



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΒΑ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης των
Εργαζομένων της Φαρμακευτικής Εταιρείας Help**

ΜΑΡΙΑ-ΕΛΕΝΗ ΑΛΕΞΙΑΔΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 202

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση

Επιχειρήσεων MBA

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της
Φαρμακευτικής Εταιρείας Help**

Μαρία-Ελένη Αλεξιάδου

**Επιβλέπων καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου**

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση

Επιχειρήσεων MBA

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της
Φαρμακευτικής Εταιρείας Help**

Μαρία - Ελένη Αλεξιάδου

**Επιβλέπων καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο πρόγραμμα σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2021

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Ο φαρμακευτικός τομέας διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην στήριξη της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. Στο δραματικό μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο βιώνουμε, οι φαρμακευτικές εταιρείες προσπαθούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προσαρμοστούν σε αυτό. Για να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε εταιρείας, είναι σημαντικό να διατηρούν υψηλή την ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αξιολογήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων της φαρμακευτικής εταιρείας Help που εδρεύει στα Ιωάννινα. Η εργασιακή ικανοποίηση χωρίζεται σε επτά διαστάσεις: αντικείμενο εργασίας, χώρος-ωράριο εργασίας, αμοιβές, δυνατότητες ανέλιξης, ηγεσία, σχέσεις προϊστάμενο και συναδέλφους. Ακόμη, στην παρούσα έρευνα διερευνάται το κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία, το φύλο, την ηλικία, τη θέση στην εταιρεία και το μορφωτικό επίπεδο. Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να βοηθήσει την φαρμακευτική εταιρεία Help να εντοπίσει τους προβληματισμούς και τις ανάγκες των εργαζομένων της, ώστε να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της και συνεπώς η δέσμευση στην Εταιρεία. Παράλληλα, θα εντοπίσει τις πρακτικές εκείνες που φαίνεται να λειτουργούν θετικά για τους εργαζομένους της και θα μπορέσει να τους αξιοποιήσει, ώστε να επιτευχθούν οι κοινί τους στόχοι.

Μέθοδος: Διεξήχθη ποσοτική έρευνα, με ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στους 100 υπαλλήλους της φαρμακευτικής εταιρείας Help. Από τα 100 ερωτηματολόγια, απαντήθηκαν τα 62, οπότε το ποσοστό συμμετοχής είναι 62%.

Σύνοψη

Το πρώτο μέρος της εργασίας αναφέρεται στο θεωρητικό πλαίσιο, το δεύτερο μέρος στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, το τρίτο μέρος στα αποτελέσματα και το τελευταίο στα συμπεράσματα, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς της έρευνας, καθώς και σε εισηγήσεις προς τη διοίκηση του οργανισμού.

Λέξεις κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης, φαρμακευτική εταιρεία

Summary

The pharmaceutical sector is crucial at supporting each country's economic development. Pharmaceutical companies generally undergo continuous and fast growth; in order for them to maintain a competitive advantage within a dramatically changing business environment, it is crucial that they have effective management, part of which is achieving high employee satisfaction with the organization. The present study aims at investigating the importance and effect of different factors, such as job scope and content, work environment, compensation, growth potential, leadership, relationships with colleagues and supervisors, on employee job satisfaction at Help Pharmaceutical Company, headquartered in Ioannina. In addition to this, the present study assesses the impact of work experience, age and gender on employee job satisfaction. The analysis of the results can help the Company better understand employee needs and develop a strategy for managing human resources that could sustain and promote the Company's growth.

Method: For the purpose of the present study, the quantitative analysis method was employed, administering a questionnaire to Help Pharmaceutical Company's 100 (one hundred) employees. We received 63 (sixty-three) completed questionnaires, which corresponds to a participation rate of 63%.

Synopsis

The first part of the thesis summarizes the theoretical background of the present study. In the second part of the thesis, the study's results are presented, analyzed and discussed. Finally, the implications of the research are evaluated and suggestions to the Company's management are presented.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Πέτρο Δημητρίου για την πολύτιμη βοήθεια του και την υποστήριξη του κατά την εκπόνηση της εργασίας. Ακόμη, επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην κα Ελένη Ζέκκα, διευθύντρια της φαρμακευτικής εταιρείας Help για τη συμβολή της στην εκπόνηση της εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συμπαράσταση και υποστήριξη τους.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Εισαγωγή.....	1
1.2	Περιγραφή της Φαρμακευτικής Εταιρείας Help.....	2
2	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	3
2.1	Εργασιακή Ικανοποίηση.....	3
2.2	Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	5
2.2.1	Ατομικοί παράγοντες.....	5
2.2.2	Εργασιακοί παράγοντες.....	6
2.3	Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης.....	9
2.4	Θεωρητικές προσεγγίσεις.....	11
2.4.1	Θεωρίες περιεχομένου.....	11
2.4.2	Μηχανιστικές θεωρίες.....	13
3	Μεθοδολογία	16
3.1	Ερευνητικός σκοπός.....	16
3.2	Ερευνητικά Εργαλεία.....	16
3.3	Δείγμα.....	17
3.4	Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης.....	18
4	Αποτελέσματα Έρευνας	19
4.1	Ανάλυση της αξιοπιστίας.....	19
4.2	Δημογραφικά στοιχεία.....	20
4.3	Εργασιακή Ικανοποίηση.....	22
4.3.1	Ικανοποίηση από το Αντικείμενο Εργασίας.....	24
4.3.2	Ικανοποίηση από τον Εργασιακό Χώρο-Ωράριο.....	27
4.3.3	Ικανοποίηση από την Αμοιβή.....	31
4.3.4	Ικανοποίηση από τις Δυνατότητες Ανέλιξης.....	35
4.3.5	Ικανοποίηση από τον Προϊστάμενο.....	39
4.3.6	Ικανοποίηση από τους Συναδέλφους.....	42
4.3.7	Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία και Διοίκηση.....	45
4.3.8	Ανάλυση Παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης.....	48
4.3.9	Σημαντικοί Παράγοντες για τους εργαζομένους.....	50
4.4	Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	50
4.4.1	Εργασιακή Ικανοποίηση και διαφορές φύλου.....	50
4.4.2	Εργασιακή Ικανοποίηση και διαφορές ηλικίας.....	51
4.4.3	Εργασιακή Ικανοποίηση και διαφορές μορφωτικού επιπέδου.....	51
4.4.4	Εργασιακή Ικανοποίηση και διαφορές βάσει εργασιακής πείρας.....	52
4.4.5	Εργασιακή Ικανοποίηση και διαφορές βάσει θέσης εργασίας.....	53
5	Συμπεράσματα	54
5.1	Συμπεράσματα έρευνας.....	54
5.2	Παρεμβάσεις.....	56
5.3	Περιορισμοί και αδυναμίες έρευνας.....	57
5.4	Εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνα.....	58
Παράρτημα		59
A	Ερωτηματολόγιο	59
Βιβλιογραφία		71

Πίνακες και γραφικές παραστάσεις

4.1.	Πίνακας 1. Ανάλυση της αξιοπιστίας.....	19
4.2.	Γράφημα 1. Φύλο.....	20
4.2.	Γράφημα 2. Ηλικία.....	21
4.2.	Γράφημα 3. Μορφωτικό επίπεδο.....	21
4.2.	Γράφημα 4. Εργασιακή εμπειρία στην Εταιρεία.....	22
4.2.	Γράφημα 5. Θέση στην Εταιρεία.....	22
4.3.	Γράφημα 6. Ευχαρίστηση από την εργασία.....	23
4.3.	Γράφημα 7. Σημαντικότερος εργασιακός παράγοντας ικανοποίησης.....	23
4.3.	Γράφημα 8. Επιθυμία εργασίας στην ίδια Εταιρεία.....	24
4.3.1	Πίνακας 2. Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο Εργασίας.....	25
4.3.1.	Γραφήματα 9. Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο Εργασίας.....	25
4.3.2.	Πίνακας 3. Ικανοποίηση σε σχέση με τον Εργασιακό Χώρο-Ωράριο.....	28
4.3.2.	Γραφήματα 10. Ικανοποίηση σε σχέση με τον Εργασιακό Χώρο-Ωράριο	28
4.3.3.	Πίνακας 4. Ικανοποίηση σε σχέση με την Αμοιβή.....	32
4.3.3.	Γραφήματα 11. Ικανοποίηση σε σχέση με την Αμοιβή.....	32
4.3.4.	Πίνακας 5. Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης.....	36
4.3.4.	Γραφήματα 12. Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης	36
4.3.5.	Πίνακας 6. Ικανοποίηση σε σχέση με τον Προϊστάμενο.....	40
4.3.5.	Γραφήματα 13. Ικανοποίηση σε σχέση με τον Προϊστάμενο.....	40
4.3.6.	Πίνακας 7. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους.....	43
4.3.6.	Γραφήματα 14. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους	43
4.3.7.	Πίνακας 8. Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία και Διοίκηση.....	46
4.3.7.	Γραφήματα 15. Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία και Διοίκηση	46
4.3.8.	Γράφημα 16. Συνολικοί Μέσοι Όροι Παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης.....	49
4.3.8.	Πίνακας 9. Μέση τιμή, διάμεσος και τυπική απόκλιση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης.....	49
4.4.1.	Πίνακας 10. Εργασιακή Ικανοποίηση και φύλο.....	50
4.4.2.	Πίνακας 11. Εργασιακή Ικανοποίηση και ηλικία.....	51
4.4.3.	Πίνακας 12. Εργασιακή Ικανοποίηση και μορφωτικό επίπεδο.....	52
4.4.4.	Πίνακας 13. Εργασιακή Ικανοποίηση και έτη απασχόλησης.....	53
4.4.5.	Πίνακας 14. Εργασιακή Ικανοποίηση και θέση απασχόλησης.....	53

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Όλοι οι οργανισμοί θέλουν να προσλαμβάνουν υπαλλήλους που συμμετέχουν πλήρως ψυχολογικά και σωματικά στον συγκεκριμένο οργανισμό. Οι εργαζόμενοι συχνά παρακινούνται και επηρεάζονται για να αυξάνουν συνεχώς την αφοσίωση τους στον οργανισμό και να παραμένουν σε αυτόν. Στη σύγχρονη εποχή, η στάση, η συμπεριφορά και η γνώση των εργαζομένων έχει εξελιχθεί λόγω διαφόρων δεδομένων, με αποτέλεσμα να οδηγηθούμε σε αόριστη δέσμευση στον οργανισμό. Η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων ενός οργανισμού, αυξάνει τη δέσμευση αυτών στον οργανισμό.

Η ικανοποίηση από την εργασία περιγράφει την ικανοποίηση ενός ατόμου από την εργασία του. Είναι ένας σχετικά πρόσφατος όρος, καθώς τους προηγούμενους αιώνες η επιλογή της εργασίας ήταν συνήθως προκαθορισμένη από το επάγγελμα του γονέα. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία ενός ατόμου. Μερικοί από τους παράγοντες περιλαμβάνουν την αμοιβή και τις παροχές, το κατά πόσο υπάρχει ένα δίκαιο σύστημα προώθησης στην εταιρεία, η ποιότητα των συνθηκών εργασίας, η ηγεσία, οι σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η ίδια η φύση της εργασίας (τα καθήκοντα, οι προκλήσεις, το ενδιαφέρον του ατόμου για την εργασία). Όσο πιο χαρούμενοι είναι οι άνθρωποι στη δουλειά τους, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι. Συνεπώς, η ικανοποίηση από την εργασία, είναι η ίδια το κίνητρο για αποτελεσματικούς εργαζομένους. Γι' αυτό η ικανοποίηση είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που μετριέται συχνά από τους οργανισμούς. Ο πιο

συνηθισμένος τρόπος μέτρησης είναι η χρήση κλιμάκων αξιολόγησης, όπου οι ίδιοι οι εργαζόμενοι απαντάνε σε ερωτήσεις σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι σε σχέση με τους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι ο εντοπισμός των δυνατών και αδύναμων σημείων της φαρμακευτικής εταιρείας Help, ώστε η εταιρεία να βελτιώσει τα αδύναμα σημεία της και να αξιοποιήσει τα δυνατά της σημεία. Η μελέτη βασίστηκε στην ανάλυση ερωτηματολογίου με θέμα την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με 7 παράγοντες: αντικείμενο εργασίας, αμοιβή, εργασιακό χώρο-ωράριο, συναδέλφους, προϊστάμενο, ηγεσία και δυνατότητες ανέλιξης. Αξιοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS για την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

1.2 Περιγραφή της Εταιρείας

Η φαρμακευτική εταιρεία Help ιδρύθηκε το 1971 και το 1973 ξεκίνησε την παραγωγή σε εργοστάσιο παρασκευής στην Αττική. Το 1980 ξεκίνησε τις εξαγωγικές δραστηριότητες, ενώ από το 1983 στεγάζεται σε ιδιωτικές εγκαταστάσεις στα Ιωάννινα, στη βορειοδυτική Ελλάδα. Το 1985 ανατέθηκε στην Help Pharmaceuticals η αποκλειστική παραγωγή αντιβιοτικών εκ μέρους της ελληνικής φαρμακευτικής βιομηχανίας. Για τα επόμενα χρόνια η εταιρεία ανέπτυξε, παρασκεύασε και εμπορευματοποίησε φαρμακευτικά προϊόντα υψηλής ποιότητας και το 1999 πήρε τη διαπίστευση ISO 9001 από την Ελβετική Ένωση για Συστήματα Ποιότητας και Διαχείρισης. Το 2009 άρχισε να λειτουργεί η 5^η εργοστασιακή μονάδα με ειδίκευση στην παραγωγή σφαιριδίων με εξοπλισμό προηγμένης τεχνολογίας και αναβαθμίστηκαν οι εγκαταστάσεις Έρευνας και Ανάπτυξης. Το 2013 ανανεώθηκε η επωνυμία της HELP A.B.E.E. μέσω μια νέας εταιρικής ταυτότητας. Το 2014 ιδρύθηκε η Help Cosmeceuticals. Όραμα τη εταιρείας είναι η εδραίωση της Help Pharmaceuticals διεθνώς με γνώμονα τη συμβολή της στην έρευνα και την ανάπτυξη, καθώς και την παραγωγή καινοτόμων φαρμακευτικών προϊόντων και λύσεων, τα οποία προωθούν τις αδιαμφισβήτητες αξίες της υγείας και της ποιότητας ζωής.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση

Έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Spector (1997) θεωρεί πως το πώς αισθάνονται τα άτομα για την εργασία τους και τις διάφορες πτυχές της εργασίας τους είναι αυτό που βιώνουν ως εργασιακή ικανοποίηση. Οι Ellickson και Logsdon (2002) ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως το βαθμό στον οποίο αρέσει στους εργαζομένους η δουλειά τους. Ο Schermerhorn (1993) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τη συναισθητική απόκριση προς διάφορες πτυχές της εργασίας ενός εργαζομένου. Ο C.R. Reilly (1991) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τα συναισθήματα που έχει κάποιος για τη δουλειά του ή μια γενική στάση απέναντι στην εργασία, η οποία επηρεάζεται από την αντίληψη που έχει το άτομο για την εργασία του. Οι J.P. Wanous και E.E. Lawler (1972) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι το άθροισμα της ικανοποίησης από όλες τις πτυχές μιας εργασίας. Ο Abraham Maslow (1954) πρότεινε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες σε μια ιεραρχία πέντε επιπέδων που κυμαίνονται από φυσιολογικές ανάγκες, ασφάλεια, ιδιοκτησία και αγάπη, εκτίμηση έως αυτοπραγμάτωση. Με βάση τη θεωρία του, η ικανοποίηση από την εργασία προσεγγίστηκε από ορισμένους ερευνητές από την προοπτική ικανοποίησης αναγκών. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ανάλυση αποφάσεων των εργαζομένων σχετικά με το αν θα παραμείνουν στην εργασία τους ή θα παραιτηθούν, και σχετικά με το πόση θα είναι η προσπάθεια και η συμβολή τους στην εργασία τους.

Σύμφωνα με τους Mitchell και Lason (1987), στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η ικανοποίηση από την εργασία είναι το πιο σημαντικό και συχνά

μελετημένη συστατικό. Οι Hackman και Oldham (1975) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με πέντε βασικές διαστάσεις, όπως η αυτονομία, οι δεξιότητες, η εργασιακή ταυτότητα, η σημαντικότητα της εργασίας και η ανατροφοδότηση από την ίδια εργασία.

Ένα συχνά χρησιμοποιούμενο μέτρο εργασιακής ικανοποίησης είναι το Job Descriptive Index που αναπτύχθηκε από τους Smith κ.α. (1969). Το συγκεκριμένο εργαλείο μετράει την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την επίβλεψη, τους συναδέλφους, την αμοιβή, το αντικείμενο εργασίας και τις δυνατότητες ανέλιξης. Ο Luthans (1998) ισχυρίζεται πως υπάρχουν τρεις σημαντικές διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης: (1) Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική απόκριση σε μια εργασιακή κατάσταση, (2) η εργασιακή ικανοποίηση συχνά καθορίζεται από το πόσο καλά το αποτέλεσμα φτάνει ή ξεπερνάει τις προσδοκίες και (3) η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει διάφορες σχετικές στάσεις που αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά για την εργασία και στα οποία οι εργαζόμενοι αποκρίνονται αποτελεσματικά. Γενικά, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται πολυδιάστατη και αντιμετωπίζεται ως ένα σύνολο διαφορετικών στοιχείων, για τα οποία μπορεί τα άτομα είτε να ικανοποιημένα είτε δυσαρεστημένα.

Η ακαδημαϊκή έρευνα εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα παγκόσμιο και μονόπλευρο κατασκεύασμα. Σύμφωνα με τον Churchill et al. (1974), η χρήση μιας παγκόσμιας μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης δεν παρέχει ακρίβεια στην αξιολόγησή της. Αντιθέτως, παρέχει λίγες πληροφορίες που απαιτεί η διοίκηση σχετικά με συγκεκριμένες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, μελέτες που έχουν αξιολογήσει την εργασιακή ικανοποίηση με πολυδιάστατες κλίμακες, έχουν καταλήξει σε διαφορετικά αποτελέσματα όσον αφορά τις συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία (Russ και McNeilly, 1995; Boles et al., 2003).

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει επίσης συνδεθεί με την προσπάθεια απόδοσης (Apostle κ.α., 1985). Μια μελέτη που διεξήχθη από τον Leach (1998) ανέφερε ότι ο έλεγχος των κινήτρων επηρέασε την απόδοση των πωλήσεων. Επιπλέον, όταν αυξήθηκε η απόδοση, η ικανοποίηση από την εργασία αυξήθηκε. Όσον αφορά τον ρυθμό αποχωρήσεων (turnover) των εργαζομένων από έναν οργανισμό, έχει φανεί πως πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η δυσαρέσκεια από την εργασία. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει την αρνητική σχέση μεταξύ του ρυθμού αποχωρήσεων από την εργασία και της ικανοποίησης από την εργασία (Locke, 1969; Mobley, 1977; Vroom, 1964). Σύμφωνα με

τον Mobley (1977), οι υπάλληλοι τείνουν να διερευνούν εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης, όταν βιώνουν δυσαρέσκεια στον εργασιακό τους χώρο.

Συμπερασματικά, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια έννοια, που επηρεάζεται από πολλαπλούς παράγοντες και κατανοείται από πολλές διαστάσεις. Εκ πρώτης όψεως, φαίνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια αφηρημένη έννοια, ωστόσο, είναι στην πραγματικότητα σε κάθε πτυχή της επαγγελματικής ζωής. Καθορίζει τον συντονισμό των εργαζομένων στον οργανισμό. Η εργασιακή ικανοποίηση, δεν μπορεί να διαχωριστεί από τη ζωή της ίδιας της εργασίας, επειδή σχετίζεται με ανθρώπινες προϋποθέσεις και αντικατοπτρίζει όλες τις σημαντικές αποφάσεις για το τι θέλει το άτομο και τη σημασία αυτού που θέλει και αντιλαμβάνεται ότι παίρνει.

Σε αυτήν την εργασία, οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης εμπεριέχουν τον χώρο εργασίας-ωράριο, την αμοιβή, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους, το αντικείμενο εργασίας, την ηγεσία και τις δυνατότητες ανέλιξης.

2.2 Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση

2.2.1 Ατομικοί παράγοντες

Η ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται από πολλούς αλληλένδετους παράγοντες. Κάθε παράγοντας έχει τη δική του σημασία και δεν μπορεί να αγνοηθεί και γι' αυτό είναι σημαντικό όταν εξετάζεται η εργασιακή ικανοποίηση ενός οργανισμού να λαμβάνονται όλοι υπόψη. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι ατομικοί ή εργασιακοί.

Όσον αφορά τους ατομικούς παράγοντες, αυτοί αφορούν το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση και την εργασιακή εμπειρία του ατόμου. Στις περισσότερες έρευνες έχει διαπιστωθεί πως οι γυναίκες φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένες από την εργασία τους σε σχέση με τους άντρες. Αυτό μπορεί να οφείλεται στον πολλαπλό ρόλο των γυναικών στην κοινωνία μας. Ακόμη, έχει παρατηρηθεί πως οι γυναίκες προτιμούν να εργάζονται με φιλικούς ανθρώπους, με καλή κοινωνική θέση, παρόλο που μπορεί κάποτε να είναι χαμηλόμισθες. Αναφορικά με την ηλικία, μελέτες έχουν βρει διαφορετικά αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με διαφορετικές ηλικιακές ομάδες. Μερικοί πιστεύουν

ότι η ηλικία έχει μικρή σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά αυτή η σχέση έχει σημασία σε μερικές καταστάσεις της εργασίας. Σε ορισμένες μελέτες έχει βρεθεί πως η ικανοποίηση από την εργασία είναι χαμηλότερη όσο αυξάνεται η ηλικία. Σχετικά με την εκπαίδευση, οι μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει μια τάση οι πιο μορφωμένοι εργαζόμενοι να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, σε σχέση με τους λιγότερο μορφωμένους. Αυτό ίσως οφείλεται στο ότι τα άτομα που έχουν φοιτήσει στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν μάθει να εργάζονται με αυτονομία και βιώνουν διάφορες προκλήσεις (Schultz, 1982). Έρευνα δείχνει πως όσοι έχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τις πιθανές ακατάλληλες συνθήκες στο εργασιακό τους περιβάλλον και επηρεάζονται αρνητικά από αυτές (Gurbuz, 2007). Ωστόσο, άλλες μελέτες δείχνουν να μην υπάρχει σημαντική σχέση με τη συγκεκριμένη μεταβλητή. Όσον αφορά την εργασιακή πείρα, αρκετές μελέτες δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλότερη τις πρώτες μέρες ενώ στη συνέχεια μειώνεται (Mischra, 2013).

2.2.2 Εργασιακοί παράγοντες

Η ικανοποίηση εκτός από τους ατομικούς παράγοντες επηρεάζεται και από εργασιακούς παράγοντες, όπως ο μισθός, το εργασιακό περιβάλλον, η αυτονομία, η επικοινωνία και η οργανωτική δέσμευση (Lane, Esser, Holte and Anne, 2010; Vidal, Valle and Aragón, 2007; Fisher and Locke, 1992; Xie και Johns, 2000). Ο μισθός βρέθηκε να είναι ο πρωταρχικός παράγοντος και κίνητρο για την εργασιακή ικανοποίηση από τα αποτελέσματα της έρευνας των Kathawala, Moore και Elmuti (1990). Ο μισθός είναι επίσης κίνητρο για έναν υπάλληλο σε δέσμευση με τον οργανισμό που απασχολείται (Zobal, 1998; Moncarz et al., 2009; Chiu et al., 2002). Ακόμη, δείχνει στον υπάλληλο πόσο πολύτιμος είναι για τον οργανισμό του (Zobal, 1998). Σύμφωνα με τους Miceli και Lane (1991) η ικανοποίηση από την αμοιβή μπορεί να εξηγηθεί ως το συνολικό ποσό των θετικών ή αρνητικών επιπτώσεων των ατόμων προς την αμοιβή τους από τον χώρο εργασίας. Η αμοιβή μπορεί να αναφέρεται και σε όλες τις μορφές αποζημίωσης, όπως για παράδειγμα ο μισθός ή οι παροχές. Οι ερευνητές είναι σημαντικό να εξετάζουν και να αναλύουν ξεχωριστά τις διάφορες διαστάσεις της ικανοποίησης αμοιβών. Η υιοθέτηση ενός καλού συστήματος αποζημίωσης του οργανισμού και του ποσού αυξήσεων των αμοιβών επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όμως, η ικανοποίηση των αμοιβών μπορεί να θεωρείται απαραίτητη, αλλά όχι επαρκή προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Οι εργοδότες μπορούν να εστιάσουν και σε άλλες πηγές ικανοποίησης από την εργασία, όπως η ικανοποίηση από συναδέλφους και προϊσταμένους.

Σύμφωνα με τον Blustein (2006), η εργασία είναι ένας τομέας στον οποίο τα άτομα περνούν το ένα τρίτο της ζωής τους και συνεπώς αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της συνολικής ποιότητας ζωής. Συνήθως, είναι φυσικό ότι οι εργαζόμενοι να ελπίζουν να έχουν ικανοποίηση στην επαγγελματική τους ζωή και ειδικά στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους, που περνούν τον περισσότερο χρόνο μαζί τους. Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται, όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επαρκή υποστήριξη από τους συνεργάτες τους (Karasek και Theorell, 1990).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία συμβάλλει στην ευχαρίστηση από την εργασία. Με άλλα λόγια, οι κακές εργασιακές σχέσεις συμβάλλουν στη δυσαρέσκεια από την εργασία. Σύμφωνα με τον Blustein (2006), οι διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας, επηρεάζουν άμεσα τους υπαλλήλους και την εργασιακή τους ικανοποίηση, η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα για την ικανοποίηση από τη ζωή και τη ψυχολογική ευημερία. Επίσης, ο συγγραφέας τόνισε πως οι συνδέσεις με τους άλλους αποτελούν θεμελιώδη ανάγκη του ανθρώπου, ιδίως στον χώρο εργασίας όπου μπορεί να ικανοποιηθεί αυτή η ανάγκη.

Η παροχή υποστήριξης είναι πιθανό να είναι πιο αποτελεσματική, όταν οι εργαζόμενοι τη λαμβάνουν από άτομα με τα οποία μοιράζονται παρόμοιες εμπειρίες άγχους. Συνεργάτες που μοιράζονται κοινές εργασιακές εμπειρίες και παρόμοιες ευθύνες, μπορούν συχνά να αυξήσουν τη συναισθηματική υποστήριξη των εργαζομένων παρέχοντας θετικές αλληλεπιδράσεις και δείχνοντας εμπιστοσύνη ο ένα στον άλλο, ώστε να ολοκληρωθούν τα καθήκοντα της εργασίας τους (Karasek and Theorell, 1990).

Κατά τη τελευταία δεκαετία, υπάρχουν αρκετά διλήμματα στις επιχειρήσεις, που ισχυρίζονται πως οι επόπτες αντιμετωπίζουν συχνά διαφορετικά τους υφισταμένους τους, δημιουργώντας μια σχέση που επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Williams (2002), ο κύριος λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι αποχωρούν από έναν οργανισμό, είναι επειδή αντιμετωπίζονται άσχημα από τους επόπτες τους. Μια άλλη ερευνητική μελέτη διαπίστωσε πως όσοι παραμένουν στη δουλειά τους, παρά τις φτωχές εποπτικές σχέσεις, έχουν χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία τους και χαμηλότερη οργανωσιακή δέσμευση και ψυχολογική δυσφορία (Tepper, 2000). Οι Morrow κ.α. (2005) δήλωσαν ότι

η σχέση μεταξύ ενός επόπτη και ενός υπαλλήλου αναπτύσσεται ως προς τις εργασιακές ανταλλαγές μεταξύ των δύο ατόμων. Αυτές οι σχέσεις μπορεί να ταξινομημένες ως υψηλής ποιότητας ή καλές (δηλ. αντικατοπτρίζει την εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την αφοσίωση) ή ως χαμηλής ποιότητας ή κακές (δηλ. αντανακλά δυσπιστία, χαμηλό σεβασμό και έλλειψη πίστης).

Η εποπτεία στον εργασιακό χώρο, μέσω της καθοδήγησης, μπορεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αναπτύξει τις δεξιότητες του και να θέλει να παραμείνει με τον εργοδότη του. Από την άλλη, ο μη εποπτικός μέντορας, μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη του εκπαιδευόμενου (Scandura and Williams, 2004). Η υποστήριξη από τους επόπτες μπορεί να είναι πολύ σημαντική για την ικανοποίηση των εργαζομένων (Griffin, Patterson and West, 2001). Ο J.D. Politis (2001) έχει εξετάσει τους ρόλους που διαδραματίζει η ηγεσία στη διαδικασία απόκτησης γνώσεων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 227 άτομα που είχαν εμπλακεί σε επιμορφωτικές δραστηριότητες, για να εξετάσουν τα στυλ ηγεσίας και των χαρακτηριστικών απόκτησης γνώσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα στυλ ηγεσίας που περιλαμβάνουν ανθρώπινη αλληλεπίδραση και ενθαρρύνουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων σχετίζονται θετικά με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την απόκτηση γνώσεων.

Σύμφωνα με τον Frame (2004), οι εργασιακές συνθήκες που αφορούν τον χώρο εργασίας, τα εργαλεία εργασίας, το αντικείμενο της εργασίας, η οργανωσιακή πολιτική και κανόνες, επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τους Robbins (2001), η εργασιακή ικανοποίηση προωθείται μέσω της κατάλληλης θερμοκρασίας, φωτισμού, αερισμού, υγιεινής, θορύβου, ωρών εργασίας και πόρων. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν συνθήκες που οδηγούν σε μεγαλύτερη άνεση. Η απουσία τέτοιων συνθηκών μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την πνευματική και σωματική ευεξία του εργαζομένου (Baron & Greenberg, 2003).

Οι εργαζόμενοι θέλουν να έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις τους και να αναπτυχθούν σε προσωπικό επίπεδο. Εάν είναι ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες αυτοβελτίωσης, το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους αυξάνεται. Επομένως, η εργασιακή κατάρτιση διαδραματίζει βασικό ρόλο για ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και βοηθά τους εργαζομένους να είναι πιο συγκεκριμένοι στην εργασία τους. Ακόμη, τα προγράμματα ανάπτυξης μπορεί να βελτιώσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η εταιρεία τους εμπιστεύεται και τους κάνει να νιώθουν πως έχουν τον έλεγχο της

καριέρας τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνονται τα θετικά τους συναισθήματά για την εργασία τους (Jin & Lee, 2012).

Οι Lincoln και Kalleberg's (1985) προτείνουν ότι ο έλεγχος των οργανισμών σχετίζεται πολύ με τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και τη συνολική εργασιακή δέσμευση. Οι συγγραφείς έχουν ταξινομήσει τέσσερεις ιδανικούς ελέγχους που πρέπει ένας οργανισμός να κάνει για να αποδώσει μεγαλύτερη ικανοποίηση στους εργαζομένους της. Ο ένας έλεγχος αφορά την κοινωνική ένταξη, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι επιτρέπεται να αλληλοεπιδρούν και να δημιουργούν το δίκτυο τους μέσα σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, το οποίο προωθεί εκφραστικές κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων πέρα από τον χώρο εργασίας. Ο άλλος έλεγχος αφορά τη διαρθρωτική διαφοροποίηση, όπου πρέπει να υπάρχει μια ξεκάθαρη ατομική κινητικότητα και σταδιοδρομία στον οργανισμό μέσω δυνατότητας εξέλιξης σε εσωτερικές κλίμακες εργασίας. Ο τρίτος έλεγχος αφορά την αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων, όπου σύμφωνα με αυτό, είναι σημαντική η αίσθηση αυτονομίας και η ανάθεση εξουσίας στους εργαζομένους. Ο τελευταίος έλεγχος, αφορά την τυποποίηση και νομιμότητα, όπου διατηρείται η συνταγματική τάξη και ένα σύστημα κανόνων και διαδικασιών, ώστε να ενισχύεται η ευημερία των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα οροθετούνται οι υποχρεώσεις. Οι παραπάνω μελέτες που αναφέρθηκαν δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει συσχετιστεί με τη συμπεριφορά του επόπτη, των συναδέλφων, την αμοιβή και προώθηση, οργανωτικούς παράγοντες και άλλους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία. Στόχος αυτής της μελέτης είναι να εξετάσει τους παράγοντες αυτούς και να αξιολογήσει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων της φαρμακευτικής εταιρείας Help σε καθέναν από αυτούς.

2.3 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι τόσο εύκολη, διότι υπάρχουν ψυχολογικές επιδράσεις και ανησυχίες. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτό το ζήτημα, διεξάγονται πολλές έρευνες και αναπτύσσονται ερωτηματολόγια και μέθοδοι, ώστε να εντοπίσουν και να αξιολογήσουν τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Στη βιβλιογραφία, υπάρχει συναίνεση σχετικά με τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης, ωστόσο η μέτρηση ήταν είναι ακόμη υπό συζήτηση. Η ικανοποίηση είναι ένα πολύπλοκο ζήτημα, καθώς όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, εξηγείται όχι μόνο από εργασιακά χαρακτηριστικά, αλλά και από προσωπικά χαρακτηριστικά, ανάγκες, αξίες και προσδοκίες. Για παράδειγμα, δύο εργαζόμενοι που εργάζονται στην ίδια εργασία, μπορεί να βιώνουν διαφορετικό επίπεδο ικανοποίησης (Harputlu, 2014).

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης υπάρχουν δύο προσεγγίσεις: η παγκόσμια προσέγγιση και η προσέγγιση πτυχών-όψεων. Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, οι κλίμακες χωρίζονται σε εργαλεία πολλαπλών και μονών αντικειμένων. Οι μελέτες που αναπτύχθηκαν το 1970 δείχνουν ότι υπήρχε η αντίληψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ενιαία και ότι οι εργαζόμενοι έχουν μια συνολική στάση απέναντι στην εργασία. Ωστόσο, υπάρχει και η άποψη από μερικούς ερευνητές πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι μονοδιάστατη. Σε αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιούνται μέτρα ενός αντικειμένου (Green, 2000). Το Job in General Scale (JIG) και το Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale αποτελούν δύο παγκόσμιες κλίμακες εργασιακής ικανοποίησης που έχουν πολλά στοιχεία. Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση της όψης χρησιμοποιείται για να ληφθούν υπόψη οι πτυχές της εργασίας που είτε προκαλούν ικανοποίηση είτε δυσαρέσκεια. Με βάση αυτήν την προσέγγιση, γίνεται πληρέστερη αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης (Spector, 1997). Οι κλίμακες αυτές, όπως και οι παγκόσμιες, αποτελούνται από ένα ή πολλά στοιχεία. Ο Spector (1997) παρουσιάζει δύο λόγους για τη χρήση πολλαπλών στοιχείων. Το πρώτο είναι πως είναι πιο αξιόπιστα από τα μεμονωμένα στοιχεία. Αυτό συμβαίνει διότι, για παράδειγμα, οι ερωτηθέντες μπορεί να κάνουν λάθη κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και αυτό μπορεί να μειώσει την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Όταν αυξάνεται ο αριθμός των αντικειμένων σε μια υποκλίμακα, τότε μειώνεται η επίδραση των ασυνεπειών στις απαντήσεις. Ένα άλλο πλεονέκτημα, είναι πως αυτά τα ερωτηματολόγια, παρέχουν μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση. Κάποια παραδείγματα τέτοιων κλιμάκων με πολλά στοιχεία, είναι το Job Descriptive Index (JDI), που χρησιμοποιείται και στην παρούσα έρευνα και το Job Diagnostic Survey (JDS).

2.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Αρκετές θεωρίες έχουν προταθεί για να κατανοήσουν την εργασιακή ικανοποίηση σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Αυτές χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: τις θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές και τις διαδικαστικές θεωρίες ή μηχανιστικές (Παπάνης – Ρόντος, 2005). Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στα κίνητρα, στο περιεχόμενο, τον τύπο αναγκών και τους παράγοντες ικανοποίησης του ατόμου. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τα κίνητρα, δηλαδή τις συμπεριφορές και τις συνθήκες και εξετάζει τους τύπους και τις κατηγορίες των μεταβλητών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση και απόδοση της εργασίας.

2.4.1. Θεωρίες περιεχομένου/Οντολογικές

Η πιο δημοφιλής οντολογική θεωρία είναι αυτή της Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow (1943). Σύμφωνα με αυτόν, οι ανθρώπινες ανάγκες χωρίζονται σε πέντε βασικές κατηγορίες, από τις κατώτερες στις ανώτερες βαθμίδες (Καντάς, 1993). Στη βάση της πυραμίδας του Maslow, βρίσκονται οι φυσιολογικές-βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως τα τρόφιμα, το νερό κτλ. Θεωρούνται οι πρώτες και βασικές ανάγκες που προσπαθεί να καλύψει ένα άτομο. Έπειτα βρίσκονται οι ανάγκες της ασφάλειας, όπου αφορούν την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει το αίσθημα της αυτοσυντήρησης, μέσω ίσως μιας μόνιμης εργασίας, κατοικίας κτλ. Στη συνέχεια βρίσκονται οι ανάγκες κοινωνικής αποδοχής, δηλαδή η ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή/και περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να είναι δηλαδή αποδεκτός, να αναπτύσσει φιλίες και να νιώθει συμπάθεια. Προτελευταία στην πυραμίδα του Maslow βρίσκεται η ανάγκη του ανθρώπου για αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό, αλλά και να αναγνωρίζεται και να εκτιμάται από τους σημαντικούς άλλους. Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή το τι θέλει να γίνει κάποιος, να ικανοποιήσει τους στόχους και τα οράματά του. Η συγκεκριμένη θεωρία αναγνωρίζεται ως μια σημαντική προσπάθεια για την καλύτερη κατανόηση των κινήτρων ενός εργαζομένου, καθώς υποδεικνύει πως οι άνθρωποι προσπαθούν να καλύψουν κάποιες βασικές ανάγκες που δεν καλύπτονται μόνο από οικονομικές ανταμοιβές, πως η διαχείριση ενός οργανισμού πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα διαφορετικά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των εργαζομένων της και πως η αμοιβή δεν είναι η μόνη κινητήρια δύναμη, καθώς οι εταιρείες μπορούν να παρέχουν για παράδειγμα στους εργαζομένους άλλα προνόμια, όπως αυτοκίνητα που συμβολίζουν κύρος.

Μια άλλη θεωρία είναι αυτή της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων του Herzberg (1959). Ο Herzberg ανέπτυξε μια συγκεκριμένη θεωρία κινήτρων στον εργασιακό χώρο. Τα

συμπεράσματα της έρευνας του ήταν πως υπάρχουν ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ενδογενείς αναφέρονται αλλιώς και ως παρακινητικοί παράγοντες και αφορούν τη φύση της εργασίας, τα επιτεύγματα, την ευθύνη, την αναγνώριση, ενώ οι εξωγενείς ονομάστηκαν αλλιώς και παράγοντες υγιεινής και αναφέρονται σε περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, η εταιρική πολιτική, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους. Για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων ο ερευνητής πρότεινε να εμπλουτιστεί η εργασία και να δίνονται πληροφορίες σχετικά με την απόδοση τους και τη συνολική συμβολή τους στην εργασία.

Ο Douglas Mc Gregor (1960) στη θεωρία του εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές αντιμετώπιζαν τους υπαλλήλους τους και κατέληξε πως η άποψη ενός διευθυντή για τη φύση του ανθρώπου βασίζεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα υποθέσεων που τείνει να διαμορφώσει τη συμπεριφορά του προς τους υφιστάμενους του. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε X & Y και σύμφωνα με αυτή, οι εργαζόμενοι εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες, τη X και τη Y. Σύμφωνα με τις X Υποθέσεις, ο μέσος άνθρωπος έχει μια εγγενή αντιπάθεια για την εργασία του και θα την απέφυγε αν μπορούσε. Λόγω του ότι δεν του αρέσει η δουλειά, χρειάζεται να ελεγχθεί, να κατευθυνθεί και να απειληθεί με τιμωρία ώστε να εργαστεί. Ακόμη, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται, αποφεύγει τις ευθύνες και έχει σχετικά μικρή φιλοδοξία, ενώ αναζητά την ασφάλεια. Σύμφωνα με τις Y Υποθέσεις, οι σωματικές και πνευματικές προσπάθειες των ανθρώπων στην εργασία είναι τόσο φυσικές όσο το παιχνίδι και η ξεκούραση. Συνεπώς, ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή δεν είναι τα μόνα μέσα ώστε να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι. Οι άνθρωποι θα ασκήσουν αυτοκατεύθυνση και αυτοέλεγχο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι στους οποίους έχουν δεσμευτεί. Ο βαθμός δέσμευσης είναι ανάλογος με το μέγεθος των ανταμοιβών.

Ο Mc Celelland (1961) στη δική του Θεωρία των Αναγκών, υποστήριξε πως μερικοί άνθρωποι κάνουν μια συναρπαστική προσπάθεια να πετύχουν. Προσπαθούν για την προσωπική τους επιτυχία και όχι για τις ανταμοιβές της επιτυχίας. Επιθυμούν να κάνουν κάτι καλύτερο και αποτελεσματικότερο από ό,τι είχε γίνει προηγουμένως και προτιμούν τις προκλήσεις στην εργασία τους που παρέχουν υψηλότερη επιτυχία. Η συγκεκριμένη θεωρία περιλαμβάνει τρεις αλληλένδετες ανάγκες ή κίνητρα: το επίτευγμα, η δύναμη και η συνεργασία.

Ο Alderfer (1969) στη δική του Θεωρία των Αναγκών για ύπαρξη σχέσεων και ανάπτυξη, διαφοροποιήθηκε από τη Θεωρία Αναγκών του Maslow και κατέληξε σε τρεις κατηγορίες αναγκών, όπου στη βάση της πυραμίδας είναι πάλι οι βιολογικές ανάγκες και ακολουθούν οι σχέσεις και η ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον Alderfer δεν είναι απαραίτητη η ικανοποίηση της κατώτερης κατηγορίας αναγκών, ώστε να διαδραματιστεί μια υψηλότερη κατηγορία. Ο Alderfer θεωρεί πως όταν υπάρχουν ευκαιρίες να καλυφθεί μια κατηγορία αναγκών, τότε αυξάνεται η έντασή τους. Αντίθετα, ο Maslow θεωρεί πως η ένταση των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη του βαθμού που ικανοποιούνται. Με βάση τον Alderfer, όταν η ανάγκη ενός ατόμου είναι δύσκολο έως σχεδόν αδύνατο να ικανοποιηθεί, τότε στρέφεται σε άλλες ανάγκες. Από την άλλη, ο Maslow θεωρεί πως το άτομο συνεχίζει να επιμένει και να προσπαθεί ώστε να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ανάγκη. Ωστόσο, πιστεύει πως ύστερα από πολύ επιμονή και προσπάθεια αν δεν επιτευχθεί η κάλυψη μιας ανάγκης, μπορεί το άτομο να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει την κάλυψη της. Ακόμη, πιστεύει στην υποκειμενικότητα της κάλυψης αναγκών από άτομο σε άτομο.

2.4.2. Διαδικαστικές θεωρίες

Η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Stacy Adams (1963) υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι «ζυγίζουν» αυτά που δίνουν σε μια εργασία και αυτά που παίρνουν και στη συνέχεια τα συγκρίνουν με αυτά που δίνουν και παίρνουν οι άλλοι. Εάν αντιληφθούν ότι η αναλογία τους είναι ίση με εκείνη των σχετικών άλλων με τους οποίους συγκρίνονται, θεωρούν πως υπάρχει μια κατάσταση δικαιοσύνης. Ο ερευνητής προτείνει ότι η υψηλή απόδοση οδηγεί στη λήψη ανταμοιβών, τόσο εγγενών όσο και εξωγενών, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τη Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964), για τους ανθρώπους λειτουργεί ως κίνητρο το να πιστεύουν οι ίδιοι ότι αξίζει ένας στόχος για να προσπαθήσουν να τον επιτύχουν. Σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom, οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν κατά πόσο το επίπεδο απόδοσής τους σχετίζεται με εσωτερικές ή/και εξωτερικές ανταμοιβές. Ακόμη, αντιλαμβάνονται κατά πόσο μπορούν να φθάνουν σε ένα προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης. Επιπρόσθετα, θεωρεί πως οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθανθούν αν οι ανταμοιβές που τους προσφέρει η επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς. Ο Vroom αναγνωρίζει τη σημασία των διαφόρων ατομικών αναγκών και κινήτρων. Για

παράδειγμα η θεωρία προσδοκιών υποδηλώνει ότι οι ανταμοιβές συνηθίζουν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και γι' αυτό πρέπει εκτιμώνται από τα άτομα. Η θεωρία εξηγεί πως τα κίνητρα είναι προϊόν τριών παραγόντων: το όσο θέλει κάποιος μια ανταμοιβή, η εκτίμηση που κάνει κάποιος για την πιθανότητα ότι η προσπάθεια του θα φέρει την επιθυμητή απόδοση και η απόδοση του θα έχει ως αποτέλεσμα τη λήψη της αμοιβής.

Η Θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke (1968) υποστήριξε πως οι προθέσεις, που εκφράζονται ως στόχοι, μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη, επισήμανε πως όταν οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι οδηγούν σε αυξημένη απόδοση. Για παράδειγμα, όταν δύσκολοι στόχοι, γίνονται αποδεκτοί, τότε έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερη απόδοση από τους εύκολους στόχους και πως η ανατροφοδότηση οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση. Παρόμοια, οι συγκεκριμένοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας σε σχέση με πιο γενικούς στόχους. Μελέτες που δοκίμασαν τη Θεωρία Στοχοθέτησης, έδειξαν πως οι συγκεκριμένοι και απαιτητικοί στόχοι με ανατροφοδότηση αποτελούν κινητήρια δύναμη (Robbins, 2005).

Η Θεωρία Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Hackman & Oldham (1975-76) υποστήριξε πως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Για παράδειγμα, μια βαρετή και μονότονη δουλειά μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά και να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων.

Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης των Deci & Ryan (1985), αναφέρεται στην αντίληψη ότι το άτομο χρειάζεται να έχει την αίσθηση ότι ελέγχει τις πράξεις του. Στηρίζεται στην υπόθεση πως οι ανταμοιβές που είναι εξωγενείς μειώνουν το εγγενές ενδιαφέρον για μια δουλειά. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως υπάρχουν τρεις βασικές εσωτερικές ανάγκες, η ανάγκη για αυτονομία, για απόκτηση ικανοτήτων και για θετικούς δεσμούς.

Τέλος, η Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας του Bandura (1977), αναφέρεται στην πεποίθηση ότι ένα άτομο έχει την ικανότητα να ολοκληρώνει αποτελεσματικά και με επιτυχία την εργασία του. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία όσο πιο υψηλή είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα, τόσο πιο πολύ πιστεύει το άτομο στην ικανότητα του αλλά και ανταποκρίνεται θετικά στην ανατροφοδότηση. Σύμφωνα με αυτόν, υπάρχουν τέσσερις τρόποι ενίσχυσης της αυτό-αποτελεσματικότητας: η πραξιακή γνώση, η έμμεση μοντελοποίηση, η πειθώ και η διεγερση.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Ερευνητικός σκοπός

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία των υπαλλήλων σε φαρμακευτική εταιρεία σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, τη διοίκηση, τον εργασιακό χώρο-ωράριο, τις συνθήκες εργασίας καθώς και τους μισθούς. Ακόμη, σκοπός είναι διερευνηθεί κατά πόσο υπάρχει επίδραση των χαρακτηριστικών των ατόμων, όπως η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία και η θέση που έχουν τα άτομα στην εταιρεία στις απόψεις τους για την ικανοποίηση τους από την εργασία. Τέλος, γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία της διοίκησης και να υποβληθούν προτάσεις και εισηγήσεις με ενέργειες που μπορεί να κάνει η εταιρεία ώστε να παρακινήσει και να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων της ώστε να ενεργούν με περισσότερη παραγωγικότητα για την εταιρεία. Ακόμη, διατηρώντας η Εταιρεία ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων της, αυξάνει τις πιθανότητες για δέσμευση των εργαζομένων σε αυτή και υψηλότερη απόδοση.

3.2 Ερευνητικά Εργαλεία

Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης, διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα, με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε διαδικτυακά μέσω του Google

Forms από τους εργαζομένους της Εταιρείας. Το ερωτηματολόγιο που βασίστηκε στο Job Descriptive Index (JDI) που δημιουργήθηκε από τους Smith, Kendall & Hulin (1969) και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Μετρά την ικανοποίηση ενός ατόμου σε πέντε διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή τη φύση της εργασίας, τον εργασιακό χώρο, τις αμοιβές, τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, την ηγεσία και τις δυνατότητες ανέλιξης. Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν γραπτώς για τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους και για τους σκοπούς της έρευνας που ήταν αποκλειστικά για την εκπόνηση της διατριβής. Η γενική διευθύντρια της εταιρείας, κα Ελένη Ζέκκα ενέκρινε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο πριν τον διαμοιρασμό του.

Όσον αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου, το πρώτο μέρος του απαρτίζεται από τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, έτη απασχόλησης και θέση στην εργασία. Ακόμη, στο πρώτο μέρος υπήρχαν γενικά ερωτήματα για την εργασιακή ικανοποίηση, όπως το κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και στην περίπτωση που είναι ικανοποιημένη ποιος είναι ο πιο σημαντικός γι' αυτούς παράγοντας, καθώς και το αν επιθυμούν να εργάζονται για τα επόμενα χρόνια στην Εταιρεία. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά τις επτά διαστάσεις-παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία. Οι ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, ενώ οι ερωτήσεις για την ικανοποίηση από την εργασία, βασίστηκαν στην κλίμακα Likert, όπου το 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=είμαι ουδέτερος-η, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα. Οι επτά παράγοντες που συντελούν την εργασιακή ικανοποίηση είναι: το Αντικείμενο Εργασίας (6 ερωτήσεις), τους Συναδέλφους (5 ερωτήσεις), τους Προϊσταμένους (5 ερωτήσεις), το Ωράριο-Αμοιβή (6 ερωτήσεις), τις Συνθήκες Εργασίας-Χώρος Εργασίας (5 ερωτήσεις), την Ηγεσία (6 ερωτήσεις), και τις Δυνατότητες Ανέλιξης (6 ερωτήσεις).

3.3 Δείγμα

Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελούν το σύνολο των εργαζομένων της φαρμακευτικής εταιρείας Help, που εδρεύει στα Ιωάννινα, το οποίο ανέρχεται σε 100 υπαλλήλους. Από τους 100 υπαλλήλους, τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 62 και επομένως υπήρξε 62% συμμετοχή. Ιδανικά θα θέλαμε μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων.

3.4 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης

Για την συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε επαγωγική και περιγραφική στατιστική ανάλυση. Η περιγραφική στατιστική μας βοηθά να παρουσιάσουμε τα δεδομένα μας με πίνακες και γραφικές παραστάσεις, στους οποίους παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σε ποσοστά. Η επαγωγική στατιστική μας βοηθά να εξάγουμε συμπεράσματα για πιθανές διαφορές που προκύπτουν στις απόψεις των συμμετεχόντων βάσει των δημογραφικών τους στοιχείων. Μόνο τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από τις αναλύσεις πως είναι στατιστικά σημαντικά, παρουσιάζονται στην εν λόγω εργασία. Για τον παραμετρικό έλεγχο, ώστε να διεξαχθεί κατά πόσο υπάρχει κανονικότητα στις παρατηρήσεις, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov που χρησιμοποιείται όταν το δείγμα είναι μεγαλύτερο από 50 ($N=50$). Ο έλεγχος έγινε σε επίπεδο σημαντικότητας του 5% και η υπόθεση ήταν αν η κατανομή είναι κανονική ή όχι. Ο έλεγχος έδειξε πως οι μεταβλητές «Ηγεσία», «Αμοιβή» και «Εργασιακός Χώρος» κατανέμονται προσεγγιστικά κανονικά, ενώ στις υπόλοιπες μεταβλητές δεν υπάρχει κανονικότητα. Διενεργήθηκε σύγκριση μέσω των όρων με το Student t-Test και το ANOVA F-Test για τις μεταβλητές με κανονικότητα και σύγκριση μέσω των όρων με το Kruskal-Wallis H Test και το Mann – Whitney Z-test για τις μη κανονικά κατανομημένες μεταβλητές.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα Έρευνας

4.1 Ανάλυση αξιοπιστίας

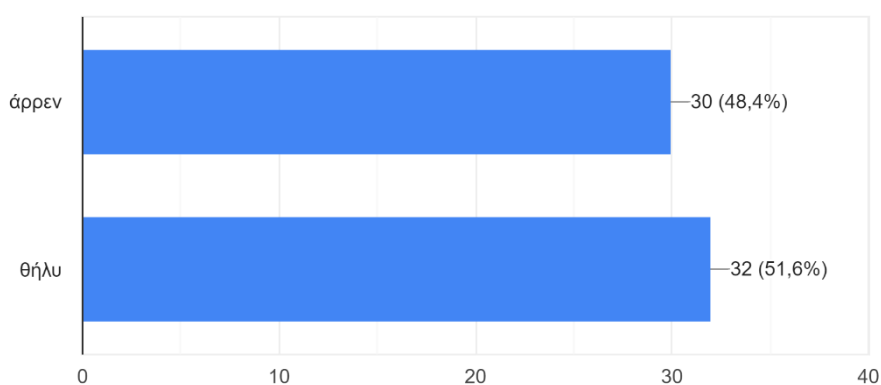
Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση αξιοπιστίας των μετρήσεων με το λογισμικό SPSS. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των δηλώσεων του ερωτηματολογίου, εκτιμήθηκε ξεχωριστά για καθεμιά από τις 7 διαστάσεις της κλίμακας (7 παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης). Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, εκτιμήθηκε ο συντελεστής Cronbach α , που εκφράζει το επίπεδο της αξιοπιστίας. Οι τιμές του συγκεκριμένου δείκτη κυμαίνονται από -1 έως 1, με τις αρνητικές τιμές να σημαίνουν απουσία αξιοπιστίας και τις θετικές τιμές να επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία των δεδομένων. Επομένως, τιμές άνω του 0,6 υποδηλώνουν πως το ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της αξιοπιστίας ανά παράγοντα. Παρατηρούμε λοιπόν πως όλοι οι παράγοντες έχουν αξιοπιστία μεγαλύτερη του 0,6 και συνεπώς επιβεβαιώνεται η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας. Επομένως, για τον υπολογισμό και τις αναλύσεις των παρακάτω παραγόντων, συμπεριλήφθηκαν όλες οι ερωτήσεις που τους αποτελούν, μέσω της επιλογής compute του SPSS.

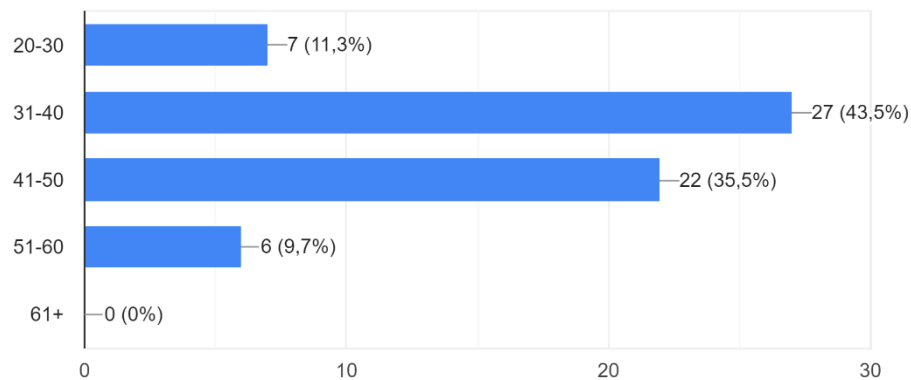
Παράγοντας Ικανοποίησης	Cronbach's Alpha	N of Items
Αντικείμενο εργασίας	0,605	6
Εργασιακός χώρος – Ωράριο	0,668	5
Αμοιβή	0,878	6
Δυνατότητες Ανέλιξης	0,805	6
Προϊστάμενοι	0,952	5
Συνάδελφοι	0,700	5
Ηγεσία	0,901	6

4.2 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

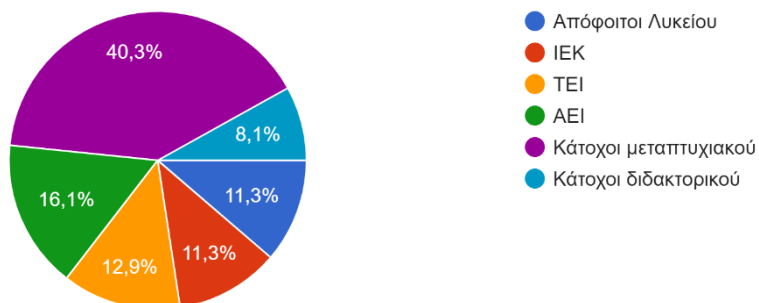
Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 62 εργαζόμενοι της φαρμακευτικής εταιρείας Help. Οι 30 συμμετέχοντες ήταν άντρες (48,4%) και οι 32 γυναίκες (51,6%) (Γράφημα 1). Το 7% των συμμετεχόντων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 20-30 ετών, το 43,5% στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών, το 35,5% στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών και το 6% στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών, ενώ δε συμμετείχαν στην έρευνα εργαζόμενοι άνω των 60 ετών (Γράφημα 2). Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το 8,1% είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 11,3% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, το 12,9% απόφοιτοι ΤΕΙ, το 16,1% απόφοιτοι ΑΕΙ, το 40,3% έχουν κατακτήσει κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο και το 8,1% κατέχει διδακτορικό δίπλωμα (Γράφημα 3). Σχετικά με τα έτη απασχόλησης των εργαζομένων στην Εταιρεία, το 6,5% των συμμετεχόντων έχουν 0-3 έτη απασχόλησης, το 12,9% έχουν 4-6 έτη απασχόλησης, το 6,5% έχουν 7-9 έτη απασχόλησης και το 74% έχουν άνω των 10 ετών απασχόληση στην Εταιρεία (Γράφημα 4). Αναφορικά με τη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην Εταιρεία, η πλειοψηφία αυτών, δηλαδή το 69,4% είναι υπάλληλοι, το 14,5% αυτών είναι διοικητικοί υπάλληλοι, ακόμη 14,5% είναι διευθυντικά στελέχη και ένα 1% κατέχουν μια άλλη μη προσδιορισμένη θέση στην Εταιρεία (Γράφημα 5).



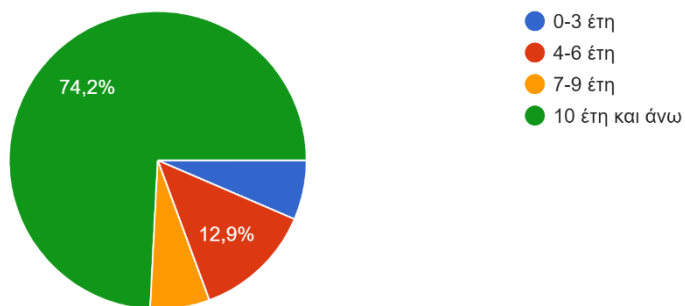
Γράφημα 1. Φύλο



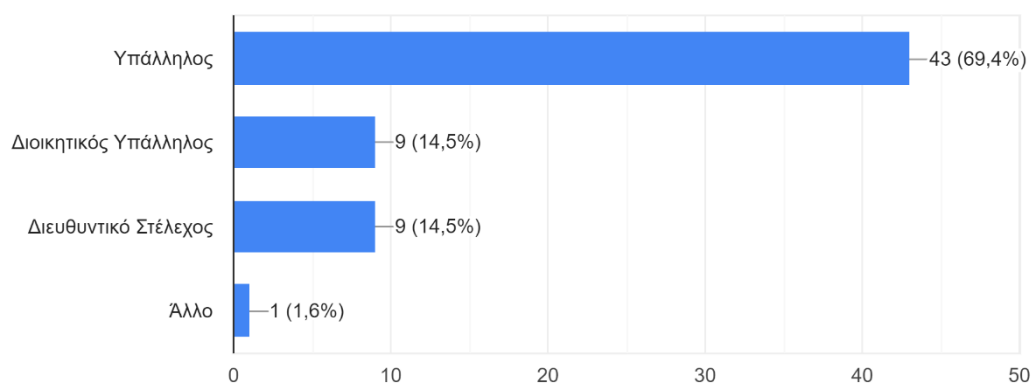
Γράφημα 2. Ηλικία



Γράφημα 3. Μορφωτικό επίπεδο



Γράφημα 4. Εργασιακή εμπειρία στην Εταιρεία



Γράφημα 5. Θέση απασχόλησης στην Εταιρεία

4.3 Ικανοποίηση από την εργασία

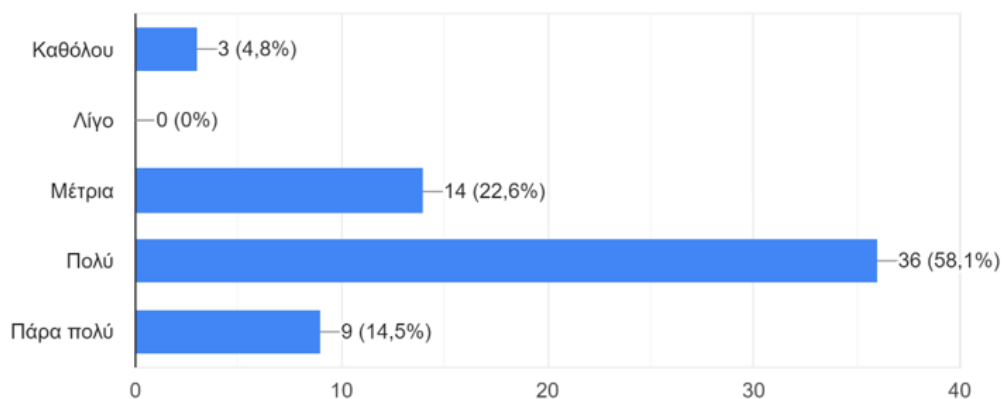
Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση των ερωτηθέντων. Αρχικά οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με το πόσο ευχαριστημένοι είναι από τη δουλειά που κάνουν, ποιον θεωρούν το πιο σημαντικό παράγοντα για την ευχαρίστηση τους και να εκφράσουν τη δέσμευση τους στην Εταιρεία απαντώντας στο κατά πόσο θα επιθυμούσαν να εργάζονται στην ίδια Εταιρεία τα επόμενα χρόνια.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, δηλαδή το 58,1%, δήλωσαν πως είναι πολύ ευχαριστημένοι από τη δουλειά του και μάλιστα το 14,5% είναι πάρα πολύ ευχαριστημένο. Επομένως, το 72,6% των συμμετεχόντων δήλωσαν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Από την άλλη το 22,6% των συμμετεχόντων ανέφεραν μέτρια ικανοποίηση από την εργασία τους και ένα 4,8% των συμμετεχόντων φαίνεται να μην είναι καθόλου ικανοποιημένοι (Γράφημα 6).

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες, δηλαδή το 68,9%, θεωρούν ως το πιο σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης από την εργασία, το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας. Ακολουθεί το 36,1% των συμμετεχόντων που θεωρούν τους συναδέλφους έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ευχαρίστησης τους από την Εταιρεία. Το 19,7% των συμμετεχόντων θεωρεί πιο σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης τις δυνατότητες εξέλιξης και ακόμη ένα 19,6% θεωρεί τη σχέση με προϊστάμενούς τους. Τέλος, το μικρότερο ποσοστό, δηλαδή το 9,8% θεωρεί ως σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης την αμοιβή (Γράφημα 7).

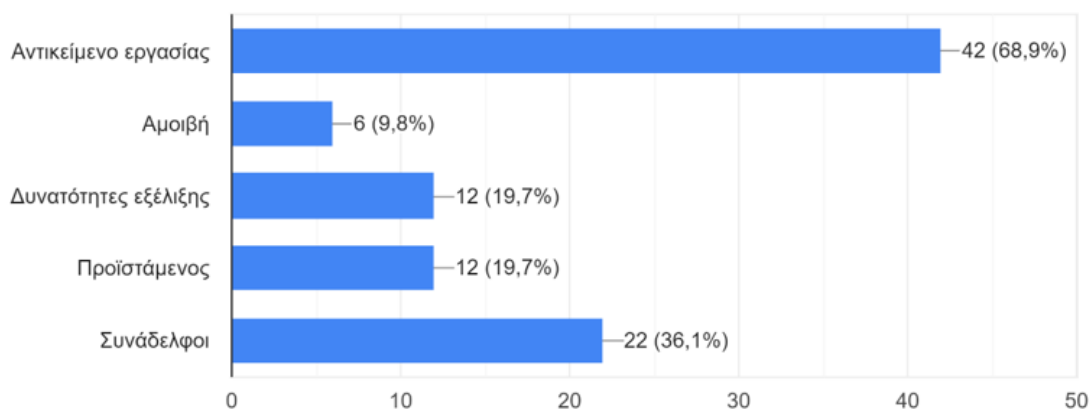
Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, δηλαδή το 66,1%, θα ήθελε να συνεχίσει να εργάζεται και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία. Το 27,4% των συμμετεχόντων θα λέγαμε πως κρατάει μια πιο ουδέτερη θέση, δηλώνοντας μέτρια επιθυμία. Ενώ το 6,4% έχει λίγη ή και καθόλου επιθυμία να συνεχίσει να εργάζεται στην ίδια εργασία (Γράφημα 8).

Είσαι ευχαριστημένος-η από τη δουλειά που κάνεις;



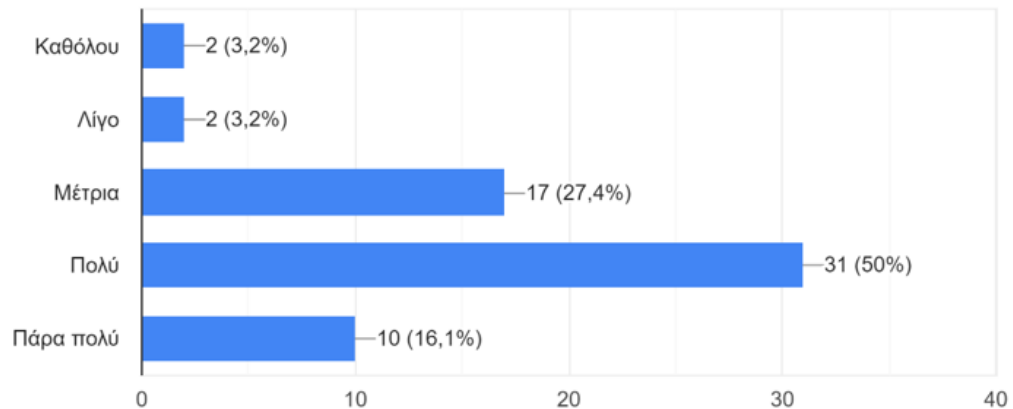
Γράφημα 6. Ευχαρίστηση από την εργασία

Εάν είσαι ευχαριστημένος-η ποιος θεωρείς πως είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας;



Γράφημα 7. Σημαντικότερος παράγοντας ικανοποίησης

Επιθυμείς να εργάζεσαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;



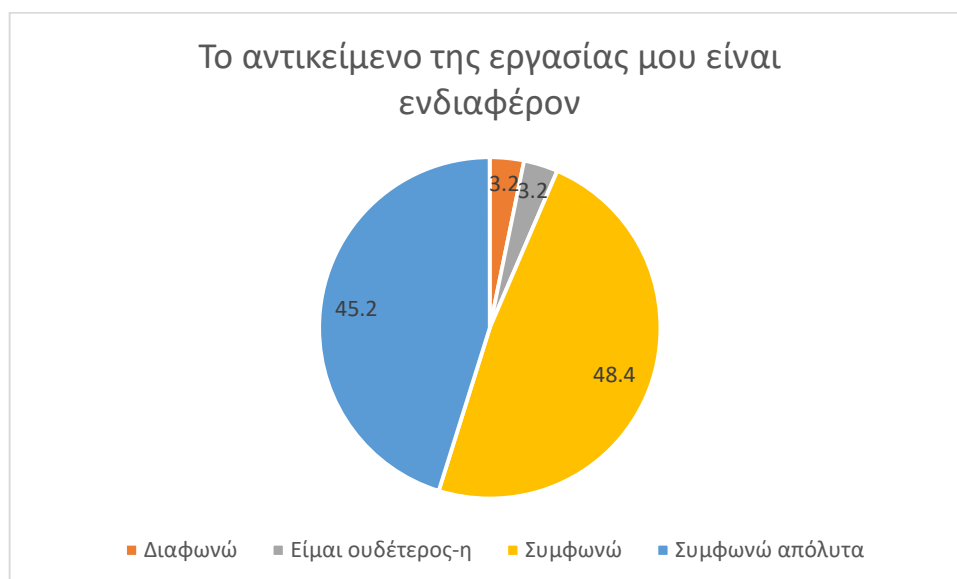
Γράφημα 8. Επιθυμία εργασίας στην ίδια Εταιρεία

4.3.1 Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο της Εργασίας

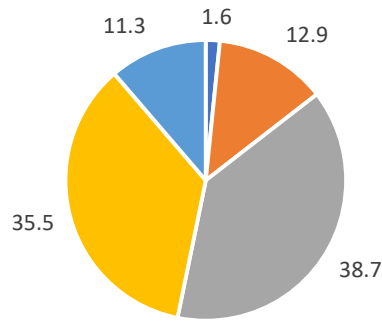
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, δηλαδή το 93,6%, βρίσκει το αντικείμενο της εργασίας του ενδιαφέρον. Ενώ μόλις το 3,2% είχε ουδέτερη θέση και το ένα 3,2% δε βρίσκει το αντικείμενο εργασία ενδιαφέρον. Το 46,8% των συμμετεχόντων θεωρεί πως ο καθημερινός όγκος της εργασίας που ζητείται να φέρει εις πέρας είναι λογικός, το 38,7% έχει ουδέτερη θέση και το 14,5% θεωρεί πως ο καθημερινός όγκος εργασίας δεν είναι λογικός. Το 75,5% των συμμετεχόντων θεωρεί πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας, το 11,3% έχει ουδέτερη θέση, ενώ μόνο το 3,2% πιστεύει πως δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Το 46,8% των συμμετεχόντων θεωρεί πως λαμβάνει την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας του, το 32,3% έχει ουδέτερη άποψη και ένα 20,9% πιστεύει πως δε λαμβάνει την απαραίτητη πληροφόρηση. Το 75,8% των ερωτηθέντων θεωρεί πως η εργασία τους είναι ανάλογη των δυνατοτήτων τους, ένα 16,1% έχει ουδέτερη θέση και το 9% θεωρεί πως δεν είναι ανάλογη των δυνατοτήτων τους. Τέλος, το 60,5% των συμμετεχόντων επιθυμεί να αναλάβει περισσότερες υπευθυνότητες, το 21% έχει ουδέτερη θέση και το 8,1% δεν επιθυμεί περισσότερες υπευθυνότητες.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος-η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον	0	3,2	3,2	48,4	45,2
Ο καθημερινός όγκος της εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός	1,6	12,9	38,7	35,5	11,3
Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου	0	3,2	11,3	61,3	24,2
Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου	3,2	17,7	32,3	35,5	11,3
Η εργασία μου είναι ανάλογη των δυνατοτήτων μου	3,2	4,8	16,1	53,2	22,6
Επιθυμώ να αναλάβω περισσότερες υπευθυνότητες	1,6	6,5	21	51,6	19,4

Πίνακας 2. Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο Εργασίας

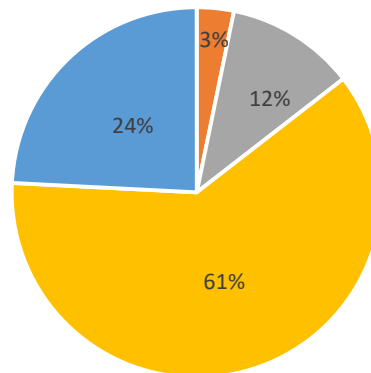


Ο καθημερινός όγκος της εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός



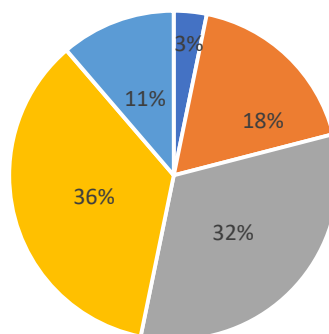
■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου

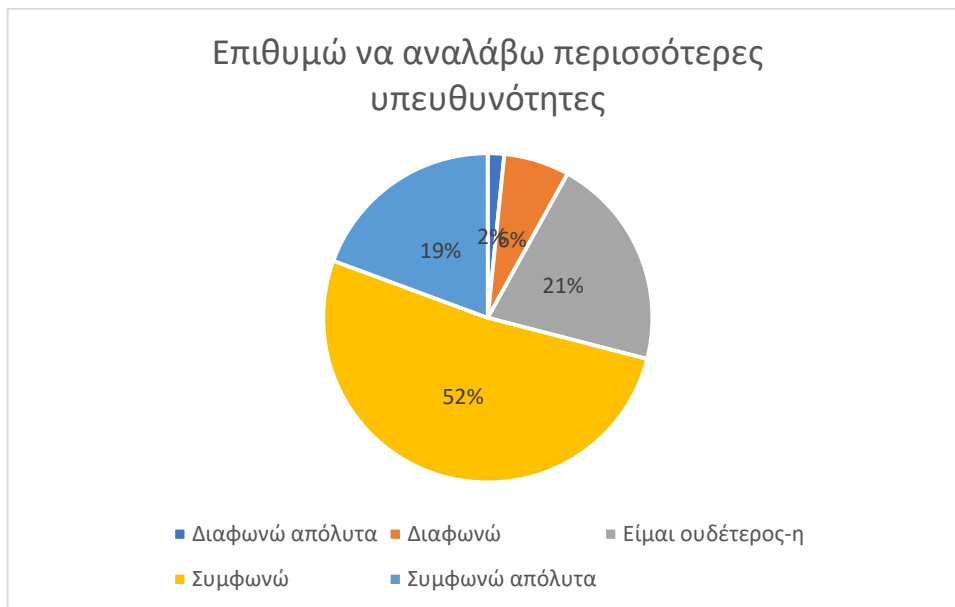
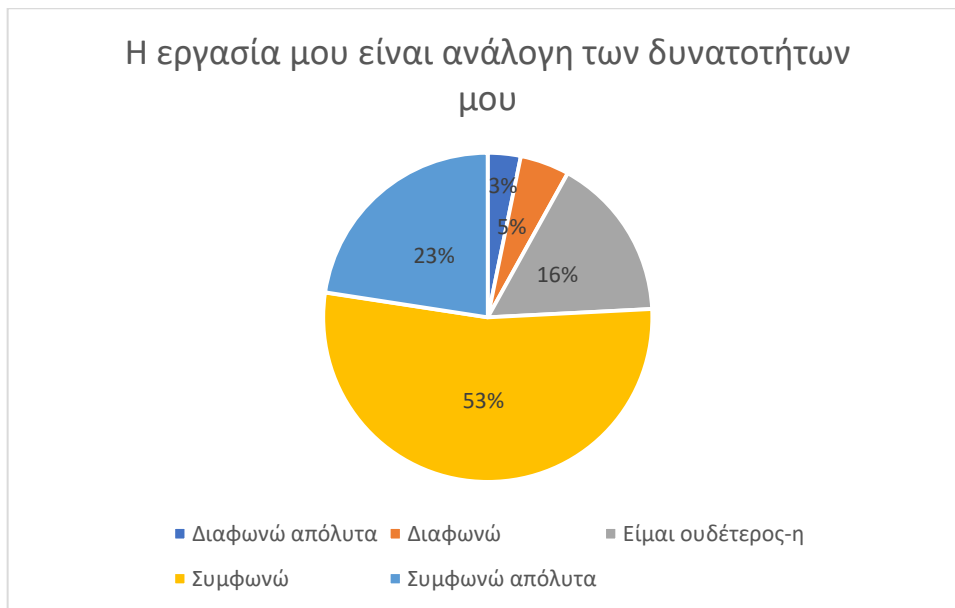


■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η ■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου



■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα



Γραφήματα 9. Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο Εργασίας

4.3.2 Ικανοποίηση σε σχέση με τον Εργασιακό Χώρο – Ωράριο

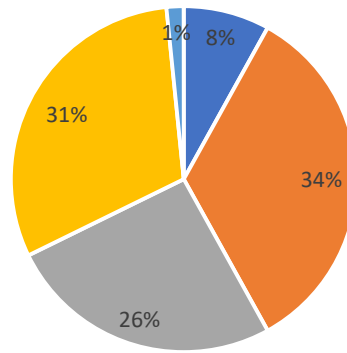
Το 32,2% των ερωτηθέντων θεωρεί το ωράριο της εργασίας του κουραστικό, το 25,8% έχει ουδέτερη θέση και το 42% δε θεωρεί κουραστικό το ωράριο εργασίας. Για το 14,5% των συμμετεχόντων ζητείται από την εταιρεία να κάνει συχνά υπερωρίες, το 30,6% έχει ουδέτερη θέση και για το 54,9% δε ζητείται να κάνει υπερωρίες. Το 80,6% των συμμετεχόντων δηλώνει πως η πρόσβαση στον χώρο εργασίας είναι εύκολη, το 11,3% έχει ουδέτερη άποψη και το 8,1% δε θεωρεί την πρόσβαση στο χώρο εργασίας εύκολη.

Το 66,1% των ερωτηθέντων δηλώνει ικανοποιημένο από τον χώρο-περιβάλλον εργασίας, το 24,2% έχει ουδέτερη θέση και το 9,6% δεν είναι ικανοποιημένο. Τέλος, το 66,1% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η εταιρεία κάνει προσπάθειες για να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο, το 22,6% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 11,3% θεωρεί πως δεν κάνει προσπάθειες η εταιρεία.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ-ΩΡΑΡΙΟ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος-η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό	8,1	33,9	25,8	30,6	1,6
Ζητείται από την εταιρεία να κάνω συχνά υπερωρίες	21	33,9	30,6	9,7	4,8
Η πρόσβαση στο χώρο εργασίας μου είναι εύκολη	1,6	6,5	11,3	41,9	38,7
Ο χώρος-περιβάλλον στον οποίο εργάζομαι με ικανοποιεί	4,8	4,8	24,2	43,5	22,6
Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο	1,6	9,7	22,6	41,9	24,2

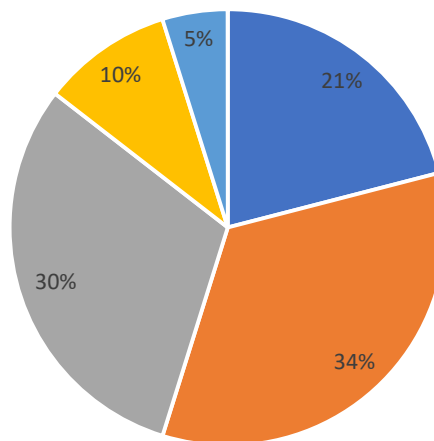
Πίνακας 3. Ικανοποίηση σε σχέση με τον Εργασιακό Χώρο – Ωράριο

Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό



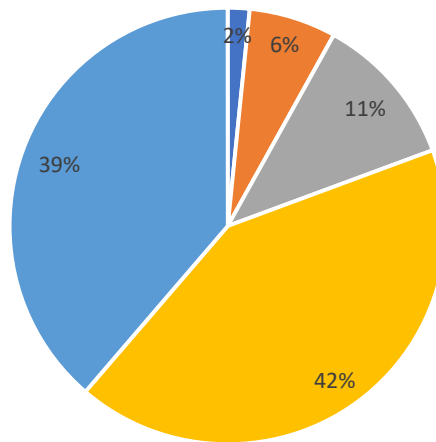
■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Ζητείται από την εταιρεία να κάνω συχνά υπερωρίες



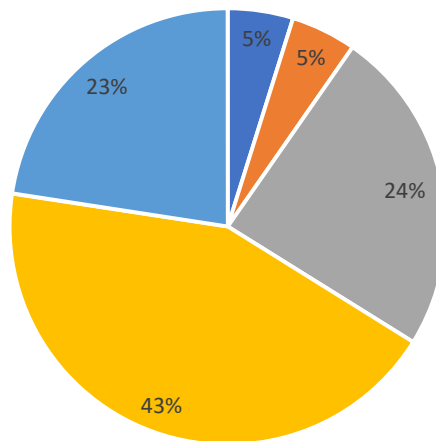
■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Η πρόσβαση στο χώρο εργασίας μου είναι εύκολη



- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Είμαι ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Ο χώρος-περιβάλλον στον οποίο εργάζομαι με ικανοποιεί



- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Είμαι ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα



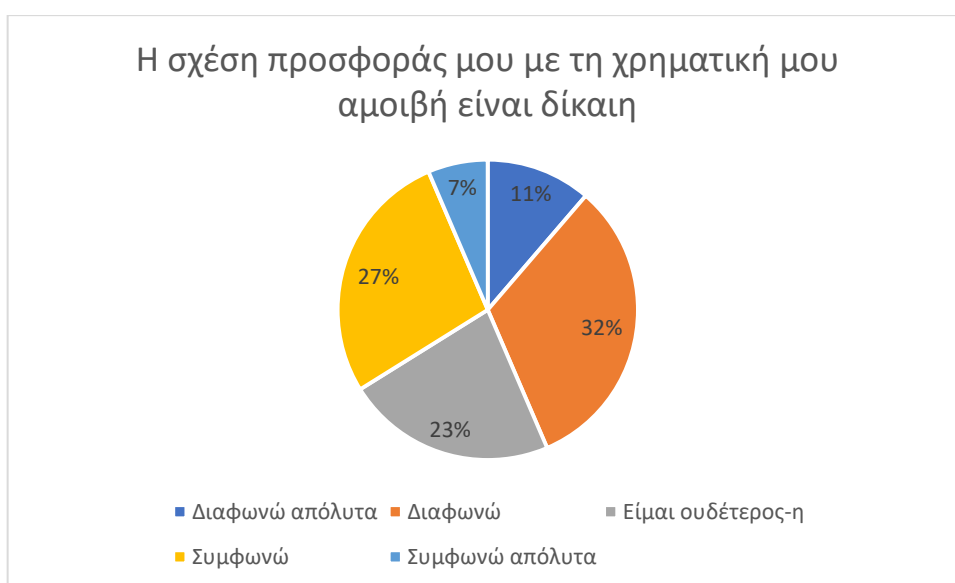
Γραφήματα 10. Ικανοποίηση σε σχέση με τον Εργασιακό Χώρο – Ωράριο

4.3.3 Ικανοποίηση σε σχέση με την Αμοιβή

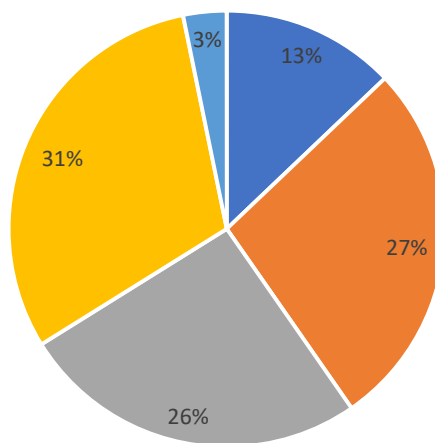
Το 33,9% των ερωτηθέντων θεωρεί πως η σχέση προσφοράς του με τη χρηματική του αμοιβή είναι δίκαιη, το 22,6% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 43,5% πιστεύει πως θα έπρεπε να αμείβεται καλύτερα σε σχέση με αυτό που προσφέρει στην εταιρεία. Το 33,9% των συμμετεχόντων απάντησε πως οι απαιτήσεις της εργασίας του συγκριτικά με την αμοιβή του είναι ικανοποιητική, το 25,8% είχε ουδέτερη θέση, ενώ το 40,3% δήλωσε πως δεν είναι ικανοποιητική η αμοιβή του σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας. Το 37,1% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητες του (σεμινάρια, εκπαίδευση κλπ.), το 27,4% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 35,5% διαφωνεί με αυτή τη δήλωση. Το 33,9% των ερωτηθέντων δηλώνει πως λαμβάνει τα προνόμια που επιθυμεί, ένα 33,9% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 32,3% θεωρεί πως δε τα λαμβάνει. Το 32,3% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η αμοιβή του είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων του, το 38,7% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 29% θεωρεί άδικη την αμοιβή του σχέση με των συναδέλφων του. Τέλος το 19,4% των συμμετεχόντων δηλώνει πως αμείβεται για την υπερωριακή του εργασία, το 32,3% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 48,4% δηλώνει πως δεν αμείβεται για τις υπερωρίες του.

ΑΜΟΙΒΗ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος- η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η σχέση προσφοράς μου με τη χρηματική μου αμοιβή είναι δίκαιη	11,3	32,3	22,6	27,4	6,5
Οι απαιτήσεις της εργασίας μου συγκριτικά με την αμοιβή μου είναι ικανοποιητική	12,9	27,4	25,8	30,6	3,2
Η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητες μου (σεμινάρια, εκπαίδευση κλπ.)	14,5	21	27,4	22,6	14,5
Λαμβάνω τα προνόμια που επιθυμώ	11,3	21	33,9	24,2	9,7
Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου	12,9	16,1	38,7	22,6	9,7
Όταν εργάζομαι υπερωριακά αμείβομαι για την εργασία μου	24,2	24,2	32,3	11,3	8,1

Πίνακας 4. Ικανοποίηση σε σχέση με την Αμοιβή

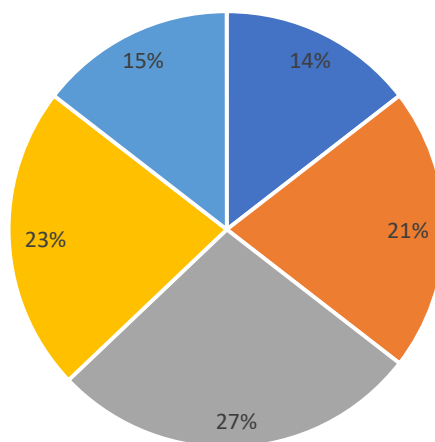


Οι απαιτήσεις της εργασίας μου συγκριτικά με την αμοιβή μου είναι ικανοποιητική



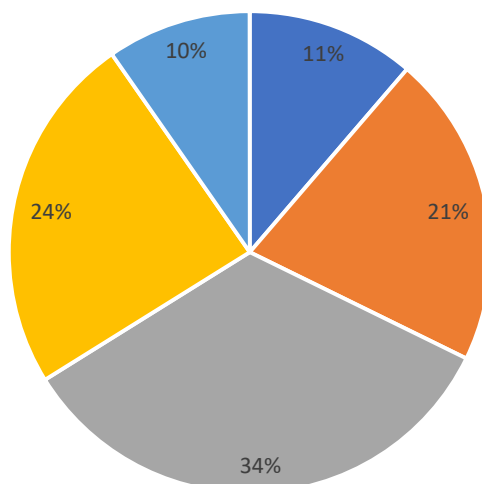
■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητες μου (σεμινάρια, εκπαίδευση κλπ.)



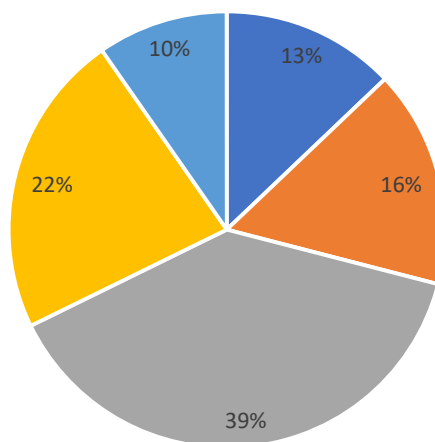
■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Λαμβάνω τα προνόμια που επιθυμώ

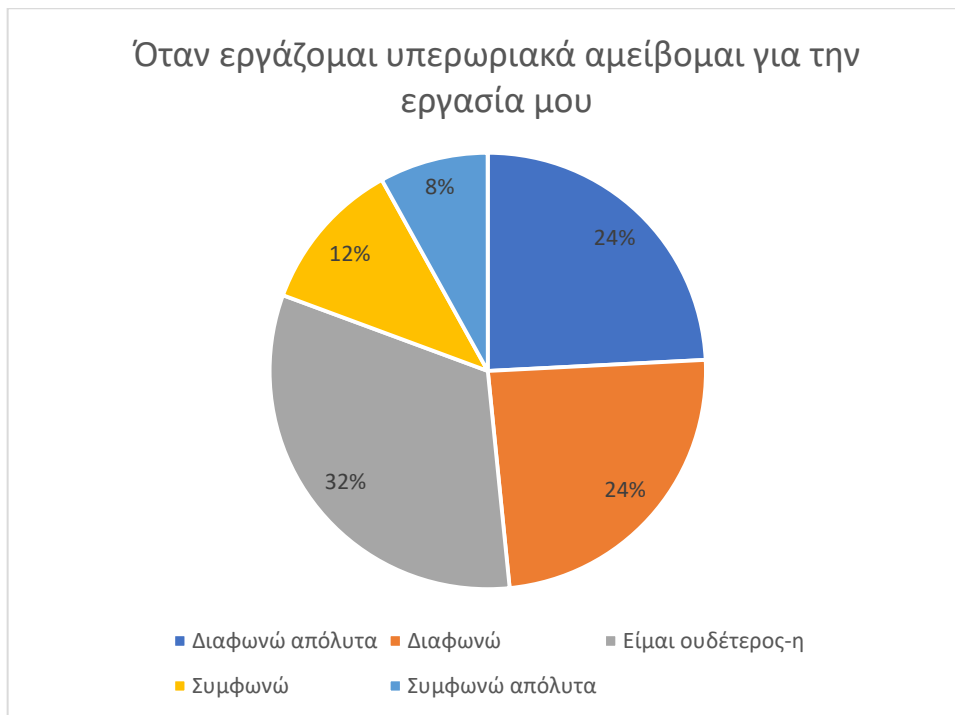


■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου



■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα



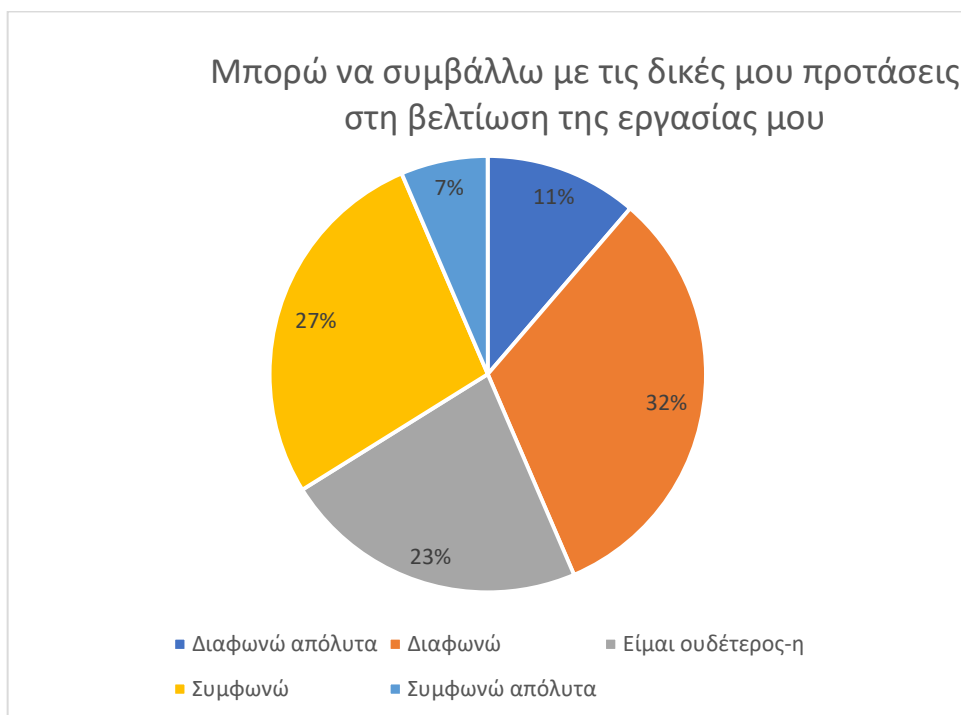
Γραφήματα 11. Ικανοποίηση σε σχέση με την Αμοιβή

4.3.4 Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης

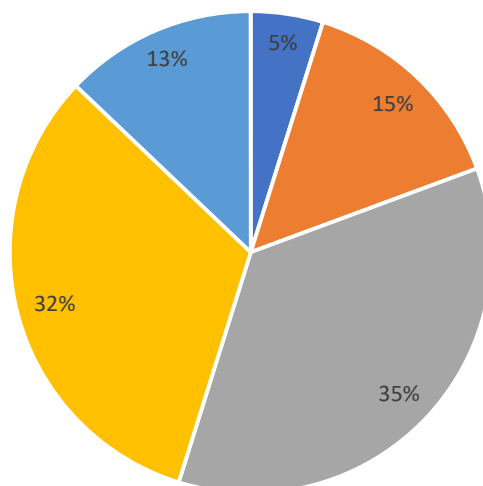
Το 79% των συμμετεχόντων θεωρεί πως μπορεί να συμβάλει με δικές του προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας του, το 14,5 έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 6,5% δε θεωρεί πως μπορεί να συμβάλει με τις δικές του προτάσεις. Το 45,2% των ερωτηθέντων αισθάνεται ασφάλεια για τη θέση του, το 35,5% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 19,4% δε νιώθει ασφάλεια. Το 51,6% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η προσπάθεια που καταβάλλει αναγνωρίζεται, το 24,2% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 24,2% θεωρεί πως δεν αναγνωρίζεται η προσπάθεια τους. Το 77,4% των ερωτηθέντων θεωρεί πως υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία τους, το 16,1% είναι ουδέτερο, ενώ το 6,5% θεωρεί πως δεν υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης. Το 48,4% των συμμετεχόντων δηλώνει πως υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθεια του, το 33,9% είναι ουδέτερο, ενώ το 17,7% δηλώνει πως δεν αναγνωρίζεται η προσπάθεια του. Το 43,5% των συμμετεχόντων θεωρεί πως οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια, το 35,5 δηλώνει ουδετερότητα, ενώ το 21% δε θεωρεί ότι οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος-η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	1,6	4,8	14,5	54,8	24,2
Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση μου	4,8	14,5	35,5	32,3	12,9
Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται	3,2	21	24,2	35,5	16,1
Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου	4,8	1,6	16,1	53,2	24,2
Υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθεια μου	4,8	12,9	33,9	33,9	14,5
Οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια	4,8	16,1	35,5	30,6	12,9

Πίνακας 5. Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης

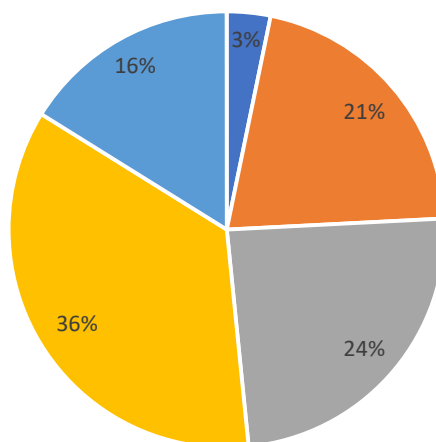


Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση μου



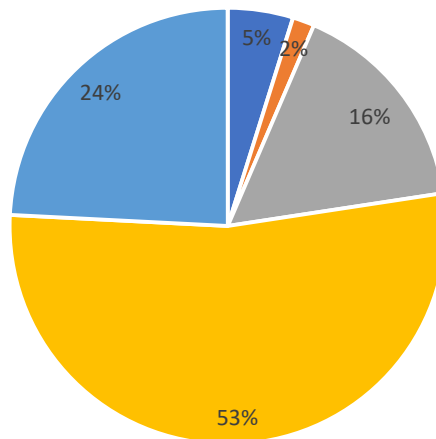
■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται



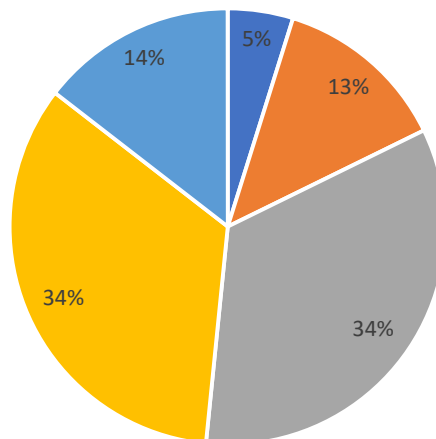
■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου

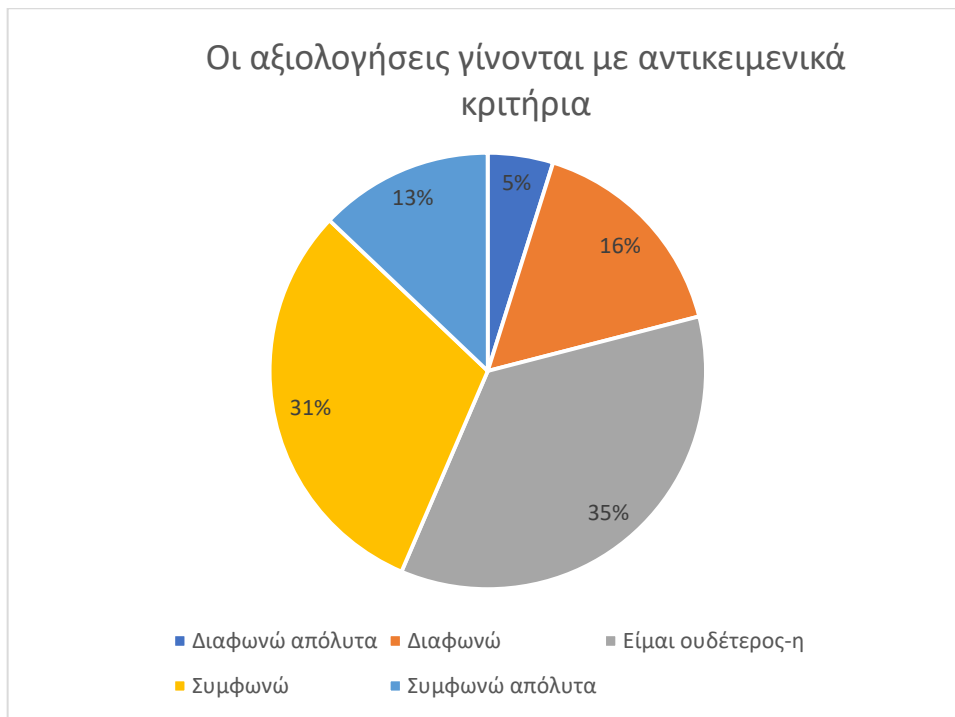


- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Είμαι ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθεια μου



- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Είμαι ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα



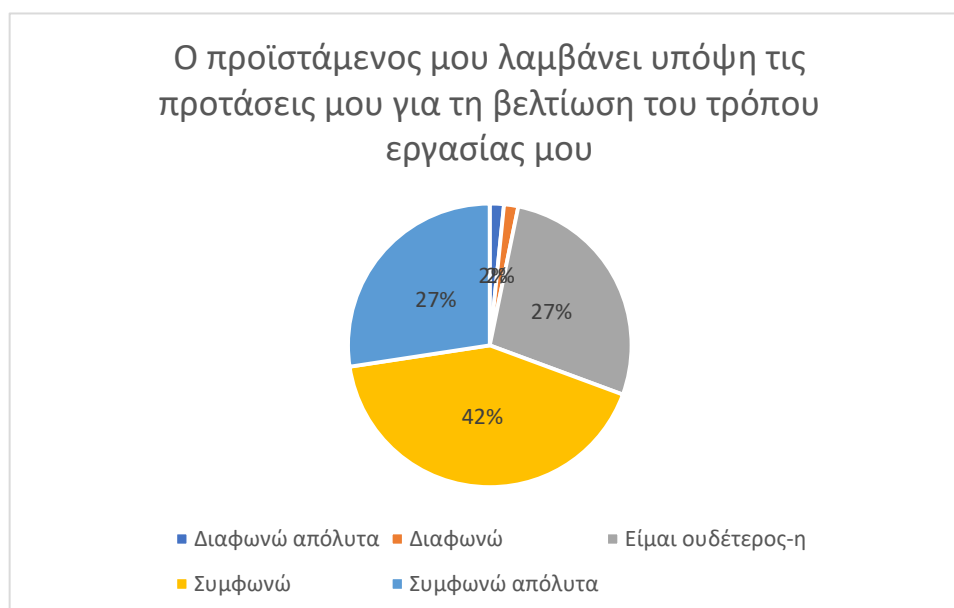
Γραφήματα 12. Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης

4.3.5 Ικανοποίηση σε σχέση με τον Προϊστάμενο

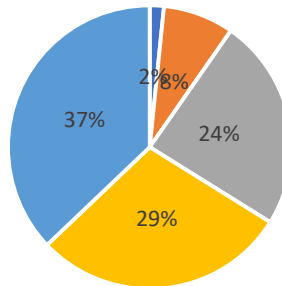
Το 69,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως ο προϊστάμενός τους λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις τους για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας, το 27,4% είναι ουδέτερο, ενώ το 3,2% θεωρεί πως δε λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις του. Το 66,1% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο προϊστάμενος του είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης, το 24,2% είχε ουδέτερη θέση, ενώ το 9,7% δε θεωρεί αποτελεσματικό τον τρόπο εργασίας και διοίκησης του προϊσταμένου τους. Το 80,6% των ερωτηθέντων εμπιστεύεται τις οδηγίες του προϊσταμένου τους, το 14,5% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 4,8% δεν τον εμπιστεύεται. Το 58,1% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο προϊστάμενος τους είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ της ομάδας, τι 30,6% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 11,3% δε θεωρεί αποτελεσματικό τον τρόπο που ο προϊστάμενος τους χειρίζεται τις σχέσεις μεταξύ της ομάδας. Τέλος, το 71% των συμμετεχόντων απολαμβάνει δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο τους, το 24,2% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 4,8% θεωρεί άδικη την αντιμετώπιση από τον προϊστάμενό τους.

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος-η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας μου	1,6	1,6	27,4	41,9	27,4
Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης	1,6	8,1	24,2	29	37,1
Εμπιστεύομαι τις οδηγίες του προϊσταμένου μου	1,6	3,2	14,5	37,1	43,5
Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ της ομάδας	3,2	8,1	30,6	29	29
Απολαμβάνω δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο μου	3,2	1,6	24,2	29	41,9

Πίνακας 6. Ικανοποίηση σε σχέση με τον Προϊστάμενο

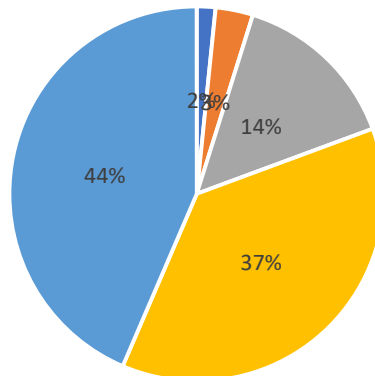


Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης



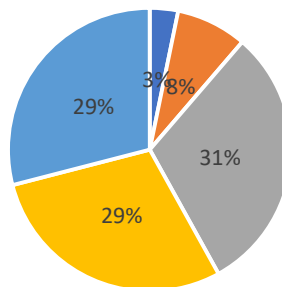
■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Εμπιστεύομαι τις οδηγίες του προϊσταμένου μου

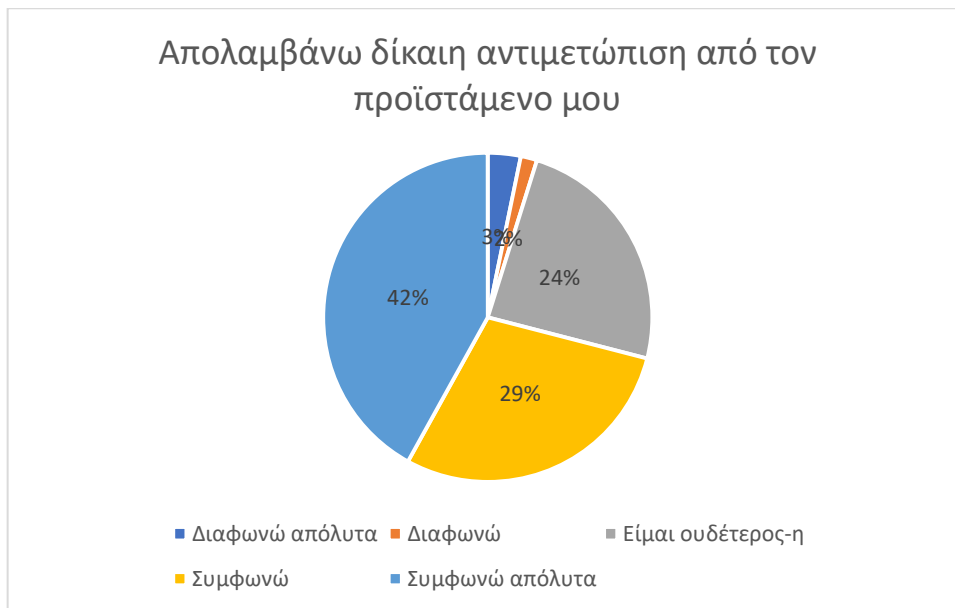


■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ της ομάδας



■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα



Γραφήματα 13. Ικανοποίηση σε σχέση με τον Προϊστάμενο

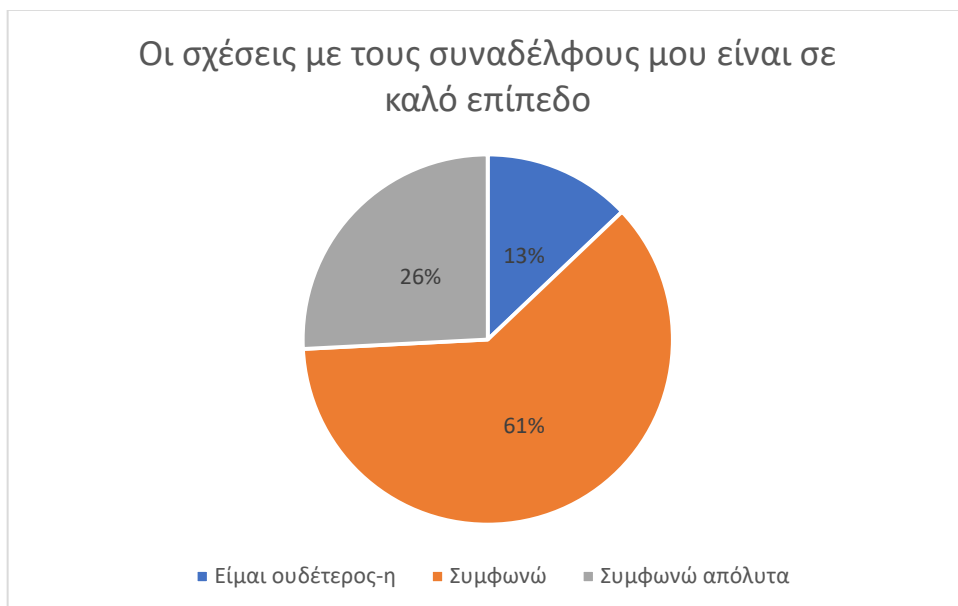
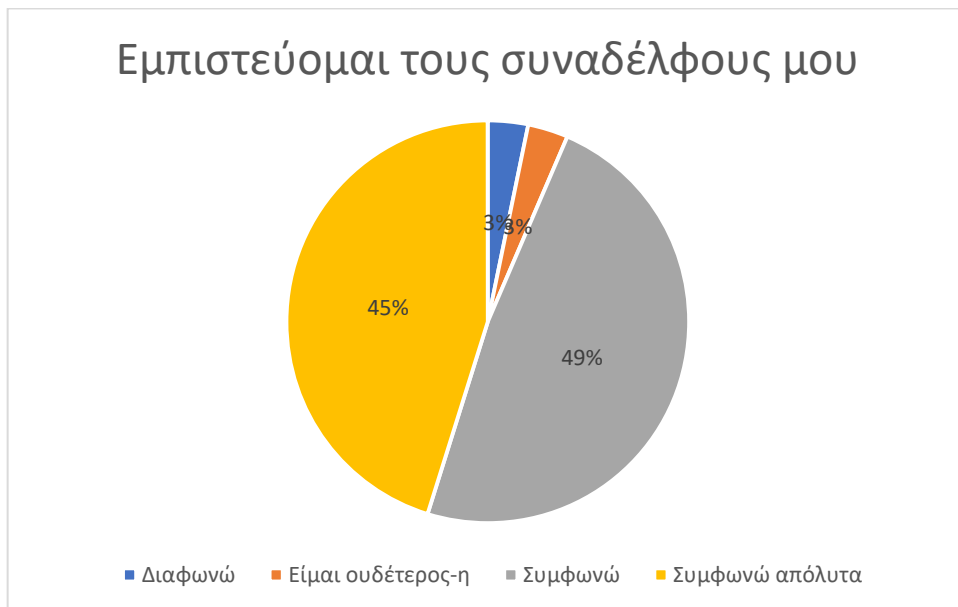
4.3.6 Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 64,5% των εργαζομένων δήλωσε πως εμπιστεύεται τους συναδέλφους του, το 30,6% έχει ουδέτερη θέση, ενώ μόλις ένα 4,8% πως δεν τους εμπιστεύεται. Η πλειοψηφία, δηλαδή το 87,1% των εργαζομένων δήλωσε πως οι σχέσεις με τους συναδέλφους του είναι σε καλό επίπεδο και ένα 12,9% έχει ουδέτερη θέση. Το 87,1% δήλωσε πως μπορεί να ζητήσει ελεύθερη τη βοήθεια ενός συναδέλφου, το 9,7% έχει ουδέτερη θέση, ενώ ένα 3,2% δε νιώθει ελεύθερο να ζητήσει τη βοήθεια ενός συναδέλφου. Το 24,2% θεωρεί πως ο ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ έντονος, το 30,6% έχει ουδέτερη θέση και η το 45,2% θεωρεί πως δεν είναι έντονος. Τέλος, η πλειοψηφία, δηλαδή το 90,4% πιστεύει πως η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα, το 4,8% έχει ουδέτερη θέση και μόλις το 4,8% δεν πιστεύει στην ομαδικότητα.

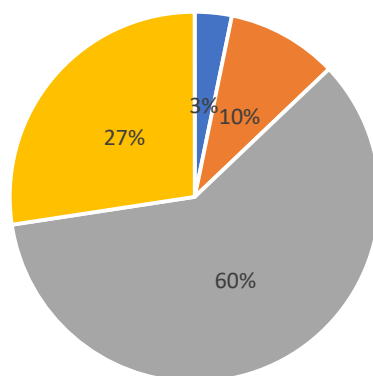
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος -η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου	0	4,8	30,6	50	14,5
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο	0	0	12,9	61,3	25,8

Μπορώ ελεύθερα να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου	0	3,2	9,7	59,7	27,4
Ο ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ έντονος	11,3	33,9	30,6	22,6	1,6
Η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα	0	4,8	4,8	32,3	58,1

Πίνακας 7. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους

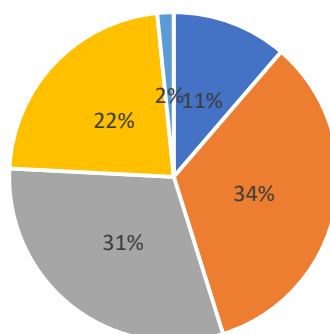


Μπορώ ελεύθερα να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου



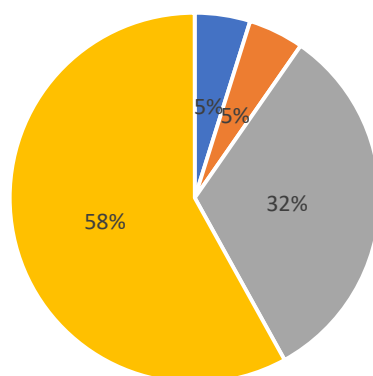
■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η ■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Ο ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ έντονος



■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα



■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η ■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Γραφήματα 14. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους

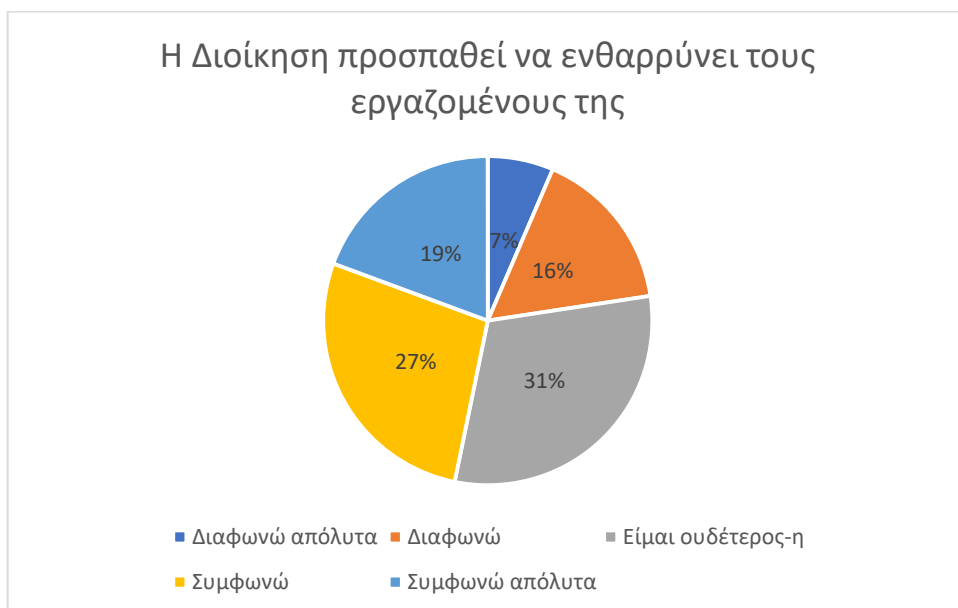
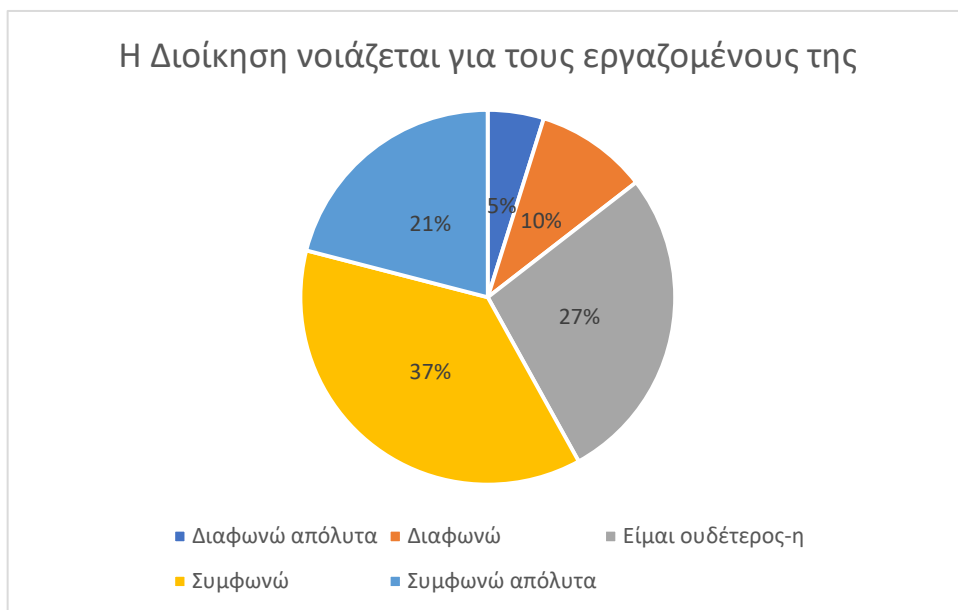
4.3.7 Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία και Διοίκηση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 58,1% των εργαζομένων θεωρεί πως η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζομένους της, το 27,4% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 14,5% δε θεωρεί ότι νοιάζεται. Το 46,8% των εργαζομένων θεωρεί πως η Διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της, το 30,6% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 22,6% θεωρεί πως δεν ενθαρρύνει η Διοίκηση τους εργαζομένους της. Το 51,7% των εργαζομένων μπορεί να απευθυνθεί σε ιεραρχικά επίπεδα για να επιλύσει κάποιο θέμα που μπορεί να προκύψει με τον προϊστάμενό του, το 29% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 19,4% δήλωσε πως δεν μπορεί. Το 58,1% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή, το 27,4% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 14,5% δε θεωρεί υψηλή την ποιότητα των υπηρεσιών. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, δηλαδή το 90,3% δήλωσε πως συμμερίζεται τους στόχους της Επιχείρησης, το 6,5% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 3,2% δήλωσε πως δε συμμερίζεται τους στόχους της Επιχείρησης. Το 38,7% των ερωτηθέντων θεωρεί πως η εταιρεία κάνει αλλαγές που τους ευνοούν, το 43,5% έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 17,7% πιστεύει πως οι αλλαγές που κάνει η εταιρεία δεν τους ευνοεί.

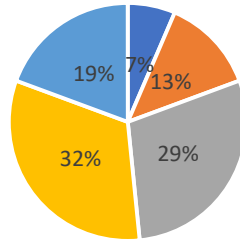
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος -η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζομένους της	4,8	9,7	27,4	37,1	21
Η Διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της	6,5	16,1	30,6	27,4	19,4
Σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δεν μπορώ να λύσω με τον προϊστάμενο μου, μπορώ να απευθυνθώ σε ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση αυτού	6,5	12,9	29	32,3	19,4

Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή	3,2	11,3	27,4	45,2	12,9
Συμμερίζομαι τους στόχους της Επιχείρησης	1,6	1,6	6,5	51,6	38,7
Η εταιρεία κάνει αλλαγές που με ευνοούν	4,8	12,9	43,5	24,2	14,5

Πίνακας 8. Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία και Επιχείρηση

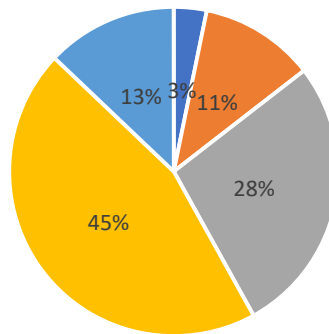


Σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δεν μπορώ να λύσω με τον προϊστάμενο μου, μπορώ να απευθυνθώ σε ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση αυτού

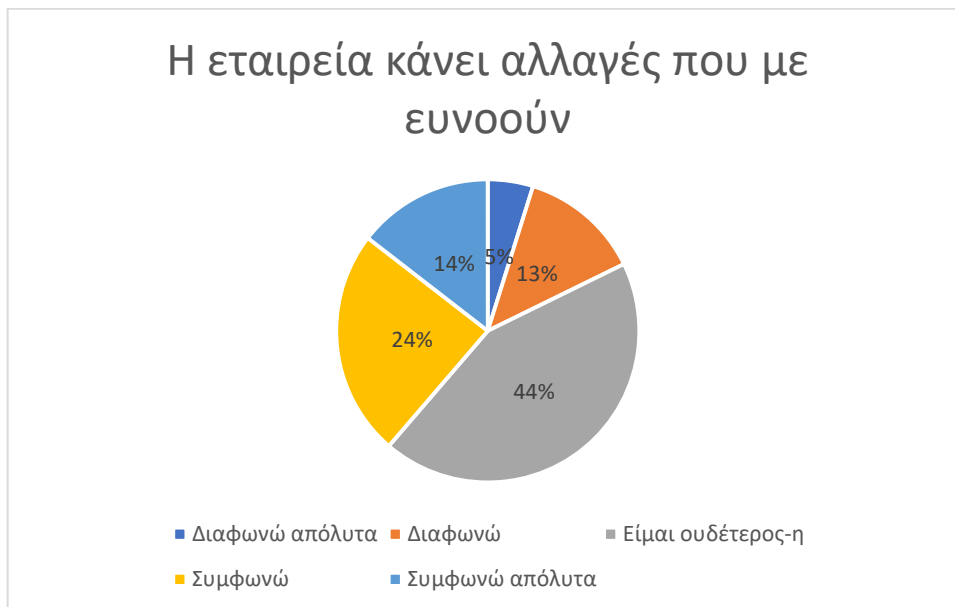
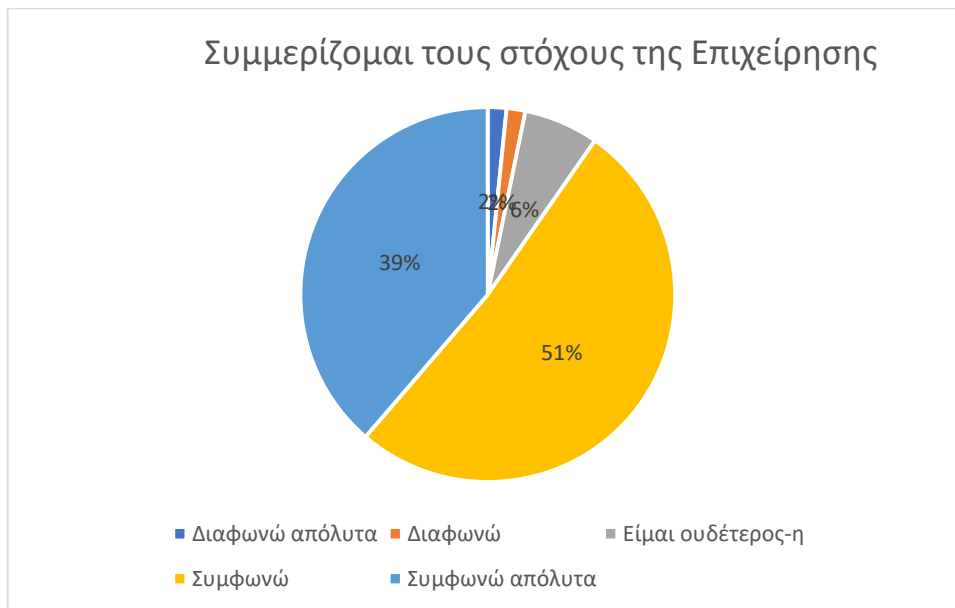


■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή



■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Είμαι ουδέτερος-η
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα



Γραφήματα 15. Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία και Επιχείρηση

4.3.8 Ανάλυση Παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις επτά διαστάσεις ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε παράγοντα με τιμές από το 1 έως το 5. Το 1 δηλώνει την ελάχιστη ικανοποίηση και το 5 τη μέγιστη ικανοποίηση. Οι μέσες τιμές ικανοποίηση αναφέρονται στο σύνολο των εργαζομένων, ανεξάρτητα από το φύλο τους, την ηλικία τους και τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Όπως παρατηρούμε, οι συμμετέχοντες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους (μέση τιμή 3,95). Ακολουθούν η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο (μέση τιμή 3,67), τον εργασιακό χώρο (μέση τιμή

3,67), την ηγεσία (μέση τιμή 3,58), τις δυνατότητες ανέλιξης (3,55) και το αντικείμενο εργασίας (μέση τιμή 3,18) και τέλος την αμοιβή (μέση τιμή 2,88). Συμπερασματικά προκύπτει πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι λίγο πιο άνω του μετρίου (συγκρίνοντας είτε με τη μέση τιμή=3 είτε με τη διάμεσο=3)σε όλους τους παράγοντες, εκτός της αμοιβής που δηλώνει πως μάλλον οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με τον μισθό που λαμβάνουν.



Γράφημα 16. Συνολικοί Μέσοι Όροι Παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης

Παράγοντες	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Αντικείμενο Εργασίας	3,18	0,389
Αμοιβή	2,88	0,913
Δυνατότητες Ανέλιξης	3,55	0,801
Προϊστάμενοι	3,67	0,547
Συνάδελφοι	3,95	0,499
Ηγεσία	3,58	0,833
Εργασιακός χώρος - Ωράριο	3,67	0,665

Πίνακας 9. Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

4.4 Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Παρακάτω γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων με βάση την επαγωγική στατιστική ανάλυση. Διερευνώνται οι διαφορές που μπορεί να προκύψουν στους διάφορους παράγοντες ικανοποίησης, σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη εργασίας στην εταιρεία και τη θέση στην εταιρεία των συμμετεχόντων. Περαιτέρω συζήτηση γίνεται μόνο εφόσον από τους ελέγχους φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά.

4.4.1 Εργασιακή Ικανοποίηση ανά φύλο

Από τον παρακάτω πίνακα φαίνεται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 στη μέση τιμή ικανοποίησης από τον εργασιακό χώρο και τις συνθήκες εργασίας-ωράριο των γυναικών και των ανδρών, με τις γυναίκες να παρουσιάζουν υψηλότερη μέση τιμή ικανοποίησης σε αυτόν τον παράγοντα ($\mu=3,83$, $T.A.=0,64$) σε σχέση με τους άντρες ($\mu=3,5$, $T.A. = 0,65$) (Πίνακας 10).

Παράγοντες	Student t-test, Mann - Whitney Z-test	
Προϊστάμενοι	Z=-0,988	p=0,323
Αμοιβή	t=0,216	p=0,830
Αντικείμενο Εργασίας	Z=-0,185	p=0,853
Συνάδελφοι	Z=-0,200	p=0,842
Δυνατότητες Ανέλιξης	Z=-0,998	p=0,318
Ηγεσία	t=0,547	p=0,587
Εργασιακός χώρος - Ωράριο	t=2,059	p=0,044

Πίνακας 10. Εργασιακή Ικανοποίηση και Φύλο

4.4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση ανά ηλικία

Σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και κατά πόσο διαφοροποιείται με βάση την ηλικία, παρατηρούμε πως δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά, που σημαίνει πως ούτε και η ηλικία διαφοροποιεί τις απόψεις των εργαζομένων ($p>0,05$) (Πίνακας 11).

Παράγοντες	ANOVA F-Test, Kruskal-Wallis H Test	
Αντικείμενο Εργασίας	$X^2=3,960$	$p=0,266$
Αμοιβή	$F=1,063$	$p=0,372$
Δυνατότητες Ανέλιξης	$X^2=5,550$	$p=0,136$
Προϊστάμενοι	$X^2=4,587$	$p=0,205$
Συνάδελφοι	$X^2=1,082$	$p=0,781$
Ηγεσία	$F=0,762$	$p=0,520$
Εργασιακός χώρος - Ωράριο	$F=0,785$	$p=0,507$

Πίνακας 11. Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηλικία

4.4.3 Εργασιακή Ικανοποίηση ανάλογα με τη μόρφωση

Όπως παρατηρούμε παρακάτω υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 στη μέση ικανοποίηση σε σχέση με τις δυνατότητες ανέλιξης, την αμοιβή και την ηγεσία. Όσον αφορά τις δυνατότητες ανέλιξης, παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ($\mu=37,72$), ακολουθούν οι κάτοχοι διδακτορικού ($\mu=35,5$), οι απόφοιτοι ΙΕΚ ($\mu=34,79$), ΤΕΙ ($\mu=28,13$), ΑΕΙ ($\mu=27,65$) και λιγότερο ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι απόφοιτοι λυκείου ($\mu=12,5$). Όσον αφορά την αμοιβή, περισσότερο ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι απόφοιτοι ΙΕΚ ($\mu=3,29$) και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ($\mu=3,11$), ενώ ακολουθούν οι απόφοιτοι ΤΕΙ ($\mu=2,97$), ΑΕΙ ($\mu=2,73$), οι κάτοχοι διδακτορικού ($\mu=2,73$) και λιγότερο ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι απόφοιτοι λυκείου (1,81). Όσον αφορά την ηγεσία, περισσότερο ικανοποιημένοι

είναι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ($\mu=3,9$), οι κάτοχοι διδακτορικού ($\mu=3,7$) και ακολουθούν οι απόφοιτοι ΙΕΚ ($\mu=3,83$), ΤΕΙ ($\mu=3,5$), ΑΕΙ ($\mu=3,42$) και πάλι λιγότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι απόφοιτοι λυκείου ($\mu=2,45$) (Πίνακας 12).

Παράγοντες	ANOVA F-Test, Kruskal-Wallis H Test	
Αντικείμενο Εργασίας	$X^2=1,008$	$p=0,962$
Αμοιβή	$F=2,979$	$p=0,019$
Δυνατότητες Ανέλιξης	$X^2=12,069$	$p=0,034$
Προϊστάμενοι	$X^2=7,059$	$p=0,216$
Συνάδελφοι	$X^2=8,625$	$p=0,125$
Ηγεσία	$F=4,370$	$p=0,002$
Εργασιακός χώρος-Ωράριο	$F=1,300$	$p=0,277$

Πίνακας 12. Εργασιακή Ικανοποίηση και Μορφωτικό Επίπεδο

4.4.4 Εργασιακή Ικανοποίηση ανάλογα με τα έτη απασχόλησης

Όπως παρατηρούμε παρακάτω δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση τα έτη απασχόλησης ($p>0,05$) (Πίνακας 12).

Παράγοντες	ANOVA F-Test, Kruskal-Wallis H Test	
Αντικείμενο Εργασίας	$X^2=1,167$	$p=0,761$
Αμοιβή	$F=0,233$	$p=0,873$
Δυνατότητες Ανέλιξης	$X^2=1,866$	$p=0,601$
Προϊστάμενοι	$X^2=5,442$	$p=0,142$
Συνάδελφοι	$X^2=0,238$	$p=0,971$

Ηγεσία	F =0,006	p=0,999
Εργασιακός χώρος-Ωράριο	F =0,457	p=0,714

Πίνακας 13. Εργασιακή Ικανοποίηση και Έτη Απασχόλησης

4.4.5 Εργασιακή Ικανοποίηση ανάλογα με τη θέση απασχόλησης

Όπως παρατηρούμε παρακάτω υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 στη μέση ικανοποίηση σε σχέση με τον προϊστάμενο. Οι υπάλληλοι φαίνεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό τους ($\mu=33,77$), ακολουθούν τα διευθυντικά στελέχη (30,28), ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι είναι οι διοικητικοί υπάλληλοι ($\mu=22,33$) (Πίνακας 13).

Παράγοντες	ANOVA F-Test, Kruskal-Wallis H Test	
Αντικείμενο Εργασίας	$\chi^2=3,609$	p=0,307
Αμοιβή	F=0,869	p=0,463
Δυνατότητες Ανέλιξης	$\chi^2=3,124$	p=0,373
Προϊστάμενοι	$\chi^2=12,890$	p=0,005
Συνάδελφοι	$\chi^2=2,653$	p=0,448
Ηγεσία	F =0,426	p=0,735
Εργασιακός χώρος- Ωράριο	F =1,085	p=0,363

Πίνακας 14. Εργασιακή Ικανοποίηση και Θέση Απασχόλησης

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Η παρούσα έρευνα σκοπό είχε να διερευνήσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της φαρμακευτικής Εταιρείας Help, που εδρεύει στα Ιωάννινα. Για τον σκοπό αυτό διερευνήθηκε μια σειρά ανεξάρτητων μεταβλητών που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν το αντικείμενο εργασίας, τις σχέσεις με προϊσταμένους και συναδέλφους, την αμοιβή, τις συνθήκες εργασίας και τις δυνατότητες ανέλιξης. Ακόμη, εξετάστηκε το κατά πόσο κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, τα έτη απασχόλησης και η θέση μπορεί να διαφοροποιήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων της φαρμακευτικής Εταιρείας Help, δηλαδή το 58,1% δήλωσε πως είναι ευχαριστημένο από τη δουλειά του και μόνο ένα 4,8% δήλωσε δυσαρέσκεια. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι, δηλαδή το 68,9% θεωρούν ως πιο σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης από την εργασία το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας τους, στο οποίο φάνηκε να παρουσιάζουν όπως φαίνεται και παρακάτω, μέτρια ικανοποίηση. Το 36,1% των εργαζομένων θεωρούν σημαντικότερο παράγοντα ευχαρίστησης τις σχέσεις με συναδέλφους, όπου παρουσίασαν μάλιστα την μεγαλύτερη ικανοποίηση. Το 19,7% των συμμετεχόντων θεωρεί σημαντικότερο παράγοντα τις δυνατότητες ανέλιξης και το 19,6% θεωρεί σημαντικό παράγοντα ευχαρίστησης τον προϊστάμενο τους. Λιγότερο σημαντικό παράγοντα ευχαρίστησης θεωρούν την αμοιβή, όπου οι συμμετέχοντες είχαν την χαμηλότερη ικανοποίηση. Ένα μεγάλο ποσοστό του 66,1% θα ήθελε να συνεχίσει να εργάζεται στην Εταιρεία, ενώ το 6,4% των εργαζόμενων θα ήθελα να αλλάξει εργασία.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι της φαρμακευτικής Εταιρείας Help παρουσιάζουν κυρίως μέτρια προς υψηλή εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τους

συναδέλφους, (μέση τιμή 3,95), τους προϊστάμενους (μέση τιμή 3,67), τον εργασιακό χώρο-ωράριο (μέση τιμή 3,67), την ηγεσία (μέση τιμή 3,58) και τις δυνατότητες ανέλιξης (μέση τιμή 3,55). Μέτρια ικανοποίηση παρουσιάζουν για το αντικείμενο εργασίας τους (μέση τιμή 3,18), ενώ χαμηλή προς μέτρια ικανοποίηση παρουσιάζουν σε σχέση με την αμοιβή τους (μέση τιμή 2,88).

Σχεδόν όλες οι ερωτήσεις που απαρτίζουν τον παράγοντα της αμοιβής, συγκεντρώνουν ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων που δηλώνουν δυσαρέσκεια. Συγκεκριμένα, το 43,5% των εργαζομένων πιστεύει πως θα έπρεπε να αμείβεται καλύτερα σε σχέση με αυτό που προσφέρει στην εταιρεία, το 40,3% των εργαζομένων θεωρεί πως η αμοιβή δεν είναι ικανοποιητική συγκριτικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και το 48,4% δεν αμείβεται για την υπερωριακή του εργασία. Όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας, αν και οι περισσότεροι εργαζόμενοι, του 93,6% απάντησαν πως βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας τους, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό του 20,9% που θεωρεί πως δε λαμβάνει την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας του. Όσον αφορά την ικανοποίηση από τις δυνατότητες ανέλιξης, παρατηρείται ένα σημαντικό ποσοστό του 24,2% των εργαζομένων που θεωρεί πως δεν αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους, ένα 20,9% που πιστεύει πως οι αξιολογήσεις δε βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια και ένα 19,3% που δε νιώθει ασφάλεια για τη θέση του. Όσον αφορά την ηγεσία παρόλο που παρατηρείται υψηλότερη ικανοποίηση σε σχέση με άλλους παράγοντες και σε αυτόν τον τομέα μπορούν να υπάρξουν βελτιώσεις, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό του 22,6% θεωρεί πως η Διοίκηση δεν προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της και ένα 18,9% των εργαζομένων θεωρεί πως σε περίπτωση που προκύψει κάποιο θέμα, το οποίο δεν μπορεί να λύσει με τον προϊστάμενό του, μπορεί να απευθυνθεί σε ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση αυτού. Σχετικά με το ωράριο εργασίας, ένα σημαντικό ποσοστό των 32,2% των εργαζομένων θεωρεί πως το ωράριο του είναι κουραστικό, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων παρουσιάζεται ως πολύ ικανοποιημένο από τον χώρο εργασίας. Τέλος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους και συναδέλφους τους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως στις περισσότερες ερωτήσεις ένα μεγάλο ποσοστό του 30% περίπου, απαντούσε με ουδετερότητα τις ερωτήσεις.

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, παρατηρήθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά με βάση του φύλου, με τις γυναίκες να παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση όσον αφορά την ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο-ωράριο σε σχέση με τους άντρες. Το εύρημα αυτό αποδεικνύεται και από την έρευνα των Seston

et al. (2009). Ακόμη, βρέθηκε στατιστική διαφορά με βάση την μόρφωση των εργαζομένων σε σχέση με την ικανοποίησή τους από τους παράγοντες δυνατότητες ανέλιξης, την αμοιβή και την ηγεσία. Παρατηρείται πως οι απόφοιτοι λυκείου παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους αποφοίτους ΙΕΚ, ΤΕΙ, ΑΕΙ και τους κατόχους μεταπτυχιακού και διδακτορικού. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με μελέτες που έχουν δείξει μια τάση των πιο μορφωμένων ανθρώπων να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Schultz, 1982). Αυτό μπορεί να συμβαίνει διότι οι απόφοιτοι λυκείου μπορεί να νιώθουν ότι δεν έχουν τόσες δυνατότητες ανέλιξης σε σχέση με τους πιο καταρτισμένους συναδέλφους τους ή μπορεί για παράδειγμα να είναι πιο χαμηλόμισθοι. Τέλος, βρέθηκε στατιστική διαφορά στη μέση ικανοποίηση σε σχέση με τον προϊστάμενο, με τους υπαλλήλους να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, ενώ τους διοικητικούς υπαλλήλους να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι.

5.2 Παρεμβάσεις

Καθώς βιώνουμε δύσκολες οικονομικές εποχές, η επιβράβευση και η εκδήλωση εκτίμησης προς τους εργαζομένους μπορεί να είναι μια αποτελεσματική μέθοδος χαμηλού κόστους ώστε να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι. Σε περίπτωση βέβαια που η Εταιρεία έχει τους πόρους θα ήταν καλό να συζητήσει και να βρει τρόπους, ώστε είτε να αυξηθούν οι αμοιβές, είτε να δίνονται κάποια προνόμια και βραβεία, καθώς οι εργαζόμενοι εμφανίζονται κάπως δυσαρεστημένοι σε σχέση με αυτόν τον παράγοντα. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να αξιοποιηθούν οι θετικές σχέσεις που έχουν μεταξύ τους υπάλληλοι, καθώς και η σχέση τους με τους προϊστάμενούς τους, ώστε μέσω από συμμετοχική συζήτηση και συνεργασία να επιτευχθούν κοινοί στόχοι. Μια πρόταση θα ήταν να γίνονται σε κάθε τμήμα δύο συναντήσεις το μήνα περίπου, όπου θα μπορούν οι εργαζόμενοι να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να συζητήσουμε για τα προβλήματα που συναντούν και να προτείνουν λύσεις ώστε να αντιμετωπιστούν. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η συντροφικότητα, η αλληλεγγύη και δίνεται το αίσθημα του «ανήκειν». Αυτές οι συναντήσεις θα μπορούν να μεταφερθούν και στην ανώτερη διοίκηση μέσω κοινοποιήσεων αυτών που συζητήθηκαν, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να επιλυθούν τα προβλήματα και να μειωθεί η δυσαρέσκεια που μπορεί να προκύπτει από τους διάφορους προβληματισμούς των εργαζομένων. Είναι απαραίτητο για έναν

οργανισμό να δημιουργήσει και να προωθήσει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι συνεργάτες μοιράζονται συχνά κοινές εργασιακές εμπειρίες και παρόμοιες ευθύνες, καθώς αυξάνεται η συναισθηματική υποστήριξη των εργαζομένων και εκπληρώνονται οι εργασίες (Karasek και Theorell, 1990).

5.3 Περιορισμοί και αδυναμίες έρευνας

Υπάρχουν διάφοροι περιορισμοί και εμπόδια κατά τη διεξαγωγή μιας ερευνητικής μελέτης. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν και να αναφερθούν, ώστε να κατανοηθεί καλύτερα το πώς αυτοί οι περιορισμοί μπορεί να έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα της μελέτης.

Αρχικά, το δείγμα είναι μικρό (62 εργαζόμενοι της Εταιρίας Help). Όλοι οι εργαζόμενοι της Εταιρείας είναι 100 και αυτό σημαίνει πως είχαμε ένα ποσοστό συμμετοχής, του 62%. Επομένως τα συμπεράσματα που εξάχθηκαν μπορεί να μην βρίσκουν σύμφωνο όλο το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να εκπροσωπήσουν το σύνολο των εργαζομένων των φαρμακευτικών εταιριών της Ελλάδας. Παραδοσιακά απαιτείται ένα μεγαλύτερο δείγμα προκειμένου να έχουμε μια έρευνα που να μπορεί να είναι αντιπροσωπευτική ενός μεγάλου πληθυσμού. Ωστόσο, σκοπός της εργασίας ήταν να μετρήσει την εργασιακή ικανοποίηση για τη συγκεκριμένη μόνο εργασία και όχι να εξάγει συμπεράσματα που γενικεύονται σε όλον τον πληθυσμό και γι' αυτό η δειγματοληψία επικεντρώθηκε στη συγκεκριμένη εταιρεία.

Ένας άλλος περιορισμός, μπορεί να είναι το ότι χρησιμοποιήθηκε διαδικτυακό ερωτηματολόγιο με σκοπό την ευρεία πρόσβαση σε ερωτηθέντες με χαμηλότερο κόστος. Ως εκ τούτου, οι ερευνητές δεν μπορούσαν να εξηγήσουν στους ερωτηθέντες, απορίες που μπορεί να δημιουργήθηκαν κατά την ανάγνωση των ερωτήσεων. Σε αυτήν την περίπτωση, υπάρχει η πιθανότητα ορισμένοι ερωτηθέντες να απαντήσαν στα «τυφλά».

Τέλος, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως περιορισμός της έρευνας, το ότι διεξήχθη σε μια περίοδο ρευστότητας και όχι σταθερότητας. Οι ραγδαίες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις που βιώνουμε είναι πιθανό να έχουν επηρεάσει άμεσα τους εργαζομένους με αποτέλεσμα να απαιτείται ίσως και η επανάληψη της έρευνας.

Παρόλο που υπάρχουν ορισμένοι περιορισμένοι σε αυτή τη μελέτη, είναι σημαντική η αναγνώριση τους, ώστε να μπορέσουν να γίνουν προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

5.4 Εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα μελέτη έθεσε πολλά ερωτήματα που χρειάζονται περαιτέρω έρευνα. Υπάρχουν μερικές εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα, ώστε να είναι καλύτερη η κατανόηση σχετικά με αντίστοιχους τομείς της έρευνας. Αρχικά, προκειμένου να καθοριστεί μεγαλύτερη ακρίβεια στα αποτελέσματα, χρειάζεται να ερωτηθούν περισσότεροι εργαζόμενοι. Ιδίως αν θέλουμε να εξάγουμε συμπεράσματα για όλες τις φαρμακευτικές εταιρείες της Ελλάδας, θα χρειαστεί να συλλεχθεί δείγμα τουλάχιστον 500 εργαζομένων σε αυτές, από διάφορους νομούς.

Στην παρούσα μελέτη εξετάστηκαν κυρίως η εργασιακή ικανοποίηση από εργασιακούς παράγοντες, όπως χώρος εργασίας, αμοιβή, συνάδελφοι κτλ. Θα μπορούσαν να διερευνηθούν και τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως η προσωπικότητα, καθώς και η φύση της εταιρείας, το κλίμα, η κουλτούρα κτλ, καθώς αποτελούν παράγοντες που η βιβλιογραφία έχει δείξει πως επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμη, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στον εντοπισμό των λόγων που οδηγούν σε θετικές ή αρνητικές αξιολογήσεις και στον εντοπισμό των παραγόντων που μπορεί να χειραγωγηθούν από τον οργανισμό, ώστε να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Έρευνα

Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων" του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Σκοπός τη διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας Help.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας. Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι περίπου 5-10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμβολή και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση,
Μαριαλένα Αλεξιάδου

Μέρος Α'

Γενικές πληροφορίες

Φύλο *

άρρεν

θήλυ

Ηλικία *

20-30

31-40

41-50

51-60

61+

Εκπαίδευση *

- Απόφοιτοι Λυκείου
- ΙΕΚ
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- Κάτοχοι μεταπτυχιακού
- Κάτοχοι διδακτορικού

Εργασιακή Εμπειρία *

- 0-3 έτη
- 4-6 έτη
- 7-9 έτη
- 10 έτη και άνω

Εργασιακή Απασχόληση *

- Μερική
- Ολική
- Άλλο

Θέση *

- Υπάλληλος
 - Διοικητικός Υπάλληλος
 - Διευθυντικό Στέλεχος
 - Άλλο
-
-

Είσαι ευχαριστημένος-η από τη δουλειά που κάνεις; *

- Καθόλου
 - Λίγο
 - Μέτρια
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
-
-

Εάν είσαι ευχαριστημένος-η ποιος θεωρείς πως είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας;

- Αντικείμενο εργασίας
- Αμοιβή
- Δυνατότητες εξέλιξης
- Προϊστάμενος
- Συνάδελφοι

Επιθυμείς να εργάζεσαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Μέρος Β'

Οδηγίες: Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα για να σημειώσετε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την κάθε πρόταση.

Αντικείμενο εργασίας *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο καθημερινός όγκος της εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εργασία μου είναι ανάλογη των δυνατοτήτων μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιθυμώ να αναλάβω περισσότερες υπευθυνότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εργασιακός χώρος-Ωράριο *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ζητείται από την εταιρεία να κάνω συχνά υπερωρίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η πρόσβαση στο χώρο εργασίας μου είναι εύκολη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο χώρος- περιβάλλον στο οποίο εργάζομαι με ικανοποιεί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αμοιβή *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η σχέση της προσφοράς μου με τη χρηματική μου αμοιβή είναι δίκαιη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι απαιτήσεις της εργασίας μου συγκριτικά με την αμοιβή μου είναι ικανοποιητική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητες μου (σεμινάρια, εκπαίδευση κλπ.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λαμβάνω τα προνόμια που επιθυμώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όταν εργάζομαι υπερωριακά αμείβομαι για την εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δυνατότητες εξέλιξης *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθεια μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Προϊστάμενος *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για βελτίωση του τρόπου εργασίας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά στον τρόπο εργασίας και διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμπιστεύομαι τις οδηγίες του προϊσταμένου μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ της ομάδας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Απολαμβάνω δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Συναδέλφοι *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μπορώ ελεύθερα να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ έντονος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ηγεσία και επιχείρηση *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζομένους της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δεν μπορώ να λύσω με τον προϊστάμενο μου, μπορώ να απευθυνθώ σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση αυτού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμερίζομαι τους στόχους της Επιχείρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία κάνει αλλαγές που με ευνοούν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Βιβλιογραφία

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Apostle, R., Kasdan, L., & Hanson, A. (1985). Work satisfaction and community attachment among fisherman in Southwest Nova Scotia. *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 42, 256-267.

Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Churchill, G. A., Jr., Ford, N., & Walker, O. C., Jr. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3). 254–260.

Ellickson. M.C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees [Electronic version]. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.

Griffin MA, Patterson MG, West MA .(2001). Job satisfaction and team work: the role of supervisor support. *J. Organ. Behav.*, 22: 537-550.

Gurbuz A. (2007). An Assessment on the effect of education level on the job satisfaction from the tourism sector point of view.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (2003). *The motivation to work*. 6th ed. New Brunswick: Transaction Publishers, (2003). 180.

J.D. Politis (2001) The relationship of various Leadership Styles to Knowledge Management. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), p.354-64. 18.

J.P. Wanous and E.E. Lawler (1972) Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, pp95-105.

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books: New York.

Lane KA, Esser J, Holte B, McCusker MA (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teach. Learn. Nurs.*, 5: 16-26.

Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1985). Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50(6), 738–760.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.

Locke, E.A. (1976). The Nature and the Cause of Job Satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Marvin Dunnet.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Luthans, F. (1998) *Organizational Behavior*. 8th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.

Maslow, A. (1954). *Motivation & Personality*. New York: Harper and Row.

Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. In K. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. pp. 235-309. Greenwich, CT: JAI Press.

Mishra, Aneil. (2013). Mishra & Mishra; The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*. 3. 59-59.

Mitchell, T. R. & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

Morrow, P. C., Suzuki, S., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (8), 681-694.

O'Reilly III, C.A, Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th Edition, Prentice-Hall, Inc., New York.

Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River..

Russ, Frederick A. and Kevin M. McNeilly (1995), "Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: The moderating effect of experience, gender, and performance," *Journal of Business Research*, 34 (1), 57-65.

Schermerhorn, J. R. (1993). *Management for Productivity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Seston E, Hassell K, Ferguson J, Hann M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Res Social Adm Pharm*, 5(2):121-32.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Spector, P. E. (2000). *Industrial & organizational psychology* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Tepper, B.J. (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Vidal MES, Valle RS, Aragón BMI (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *J. Bus. Res.*, 60: 1272-1281.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95–105.

Williams. R. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations: Psychology at Work Series*. Cengage Learning EMEA.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Καντάς, Α. (1993). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ. (2005). *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Σιδέρης.