικό κλίμα προς τον διευθυντή. Ακόμα εξέχουσα σημασία έχει πως η θετική επικοινωνία και ορθή συμπεριφορά του προϊστάμενου εμπνέει τον εργαζόμενο δίνοντας του κινητήρια δύναμη στο να απολαμβάνει τη δουλειά που κάνει με αυτό να συνεπάγεται ότι η παραγωγικότητά του θα είναι αυξημένη. Σε σύγκριση που έχει γίνει μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα όσον αφορά τον ρόλο του μάνατζερ, δεν προκύπτουν αξιοσημείωτες διαφορές εκτός από τον παράγοντα της αναγνώρισης. Εκτιμάται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι νιώθουν ότι λαμβάνουν περισσότερη αναγνώριση από τον μάνατζερ τους παρά οι ιδιωτικοί υπάλληλοι. Αυτό πιθανότατα να οφείλεται στο άγχος που διακατέχει όλους όσους εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, υπαλλήλους και μάνατζερ, με το υπερβολικό κυνήγι της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί και του συνεχή αγώνα για διατήρηση της εργασίας να μην τους επιτρέπει να έχουν χρόνο για επιβράβευση. Αντίθετα η ασφάλεια και η φερεγγυότητα του δημόσιου τομέα αφήνει περιθώρια για επιβράβευση, δίνει πρόσφορο έδαφος για ανάληψη ευκαιριών και ανέλιξη. Ένας πιθανός λόγος που υπάρχει περισσότερη επιβράβευση στο δημόσιο τομέα ίσως να είναι ότι στους περισσότερους φορείς ο διευθυντής δεν έχει την εξουσιοδότηση να απολύσει κάποιον εργαζόμενο. Όπως ειπώθηκε από τους Oswald, Proto & Sgroi (2014) ο ρόλος που διαδραματίζει ο manager είναι πολύ καίριος, αφού θα πρέπει να αναπτύξει πολιτικές και μεθόδους οι οποίες πρέπει να βελτιώσουν την ευημερία των εργαζομένων, δηλαδή να κρατήσει τους εργαζόμενους ευτυχισμένους και ακολούθως παραγωγικούς. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τον Baspite (2008), ο οποίος σημείωσε πως η ανάπτυξη του αισθήματος της εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους μπορεί να προωθήσει την ευημερία και ευτυχία τους καθώς επίσης και την παραγωγικότητα τους. Ακόμη για την ανάπτυξη του αισθήματος της εμπιστοσύνης ο manager θα πρέπει να φροντίσει να κρατήσει οποιεσδήποτε υποσχέσεις που έχει δώσει. Αντίθετα, ανεκπλήρωτες υποσχέσεις κλονίζουν το αίσθημα της εμπιστοσύνης των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Baarspul, H. (2009) Do Employees Behave Differently in Public vs Private Sector Organizations? A State of the Art Review. *The Netherlands*, pp. 2-29.

Baptiste, R. (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), pp. 284-309.

Buchanan, B. (1975). Red Tape and the Service Ethic: Some Unexpected Differences between Public and Private Managers. *Administration and Society*, 6(4), pp. 423-444.

Cushway, B., Lodge, D. (2009) *Οργανωτική Συμπεριφορά & Οργάνωση*. Μετάφραση: Αντιγόνη Αποστολοπούλου, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Cropanzano, R. Wright, T. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53, 182–199.

Ευσταθίου, Π. (2006) *Σύγχρονο Επιχειρησιακό Μάνατζμεντ – Θεωρία και Πράξη*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 753–777.

Frank, S, Lewis, G. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, 34(1), pp. 36-51.

Gupta, S., Pannu, H. (2013) A Comparative Study of Job Satisfaction in Public and Private Sector. *Indian Journal of Arts*, 1(1), pp. 3-6.

Harter, J., Schmidt, F., Keyes, C. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*. In J. Haidt & C. L. Keyes (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224) Washington, DC: American Psychological Association.

Jain, K., Jain, P. (2013) Job Satisfaction: A Comparative Study of Public & Private Sector Banks. *International Journal of Organizational Behavior & Management Perspectives*, 2(1), pp. 267-273.

Κέφης, Β. (2005) *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Λαζαρίδης, Μ. (2006) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, pp. 803–855.

Oswald, A., Proto, E., Sgroi, D. (2014) *Happiness and Productivity*. University of Warwick, Germany.

Πατρινός, Δ., Αναστασίου, Α. (2009) *Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Rashid, S., Rashid, U. (2012) Work Motivation Differences Between Public and Private Sector. *American International Journal of Social Science*, 1(2), pp. 24-33.

Rath, T., Clifton, D. (2005) Positive strategies for work and life, *Gallup Press*, New York, pp. 43-63, 118-120.

Staw, B., Barsade, S. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 304–331.

Turner, N., Barling, J., Zacharatos, A. (2002). *Positive psychology at work*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 715-728). New York: Oxford University Press.

Warr, P. (2009) *The Joy of Work? Jobs, Happiness and You*. 1st ed: Routledge.

Χυτήρης, Λ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδοτικός Οίκος INTERBOOKS, Αθήνα.

Zelenski, J., Murphy, S., Jenkins, D. (2008) The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *J Happiness Stud*, 9, pp. 521-537.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α': Δημογραφικά Στοιχεία

Α1. Φύλο:

Άνδρας	Γυναίκα

Α2. Ηλικία σε έτη:

20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 69

Α3. Τομέας Εργασίας:

Ιδιωτικός	Δημόσιος

Α4. Επάγγελμα:

Α5. Χρονικό διάστημα άσκησης επαγγέλματος σε έτη:

1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 35	36 - 40

ΜΕΡΟΣ Β΄:

Βαθμολογήστε κυκλώνοντας τον αριθμό με βάση την παρακάτω κλίμακα διαβάθμισης:

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ εν μέρει	Δεν έχω άποψη	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

Ερωτήσεις	Κλίμακα διαβάθμισης				
B1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια από την εργασία που επιτελώ.	1	2	3	4	5
B2. Οι υπάρχουσες ευκαιρίες για προαγωγή είναι πολύ λίγες στην δουλειά μου.	1	2	3	4	5
B3. Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στην δουλειά του.	1	2	3	4	5
B4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τις πρόσθετες παροχές / οφέλη που λαμβάνω.	1	2	3	4	5
B5. Όταν εκτελώ καλά μια εργασία, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε να λαμβάνω.	1	2	3	4	5
B6. Πολλοί κανόνες και διαδικασίες παρεμποδίζουν μια εργασία να γίνει καλά.	1	2	3	4	5
B7. Συμπαθώ τους συνεργάτες μου.	1	2	3	4	5
B8. Μερικές φορές νοιώθω πως η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5
B9. Φαίνεται να υπάρχει καλή επικοινωνία εντός του εργασιακού μου περιβάλλοντος.	1	2	3	4	5
B10. Υπάρχουν δίκαιες ευκαιρίες προαγωγής για αυτούς που κάνουν σωστά την δουλειά τους.	1	2	3	4	5
B11. Ο προϊστάμενος μου δεν είναι δίκαιος μαζί μου.	1	2	3	4	5
B12. Δεν νιώθω να εκτιμάται η δουλειά που επιτελώ.	1	2	3	4	5
B13. Η προσπάθεια για να κάνω την δουλειά μου σωστά,					

σπάνια παρεμποδίζεται από τη γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5
B14. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πολύ σκληρά στην δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των συνεργατών μου.	1	2	3	4	5
B15. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά.	1	2	3	4	5
B16. Οι στόχοι στην εργασία μου δεν μου φαίνονται ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5